

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



Et des Sciences économiques
Département des sciences Gestion



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences économiques

Option : Sciences économiques

Spécialité : économie de la santé

Thème :

**La gestion budgétaire des établissements publics :
préparation du projet, exécution et contrôle du
budget : cas CHU T.O**

Dirigé par :

Mr DAHAK ABDENOUR

Présenté par :

Mr MAHAMAT AHMAT OUMAR ADOUM

Mr OUMAHAMMED M'HAND

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : Mr KAHRI Samir ; MCB à UMMTO

Examineur : Mr AMIRI Ramdane MCB à UMMTO

Rapporteur : Mr DAHAK Abdenmour ; MCB à UMMTO

Promotion: 2016 / 2017

Remerciements

Ce travail n'aurait pas pu aboutir à des résultats satisfaisants sans l'aide et les encouragements de plusieurs personnes que nous remercions.

Nous remercions tout d'abord, ALLAH le tout puissant pour nous avoir donné la force et la volonté pour mettre au point et acheminer cette recherche.

Nous tenons à remercier notre Directeur de recherche, Mr DAHAK ABDENNOUR, pour les nombreux conseils qu'ils nous ont prodigué tout au long du déroulement de ce travail de recherche, pour le suivi efficace de nos avancements et pour son soutien au cours des différents étapes qui rythmes la réalisation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent aussi à nos parents qui nous ont soutenus par le biais de leurs conseils et de leurs prières à notre égard,

De même, nous remercions Madame BEN Tahar la directrice de finance et contrôle , ainsi que tous les agents comptable de la DFC pour leurs aide, leurs conseils ainsi leurs éclaircissements.

Nous exprimons notre profonde et respectueuse gratitude aux membres de jury ayant acceptés d'évaluer ce travail, leur relecture attentive ainsi que leur regard à la fois critique et bienveillant.

Pour finir, on tient à remercier aussi toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué à l'aboutissement de ce travail de mémoire, tant au niveau humain qu'au niveau spirituel.

Dédicaces



Mes parents et mes
amis.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

- ❖ *A mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite.*
- ❖ *Ames chères sœurs HAYAT,DJEGDJIGA, KARIMA, NAIMA et leurs petites familles.*
- ❖ *A mes cousines et cousins.*
- ❖ *A toutes mes oncles et mes tantes.*
- ❖ *A tous ceux et celles qui sont chers.*
- ❖ *A mon camarade : MAHAMAT AHMAT OUMAR ADOUM*
- ❖ *A tous mes amis(es) et les membres de CCVH1.*

Abréviations

CG : Comptabilité générale

CA : Comptabilité analytique

TB : Tableau de bord

FCS : Facteurs clés du succès

DGB : Directeur général du budget

APN : Assemblée populaire nationale

PV : Procès-verbal

RADP : République algérienne démocratique et populaire

MSPRH : Ministère de santé de la population et des réformes hospitalières.

IGF : Inspection générale des finances

DFC : Direction des finances et contrôle

CHU : Centre hospitalo-universitaire

SSU : Secteur sanitaire universitaire

T.O : Tizi-Ouzou

CME : Conseil médical d'établissement

CSE : Conseil scientifique d'établissement

JORADP : Journal officiel de la république algérienne, démocratique et populaire.

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux :

Tableau N° (01) : Tableau de comparaison des budgets de fonctionnement de 2015 et 2016 au sein de CHU Tizi-Ouzou	82
Tableau N° (03) : Répartition du budget de CHU de T.O en 2016.....	84

Liste des figures :

Figure N° 01 : Les différents budgets	14
Figure N° (02) : Le processus budgétaire	17
Figure N° (03) : Processus de planification du budget	19
Figure N° (04) : Cycle budgétaire	22
Figure N°(05) : Organigramme de la direction de finance et contrôle	74
Figure N° (06) : Echancier de la préparation d'un budget	79
Figure N° (07) : Répartition préalable du budget par la tutelle.....	81
Figure N° (08) : Echancier de l'exécution et du contrôle.....	109

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I:.....	4
Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire.....	4
Introduction	5
1. Définitions, rôles et objectifs de la gestion budgétaire	6
1.1 Définitions de la gestion budgétaire.....	6
1.2 Terminologies de la gestion budgétaire	6
1.3 Les rôles de la gestion budgétaire	7
1.4 Les objectifs de la gestion budgétaire	8
1.5 Les limites de la gestion budgétaire.....	8
1.6 Les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire	9
1.6.1 La direction générale.....	9
1.6.2 Contrôleurs de gestion	9
1.6.3 Le comité budgétaire.....	10
1.6.4 Responsabilité opérationnelle	10
1.7 Le budget.....	10
1.7.1 Historique.....	11
1.7.2 Définitions du budget.....	11
1.7.3 Les rôles du budget	12
1.7.4 Les différents types du budget	12
1.7.4.1 Les budgets déterminants	12
1.7.4.2 Les budgets résultants	13
1.7.5 La hiérarchie Budgétaire.....	16
2. Procédure de la gestion budgétaire	16
2.1 Définitions de procédure de la gestion budgétaire	16
2.2 Planification budgétaire	17
2.2.1 Le plan stratégique	17
2.2.2 Le plan opérationnel.....	18
2.2.3 Le plan d'action et budget.....	18
2.3 Procédure d'élaboration du budget.....	19
2.3.1 Les Logiqueshiérarchiques.....	19
2.3.2 Les logiques fonctionnelles.....	21
2.4 Le cycle budgétaire annuel.....	21

Sommaire

2. 4.1 Note d'orientation	22
2. 4.2 Navettes budgétaires	22
2.5 Exécution budgétaire.....	22
3. Contrôle de la gestion budgétaire.....	23
3.1 Définitions.....	23
3.2 Les objectifs du contrôle budgétaire	24
3.3 Les étapes du contrôle budgétaire	25
3.4 Les types de contrôle budgétaire.....	26
3.4.1 Le contrôle à priori.....	26
3.4.2 Le contrôle à posteriori	27
3.5 Les sources d'informations	27
3.5.1 La comptabilité générale	27
3.5.2 La comptabilité de gestion	28
3.5.3 La comptabilité budgétaire.....	28
3.6 Les outils de contrôle budgétaire	28
3.6.1 Le contrôle interne	29
3.6.2 Les tableaux de bord	29
3.6.3 Le reporting.....	30
3.6.4 L'outil informatique.....	31
ChapitreII	
La gestion budgétaire des établissements publics	32
Introduction.....	33
1. Budget de l'Etat	34
1.1 Définitions du budget.....	34
1.2 Principes du budget de l'Etat	34
1.2.1 L'autorisation préalable	35
1.2.2 Le principe de l'annuité	35
1.2.3 Le principe de la spécialité des crédits	35
1.2.4 Le principe de l'unité et de l'universalité	35
1.2.5 Le principe de la sincérité	36
1.2.6 Le principe de l'équilibre	36
1.2.7 La séparation des ordonnateurs et des comptables.....	37
1.3 Le contenu du budget d'un établissement public	37
1.3.1 Les recettes.....	37

Sommaire

1.3.2	Les dépenses	38
2.	Préparation d'un budget	39
2.1	Préparation de la loi de finance (budget de l'Etat).....	39
2.2	Les prévisions budgétaires d'un établissement public	40
2.3	L'évaluation des besoins d'un établissement public.....	40
2.4	La préparation et l'approbation d'un budget	41
3.	L'exécution d'un budget	42
3.1	Les opérations de recette	43
3.1.1	La contribution de l'Etat	44
3.1.2	Les recettes provenant de l'activité de l'établissement	44
3.1.3	Les recettes diverses.....	44
3.1.4	Les reliquats budgétaires.....	44
3.2	La création de la dépense	485
3.3	L'exécution des dépenses	45
3.4	Les mouvements des crédits.....	48
3.3.1	L'engagement auprès du contrôleur financier.....	45
3.3.2	L'ordonnancement et le mandatement.....	47
4.	Le contrôle d'exécution de dépenses	49
4.1	Le contrôle à priori.....	49
4.1.1	L'ordonnateur et le comptable public	49
4.1.1.1	Les opérations de contrôle.....	49
4.1.1.2	Les situations et les comptes financiers.....	50
4.1.2	Le contrôleur financier	51
4.1.2.1	Rôles et compétences	51
4.1.2.2	Les actes soumis au visa à priori du contrôleur financier.....	52
4.1.2.3	Les procédures du contrôle financier	52
4.1.2.4	Avantages et Inconvénients de deux (2) types de visa du contrôleur financier.....	53
4.2	Le contrôle à postériori	54
4.2.1	Le contrôle de l'inspection générale des finances (IGF).....	55
4.2.1.1	L'IGF et ses compétences	55
4.2.1.2	Missions de L'IGF.....	56
4.2.2	Le contrôle de l'assemblée populaire nationale (APN)	57
4.2.2.1	L'APN et ses organes.....	57
4.2.2.2	Les modalités de contrôle de l'APN.....	58

Sommaire

4.2.2.3	Le contrôle de la cour des comptes	58
4.2.2.4	Modalités de contrôle et sanctions des investigations de la cour des comptes.....	59
	Conclusion.....	62
	Chapitre III	Erreur ! Signet non défini.
	<i>Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHUT-O</i>	63
	Introduction	64
1.	Présentation générale du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.....	65
1.1	Historique.....	65
1.2	Organisation administrative de CHU de Tizi-Ouzou	66
1.2.1	Conseil d'administration	67
1.2.2	Le directeur	68
1.3	Présentation de la direction de finance et contrôle (lieu des stages)	69
1.3.1	Missions de la direction de finance et contrôle	70
1.3.2	L'organigramme de la direction de finance et du contrôle	70
1.3.3	Les moyens humains et matériels	70
1.3.3.1	Les moyens humains	71
1.3.3.2	Les moyens matériels	71
2.	Préparation du projet de CHU de Tizi-Ouzou.....	71
2.1	Prévisions budgétaires de CHU de Tizi-Ouzou	71
2.2	Le rôle du directeur de l'établissement	72
2.3	Les organes consultatifs	73
2.4	Le vote du budget.....	73
2.5	La délibération du conseil d'administration de l'établissement.....	74
3.	Répartition, exécution et contrôle du budget	76
3.1	Phases de répartition	76
3.1.1	Répartition préalable du budget par la tutelle.	77
3.1.2	Les agents d'exécution du budget et la règle de séparation des fonctions de l'ordinateur et du comptable public	84
3.1.3.1	Les agents d'exécution du budget	84
3.1.3.2	La règle de séparation entre l'ordonnateur et le comptable public.....	85
3.2	La phase d'exécution du budget.....	86
3.2.1	Exécutions des dépenses au niveau d'un établissement public de santé.....	86
3.2.1.1	La phase administrative.....	86
3.2.2	Les marches publiques	89

Sommaire

3.2.2.1	Prescription générales.....	91
3.2.3	L'exécution des recettes.....	93
3.3	La phase de contrôle d'exécution des dépenses.....	94
3.3.1	L'importance du contrôle des dépenses	94
3.3.1.1	Le contrôle interne.....	94
3.3.1.2	Contrôle externe	95
3.3.2	Les modalités du contrôle d'exécution de dépense.....	95
3.3.2.1	Le contrôle de légalité	95
3.3.2.2	Le contrôle comptable	95
	Conclusion.....	98
	<i>Conclusion générale</i>	99
	Références Bibliographie	104
	Annexes	109
	Table des matières	125

Résumé

Dans le cadre de la réalisation de leur mission les établissements publics comme le CHU de Tizi-Ouzou mobilisent des moyens financiers constitués principalement des subventions accordées par l'état, les organismes de la sécurité sociale et l'organisme public. Les budgets de CHU de Tizi-Ouzou proviennent de celui du ministère de la sante de la population et des reformes hospitalières(MSPRH). Soumise à la réglementation en vigueur, la gestion budgétaire de CHU de Tizi-Ouzou consiste à préparer son projet exécuté et contrôler les budgets de celles-ci conformément a la réglementation en vigueur. Le projet de budget de CHU Tizi-Ouzou est préparé par l'ordonnateur principal (directeur général) avec ses services (sous-directeur) et le conseil d'administration de CHU suivant la note méthodologique du ministère chargé de finance. les projets du budget de CHU de Tizi-Ouzou sont inclus dans le projet du budget de l'état. Le budget d'un établissement privé ne doit pas être confondu avec le budget d'un établissement public

Dans un établissement privé, le budget est une prévision alors que dans un établissement public il est plutôt une allocation ou une autorisation des dépenses. Un établissement public est celui chargé d'une activité de service public sous l contrôle de l'état. Il est rattaché a une personne morale ou administrative qui exerce la tutelle a son égard selon les modalités prévues par son statut. Le projet du budget du ministère de la sante est soumis au vote de l'assemblée populaire nationale et le conseil de la nation il est ensuite approuvé par le président de la république et promulgué au journal officiel de la république. Après l'approbation du wali concerné le budget est exécutoire. Avant que le budget soit exécutoire il ya la répartition du budget par le ministère de la santé de la population et de reforme hospitalière .le budget de CHU de Tizi Ouzou est repartie en chapitre et en article .une fois le budget est repartie , il est exécute par l'ordonnateur principal et contrôlé par le contrôleur financier pour visa, le comptable principal du CHU pour paiement et les organes supérieurs de contrôle (cour des comptes, APN, inspection générale des finances) conformément aux textes en vigueur. L'IGF exerce le contrôle à travers ses inspecteurs sous forme d'unités mobiles (brigades), l'APN par le biais des commissions d'enquête créées à cet effet et la cour des comptes par l'intermédiaire de ses chambres à compétence nationale et à compétence territoriale.

Résumé

Le contrôle interne est l'ensemble de moyens utilisés pour assurer le contrôle d'exécution de dépense. Il est effectué par le contrôleur financier et le comptable public pour assurer la vérification et la régularité des opérations de dépense et de recette. Le contrôle d'exécution de dépense a pour but d'atteindre les objectifs fixés d'une manière efficace.

Le contrôle externe est effectué par les organes supérieurs. Notre sujet de recherche nous a permis de comprendre comment le CHU de Tizi Ouzou prépare, exécute et contrôle son budget. Alors on peut dire la gestion budgétaire aide les responsables à la prise de décision et la continuité des activités de l'établissement.

Abstract:

In the context of carrying out their mission, public institutions such as the Tizi-Ouzou University Hospital mobilize financial resources consisting mainly of subsidies granted by the state, the social security organizations and the public body. The budgets of Tizi-Ouzou University Hospital come from that of the Ministry of Population Health and Hospital Reform (MSPRH). Subject to the regulations in force, the budget management of Tizi-Ouzou UHC is to prepare its executed project and control the budgets of these in accordance with the regulations in force. The draft budget of CHU Tizi-Ouzou is prepared by the Chief Authorizing Officer (Director General) with his services (Deputy Director) and the Board of Directors of CHU following the methodological note of the Ministry in charge of finance. Tizi-Ouzou University Hospital are included in the state budget project. The budget of a private institution should not be confused with the budget of a public institution. In a private institution, the budget is a forecast whereas in a public institution it is rather an allocation or authorization of expenses. A public institution is the one in charge of a public service activity under the control of the state. He is attached to a legal or administrative person who exercises guardianship over him in the manner provided for by his statute. The draft budget of the Ministry of Health is submitted to the vote of the National People's Congress and the Council of the Nation is then approved by the President of the Republic and promulgated in the Official Journal of the Republic. After the approval of the concerned wali the budget is enforceable. Before the budget is enforceable there is the distribution of the budget by the Ministry of Population Health and hospital reform. The budget of Tizi-Ouzou University Hospital is divided into chapters and articles. Once the budget is distributed, it is executed by the Chief Authorizing Officer and supervised by the Financial Controller for Visa, the CHU Senior Accountant for payment and the Supreme Audit Bodies (Audit Office, APN, General Inspectorate of Finance) in accordance with the texts in force. The IGF exercises control through its inspectors in the form of mobile units (brigades), the APN through the

Résumé

commissions of inquiry set up for this purpose and the court of auditors through its chambers with national jurisdiction. and territorial jurisdiction.

Internal control is the set of means used to ensure the control of expenditure execution. It is carried out by the financial controller and the public accountant to ensure the verification and regularity of expenditure and revenue operations. The purpose of the expenditure is to achieve the objectives set in an efficient way the external control is carried out by the higher organs. Our research subject has allowed us to understand how the Tizi-Ouzou University Hospital prepares, executes and controls its budget. So we can say budget management helps decision-makers and the continuity of the institution's activities.

Introduction générale

Avec la chute du prix de baril du pétrole en décembre 2014 et l'évolution des besoins en santé et la prise en charge totale des malades par l'Etat. Vu l'incertitude actuelle de la crise économique et financière et la rareté des ressources. Les dépenses consacrées à la santé augmentent d'une année à une autre cependant, l'Etat algérien cherche à optimiser les ressources financières. L'établissement privé ou public de santé sont amenés à gérer rigoureusement et pour minimiser le cout afin d'atteindre les objectifs visés avec beaucoup d'efficacité et d'efficience. L'établissement public procède par une programmation chiffrée des activités sélectionnées (le budget). Les budgets d'un établissement privé ne doivent pas être confondus avec le budget d'un établissement public.

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

La gestion budgétaire d'un établissement public obéit aux règles techniques destinées à assurer la bonne gestion des finances publiques (principes budgétaires). La gestion budgétaire des établissements publics consiste à planifier, mettre en place, exécuter et contrôler leur budget. Les établissements publics disposent aussi des moyens d'exécution et de contrôle (ressources humaines, procédures, matériels, lois, décrets, arrêtés, notes.) pour gérer rigoureusement leur budget et réaliser leur mission.

De ce fait la gestion budgétaire devient incontournable pour la survie et la compétitivité d'une entreprise ou d'un établissement public. La gestion budgétaire d'un établissement joue un rôle majeur dans la gestion des établissements compte-tenu de ses multiples fonctions. On peut dire alors que la gestion budgétaire est un mécanisme puissant pour le gestionnaire. A travers la définition, la gestion permet de cerner plusieurs domaines de la vie d'un établissement public, de la planification au contrôle des programmes d'activités. Ainsi, un système de gestion budgétaire se définit comme étant un processus qui regroupe la planification, préparation, exécution et le suivi ou le contrôle de budget.

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

Une mauvaise gestion des budgets d'un établissement public peut inciter des détournements de fond public ainsi de la corruption. Ceux-ci constituent véritablement des obstacles pour la réalisation des missions et donc l'évolution d'un pays d'où vient la nécessité d'opter pour la rigueur dans la gestion des fonds publics. Celle-ci réclame non uniquement le renforcement des capacités managériale des établissements publics mais encore l'amélioration de contrôle des dépenses.

Le contrôle de la gestion budgétaire autorise principalement de vérifier la régularité de l'exécution des dépenses et des recettes publiques. Il doit reposer principalement sur la règle de la comptabilité publique, notamment la séparation entre l'ordonnateur et le comptable public, le non affectation des recettes aux dépenses et le principe de l'opportunité et de la régularité. Ce contrôle peut se présenter sous plusieurs formes et s'effectuer par de divers organes, conformément à la réglementation en vigueur. Tous ces dispositifs (lois, règlements, notes,...etc.) mis en places par l'Etat dans le souci d'atteindre ses objectifs fixés, et d'éviter tout genre de détournement des fonds publics. Pour que les établissements publics assurent leurs activités et atteindre des objectifs fixés, ils doivent savoir bien gérer les ressources allouées.

La gestion budgétaire des services publics préoccupe aujourd'hui tous les pays sans exception, cependant d'où le caractère actuel du sujet tous les pays c'est donc un sujet d'actualité. Notre sujet la gestion budgétaire des établissements publics est lié à notre spécialité de l'économie de la santé, c'est la raison pour laquelle nous l'avons choisi pour le traiter.

Notre objectif de recherche est d'essayer de comprendre au mieux la gestion budgétaire dans des établissements publics (CHU), et pour ce faire, nous posons la question centrale suivante :

Comment le centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou prépare-t-il son projet, exécute et contrôle son budget ?

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

Quels sont les processus et d'exécutions du budget d'un établissement public ?

Quels sont les différents contrôles auxquels et soumise la gestion budgétaire d'un établissement public ?

Comment le CHU de Tizi-Ouzou prépare-t-il son budget ?

Comment le CHU de Tizi-Ouzou exécute son budget ?

Quels sont les phases de contrôle d'exécutions de dépenses ?

Les méthodes de recherche utilisées sont la méthode d'étude de cas et technique propre de la gestion budgétaire : analyse des écarts et comparaisons de résultats. Nous nous sommes basés sur l'analyse de contenu des textes réglementaires, les ouvrages, articles de revues, documents électroniques, et l'analyse documentaire de C.H.U de Tizi-Ouzou.

Pour répondre aux questions susmentionnées, il nous a semblé logique de répartir notre mémoire en trois chapitres.

Le première chapitre va comporter le cadre conceptuel de la gestion budgétaire ou nous allons aborder les différentes définitions, les rôles, les objectifs, limites ,les acteurs impliqués ,le budgets , les différents budgets et la hiérarchie budgétaire .dans notre deuxième section du première chapitre comportera la procédure de la gestion budgétaire ,la planification budgétaire ,la procédure d'élaboration budgétaire et la troisième section du contrôle budgétaire .

Le deuxième chapitre comprendra le budget de l'Etat, les principes budgétaires, les contenus du budget d'un établissement public. Dans notre deuxième section du deuxième chapitre comportera la préparation et l'approbation d'un budget.la troisième section l'exécution d'un budget et les divers contrôles (par l'ordonnateur, le contrôleur financier, le comptable public, l'assemble populaire nationale, l'inspection générale des finances, la cours des comptes...).

Le troisième chapitre portera la présentation du CHU de Tizi-Ouzou. La deuxième section la préparation de projet de CHU et la troisième section la phase d'exécution et contrôle d'un budget au niveau de CHU de Tizi-Ouzou .Nous avons présenté la gestion budgétaire (sous forme d'échéancier et des notes).

Chapitre I.
Le cadre conceptuel de la gestion
budgétaire

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Introduction

Dans toute entreprise, les dirigeants sont à prendre un certain nombre de décisions assure la bonne marche et la continue de ses activités. La gestion budgétaire permet à l'entreprise la meilleure connaissance de potentiel et son environnement.

De ce fait, la gestion budgétaire peut être considérée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion. Elle comprend trois phase : phase de budgétisation qui consiste à la planification et l'élaboration des budgets, phase d'exécution budgétaire, et enfin la dernière phase qui est le contrôle budgétaire.

La gestion budgétaire joue un rôle très important dans l'entreprise, elle participe dans la prise des décisions et dans la continuité des activités de l'entreprise.

En d'autres termes, la gestion budgétaire est un processus de gestion qui regroupe les trois phases susmentionnées.

Nous allons dans un premier temps aborder les concepts fondamentaux relatifs à la gestion budgétaire tels que la définition, les terminologies, les rôles, les objectifs, les budgets, les limites et les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire.

Nous évoquerons, ensuite, la planification et l'élaboration des budgets.

Nous axerons la troisième partie sur l'exécution et, enfin, le contrôle budgétaire.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

1. Définitions, rôles et objectifs de la gestion budgétaire

Les définitions, terminologie, le rôle et les buts d'un concept sont indispensables pour mieux le maîtriser. Dans cette section nous développerons ses différents éléments relativement à la gestion budgétaire.

1.1 Définitions de la gestion budgétaire

Il existe plusieurs définitions, nous pouvons en citer quelques-unes :

- **La gestion budgétaire** est « un mode de gestion consistant à traduire un programme d'action chiffrés. appelés budget, les décisions prises par la direction générale ». ¹
- **La gestion budgétaire** est « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés ». ²
- **La gestion budgétaire** est « une technique de gestion qui consiste à fixer, à partir d'une prévision objective, des conditions internes et externes d'exploitation pour l'entreprise à une période définie ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre » ³.
- **La gestion budgétaire** est « un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées ». ⁴

Et de ces différentes définitions, on peut tirer une définition de synthèse comme suit : la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées (budget), à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à mobiliser des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée.

1.2 Terminologies de la gestion budgétaire

Vu l'importance des notions sur la gestion budgétaire, il est nécessaire d'éclaircir quelques principes, notamment ⁵ :

- **Budget** : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée à court terme.
- **Budgétisation** : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.

¹DORIATH Brigitte, *le control de gestation en 20fiches* ; 5ème Edition Dunod, Paris.2008. p.1

²FORGET JACK, *gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* ; Éd, organisation, Paris, 2005, p.9.

³ ABDEL Mohammed EL amine, cours : *la gestion budgétaire*, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, royaume du Maroc, janvier 2005, p.9.

⁴ HAMINI. A, *gestion de budgétaire et comptabilité prévisionnelle*, Ed, BERTI, Alger, Algérie, 2001, p.5.

⁵KHERRI Abdenacer, cours : *gestion budgétaire*, école supérieure de commerce ,2011-2012, p.2.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

- **Prévision** : la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.
- **Ecart** : l'écart c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
- **Contrôle** : une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- **Stratégie** : est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme.
- **Décentralisation** : le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité avec une délégation du pouvoir.

1.3 Les rôles de la gestion budgétaire

Les rôles de la gestion budgétaire peuvent-être résumés comme suit :¹

- Une meilleure connaissance du potentiel et son environnement ;
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage ;
- Anticipation des problèmes ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- la gestion budgétaire aide le responsable à traduire les plans et les programmes d'organisation en volume et en unité monétaire ;
- Joue un rôle de planification à court terme des décisions, et aux objectifs de l'entreprise ;²
- Allocation des ressources et approbation des investissements ;
- Mesure et contrôle des performances ;
- Coordinations interservices ;
- Etablir les objectifs et obtenir un accord sur le plan d'actions ;³
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour la prise des décisions ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;

¹ BRIGITTE Doriath, *control de gestation*, Donud, Paris 2002, 3ème Edition, page. 1-4.

² HERVE Hutin, *toute la finance d'entreprise*, Ed : organisation, Paris, 2002, p. 387.

³ CAROLINE Selmer *Construire et défendre son budget*, Donud Paris 2^{ème} Edition, 2009, page. 4-5.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

- Identifier les facteurs clés de succès et assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles ;
- Prévision des résultats.

1.4 Les objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire a pour objectifs essentiels de :

- Aider à la prise des décisions tout au long du processus stratégique et opérationnel ;
- Permettre une augmentation des chiffres d'affaires de l'entreprise ;¹
- Trouver des solutions aux problèmes des planifications des coordinations et d'évaluations rencontrées au sein de l'entreprise ;
- Orienter les compétences et les comportements ;
- Améliorer les performances économiques et qualitatives ;
- Maîtriser des coûts avec plus d'efficacité ;
- Coordonner et appréhender l'environnement de l'organisation dans son complexe ;
- Optimiser au maximum le coût pour répondre efficacement aux attentes ;
- Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit ;²
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses ;
- Aide à mieux planifier et maîtriser son domaine ;
- Maximisation des profits à court termes.

1.5 Les limites de la gestion budgétaire

Parmi les limites de la gestion budgétaire, on peut citer les points suivants³:

- La construction budgétaire se fonde en grande partie sur les modèles passés, elle risque de pérenniser des postes budgétaires non-efficaces. c'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsables et le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux responsables. La gestion budgétaire devient alors source d'inertie ;

¹LANGLOIS, Georges, *contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Maison Nouveaux Horizons 3^{ème} Edition, année 2006. Page. 171-177.

² BRIGITE, Doriath, op.Cit, p3.

³Ibidem .p.3

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

- à l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des féodalités, lieux des pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète, la veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

1.6 Les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire

Au sein de l'entreprise, les processus de la gestion budgétaire est l'affaire de tous les personelles de l'organisme d'un agent simple jusqu'à au premier responsable. Nous essayons d'expliquer le rôle des principaux acteurs dans la gestion budgétaire.

1.6.1 La direction générale

La direction générale a un rôle plus stratégique (supervision et contrôle) qu'opérationnel dans les processus de la gestion budgétaire et ceci à divers niveaux. Lors de la phase de l'élaboration du budget, elle intervient en amont et en aval du budget global :

- En amont dudit budget, elle fixe les objectifs pour l'année à venir (en s'assurant de leurs cohérences avec la mission, les intérêts de l'organisation et des Stakeholders), formule des hypothèses et prévisions sur l'environnement de l'entreprise et propose une première approche des politiques qu'elle compte mettre en œuvre au cours de l'année budgétaire ;¹
- En aval du budget global définitivement élaboré, la direction générale doit procéder à sa validation avant son exécution.

Lors de la phase d'exécution des budgets globaux, elle développe une stratégie de suivi et de contrôle éventuel des acteurs opérationnels ou de trouver des outils de contrôle budgétaire qui ont été mis à sa disposition par le contrôleur des gestions.

Son rôle de validation et de supervision se répète lors de la phase des contrôles budgétaires après les différentes analyses du contrôle de gestion.

1.6.2 Contrôleurs de gestion

Le rôle du contrôleur de gestion est de² :

- Aide la direction dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée,
- Il participe à la définition des objectifs et anticipe le résultat,

¹ MALOT, Jean Louis, MATHE, Jean-Charles, *L'Essential du control de gestion*. 2ème édition, 2000, PARIS, P.87.

²(s.a). *Contrôleur de gestion*. Disponible sur : <https://www.ics-begue.com/metier/>. (Consulté le 12/10/2017).

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

- Etabli le schéma directeur des budgets, et propose des actions correctives en maitre en œuvre,
- Etabli la prévision d'activité en terme d'objectif, de budget, d'organisation et de moyen,
- Elaborer et adapter l'outil d'analyser, les indicateur du contrôle de gestion à l'aide de traitement informatique,
- Identifier les écarts significatifs entre la réalisation et les prévisions,
- Mesure et analyser les écarts sous forme de statistique, de tableau de bord.

1.6.3 Le comité budgétaire

Il est mis en place selon les spécificités recherchées par l'entreprise lors du processus budgétaire. Son rôle est de conduire toutes les procédures budgétaires depuis l'élaboration jusqu'au contrôle budgétaire.¹

Au sein des entreprises, nous avons deux types de comité budgétaire :

- Le comité budgétaire de division qui étudie les propositions budgétaires de tous les chefs d'ateliers ou la division à laquelle il est affecté ;
- Le comité budgétaire de l'entreprise qui assure les travaux budgétaires à travers la synthèse des travaux des comités budgétaires des divisions.

1.6.4 Responsabilité opérationnelle

Les responsables des services jouent aussi un rôle important dans les processus budgétaires, ils interviennent plus dans la phase de l'élaboration et de l'exécution du budget global.

Dans la phase de l'élaboration des budgets, ils sont chargés de quantifier les objectifs de leurs départements, les actions à entreprendre pour les atteindre ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser.

1.7 Le budget

Toute entreprise au début de son activité a besoin d'un budget pour réaliser ses différentes fonctions et atteindre ses objectifs. C'est pour cela, l'entreprise doit acquérir les meilleures méthodes de gestion. Dans cette sous-section, nous allons essayer de donner un bref historique sur le budget, ses définitions, son rôle et ses différents types.

¹ LIVINGSTONE, John Leslie, *MBA finances synthèse des meilleurs cours de grandes business schoolaméricaines*, 1996, Nouveaux Horizons, PARIS, P.413.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

1.7.1 Historique

Le terme budget c'est un mot anglais qui vient du mot français la « bougette » ou la petite « Boug » qui distingue au moyen âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui les marchandises ou effets personnels.¹

Au moyen-âge, dans un sens plus restreint, la bougette signifie aussi et surtout la bourse dans laquelle le marchand suerait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer pour se rendre, parexemple aux célèbres foires.

Avoir la bougette c'est donc en fait à la fois ne pas pouvoir rester en place, évoluer avec dynamisme entreprendre, mais également avoir prévu et programmé les dépenses, disposer de la somme d'argent et mettre en œuvre son projet.

1.7.2 Définitions du budget

Il existe plusieurs définitions du budget, on va en citer quelques-unes :

- Un budget est « *un document produit annuellement par les entreprises, les administrations ou encore les organisations, fait état de recettes et de dépenses prévisionnelles et planifié pour l'exercice à venir* ».
- Le budget est « *un outil incontournable pour le chef d'entreprise qui l'utilise à des fins de pilotage, prévision, et contrôle de son activité, peut se focaliser sur les recettes et dépenses liées à l'exploitation ou à l'investissement t être couvrir un caractère indicatif ou impératif* »².
- Un budget est « *l'expression quantitative et financière d'un programme d'actions envisagées pour une période donnée* ».³ Cette définition prend en compte non seulement l'aspect financier, mais aussi l'aspect quantitatif et le facteur du temps.
- Un budget est « *l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction et contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers que non financiers et tient de la feuille de route pour l'organisation* ».⁴
- Un budget est « la valorisation monétaire d'un plan d'actions destinées à atteindre un objectif »

¹ DIDIER Leclère, *Gestion budgétaire*, Edition Eyrolles, université, PARIS, 1994 .P.5.

² EUSTACHE Ebondo, cours ; *contrôle de gestion*, EUSTACHE, Ebondo, EUROMED Essa ; *Management*, 2009, 2010, p.25.

³ LANGLOIS, Georges, Op .cit .p.172.

⁴ CAROLINE SELMER, op.cit .p 80.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Le budget est défini comme la traduction monétaire économique du plan d'actions pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources déléguées pour atteindre des objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan tout en sachant que le budget de l'entreprise ne doit pas être confondu avec celui des administrations.

Un budget est « une prévision » alors que dans l'administration il est plutôt « une allocation » une autorisation de dépenses.

1.7.3 Les rôles du budget

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du système de gestion de l'entreprise. Nous allons en évoquer quelques rôles:

- Un rôle de coordination et de communication entre les différentes fonctions et les différents centres de responsabilité ;
- Un rôle de délégation et de motivation puisque le découpage des budgets doit coller avec la structure hiérarchique de l'organisation ;
- Faciliter à l'entreprise la prise de décisions pour le choix d'investissement ;
- Evaluer la situation financière de l'entreprise ou de l'organisation ;
- Etablissement d'un cadre de référence, d'un ensemble de prévisions détaillées auxquelles les résultats seront comparés ;
- Redéfinition d'un programme compte tenu du retour d'expérience et de l'évaluation de la situation¹.

1.7.4 Les différents types du budget

Selon leur emplacement dans la hiérarchie budgétaire, on distingue deux types de budget.

1.7.4.1 Les budgets déterminants

Définissant les objectifs à atteindre, il existe le budget de vente qui est le plus important car il reflète le niveau d'activité attendue de l'entreprise et le budget de production².

- Le budget de vente

Le budget de vente est le premier de la construction budgétaire. Il détermine le volume d'activités de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets. Il permet aussi de prévoir la principale ressource d'exploitation de l'exercice et son étalement dans le temps.

¹ LANGLOIS Georges, op.cit p172.

² CHRISTIAN ET CHRISTIANE RAULET, *comptabilité analytique et contrôle de gestion*, dunod 3eme Edition, 1994, p8-10.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

La prévision des ventes définit également l'activité à venir des commerciaux par la fixation d'objectifs de ventes (volume et prix) par produit et par région.¹

- Le budget de production

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales, les rythmes de production, compte tenu des prévisions de vente et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques des systèmes productifs : capacité, productivité, effectif et qualification de la main d'œuvre.

Le budget de production établit, dans le cadre de l'exercice budgétaire, la prévision valorisée des moyens mis en œuvre (matières, main d'œuvre, centre de frais).²

1.7.4.2 Les budgets résultants

Ils précisent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Il s'agit de :

- Budget d'approvisionnement ;
- Budget d'investissement ;
- Frais généraux ;
- Budget de trésorerie.

Les budgets déterminants et résultants sont suivis d'un budget général comprenant un compte de produits et charges prévisionnels puis un bilan prévisionnel.

Si l'entreprise exerce une activité purement commerciale, dans ce cas la technique budgétaire comprend un budget déterminant, celui de vente, puis les quatre résultants usuels : approvisionnement des marchandises, investissement en équipement des commercialisations, frais généraux et budget de trésorerie.

La gestion budgétaire suppose l'établissement de budget permettant de présenter toutes les prévisions chiffrables dans l'entreprise.

Ces budgets sont surtout leurs éventuelles subdivisions dépendant de l'organisation de l'entreprise. D'une manière générale, ils correspondent aux principales fonctions : vente, production et approvisionnement.

Les budgets sont liés les uns aux autres et il n'est donc pas question de les établir sans tenir compte de leur état de dépendance, il apparaît ainsi une certaine hiérarchie, le budget des

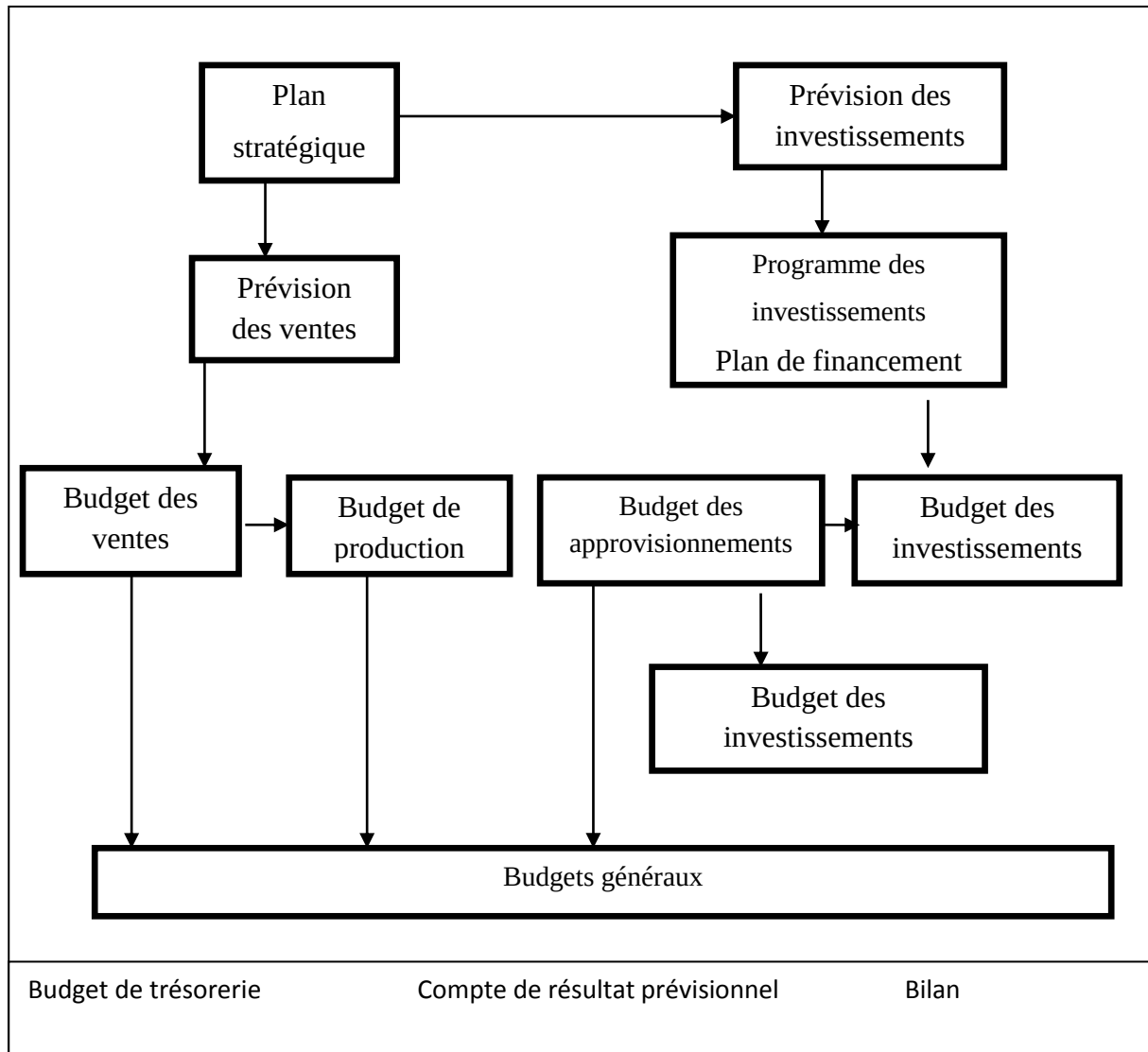
¹BRIGITHE Doriath. Op.cit. P9

²ibidem.P18

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

ventes notamment conditionne les autres : c'est de la prévision des ventes que dépendront la production à fournir, les investissements à prévoir, les mouvements de trésorerie à envisager¹. Nous allons présenter après le schéma qui démontre les différents budgets :

Figure N°01 : Les différents budgets



Source : BRIGITTE DORIATHE DORIATH Brigitte, *le control de gestion en 20fiches* ; 5^{ème} Edition Dunod, Paris.2008. p.2

La procédure se caractérise par la hiérarchie et l'interdépendance des budgets (la provision de production peut, selon les contraintes, induire un réajustement du budget des investissements ou du budget de vente).

¹, Christian et Christiane Roulet, Op. cit. p. 10.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Les budgets généraux permettent de traduire, sous forme chiffrée, la cohérence des prévisions, l'équilibre de la trésorerie, la rentabilité des exploitations, l'équilibre financier. En cas de déséquilibres, les responsables doivent procéder à des ajustements soit au sein de la période budgétaire soit en révisant à moyen terme.

Ainsi la prévision budgétaire est un processus itératif qui conduit l'ensemble à la cohérence et à la sécurité (prévisions probabilistes).

L'ensemble permet ensuite d'établir un budget général. Il est donc nécessaire d'établir les budgets dans un ordre qui respecte ce schéma. Chaque budget est défini comme ce qui suit :

- Le budget d'approvisionnement

La raison d'être d'un service achat est l'approvisionnement au moindre coût sans rupture des stocks. Pour optimiser les modalités d'approvisionnement, le service achat devrait intégrer les quatre paramètres essentiels que sont la consommation, la cadence d'approvisionnement, le stock de sécurité et le délai d'approvisionnement.

- Le budget d'investissement

Il concerne tous les projets d'engagement de dépenses en bien matériel et immatériel dans le siècle d'exploitation qui est supérieur à une année, soit pour l'acquisition du bien constituant le patrimoine de l'entreprise ou d'autre part la recherche de bénéfice futur. Il est composé de la quote-part annuelle des investissements menés sur plusieurs exercices dont le cadre de décision était le plan, ainsi que des projets de moindre importance décidés au cours du processus budgétaire. Autrement dit, il traite les recettes et les dépenses qui concernent l'investissement.

- Les frais généraux

Ils recouvrent les postes de dépenses les plus variables qui se différencient d'une entreprise à l'autre. (Produit ou prestation achetés à l'extérieur : fourniture, frais de déplacement, téléphone...etc.) Aux dépenses globales de fonction le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines).

- Le budget de trésorerie

Elaboré en principe par le trésorier de l'entreprise pour prévoir comment l'entreprise va-t-elle financer ses choix budgétaires, il montre mois par mois les déficits ou les excédents de trésorerie de l'entreprise. Attention, une impasse de trésorerie pourra remettre en cause la politique prévue de financement des investissements et peut aliéner les développements de l'entreprise du fait que ce budget est la synthèse monétaire des budgets précédents.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

1.7.5 La hiérarchie Budgétaire

- La procédure budgétaire se caractérise par la hiérarchie et l'interdépendance des budgets (la prévision de production peut, selon les contraintes, conduire à un réajustement du budget des investissements ou du budget des ventes) ;
- Les budgets généraux permettent de traduire, sous forme chiffrée, la cohérence des prévisions, équilibre de la trésorerie, rentabilité de l'exploitation (compte de résultats prévisionnels) équilibre financière (bilan des ajustements soit au sein de la période budgétaire soit en révisant les prévisions à moyen terme.
- Ainsi la prévision budgétaire est un processus qui conduit l'ensemble à la cohérence et à la sécurité (prévisions probabilistes).¹

2. Procédure de la gestion budgétaire

Nous allons en première lieu aborder les définitions et la planification budgétaire. En deuxième lieu nous abordons, la procédure de l'élaboration du budget et le cycle budgétaire.

2.1 Définitions de procédure de la gestion budgétaire

La procédure budgétaire « est un ensemble de règles et de processus écrits qui détermine le mode de préparation, d'approbation et de suivi de budget »². Sa mise au point est plus souvent un travail collectif, piloté par le contrôleur de gestion, pour être certain que l'utilisateur l'appliquera correctement.

Le processus budgétaire est « une série d'activités ordonnées qui permettent d'apprécier la réalisation d'un budget ».

La gestion budgétaire s'appuie sur un mode de pilotage du type boucle fermée avec rétraction.³

Nous allons présenter ci-dessous Le processus budgétaire. Le processus budgétaire peut être schématisé ainsi :

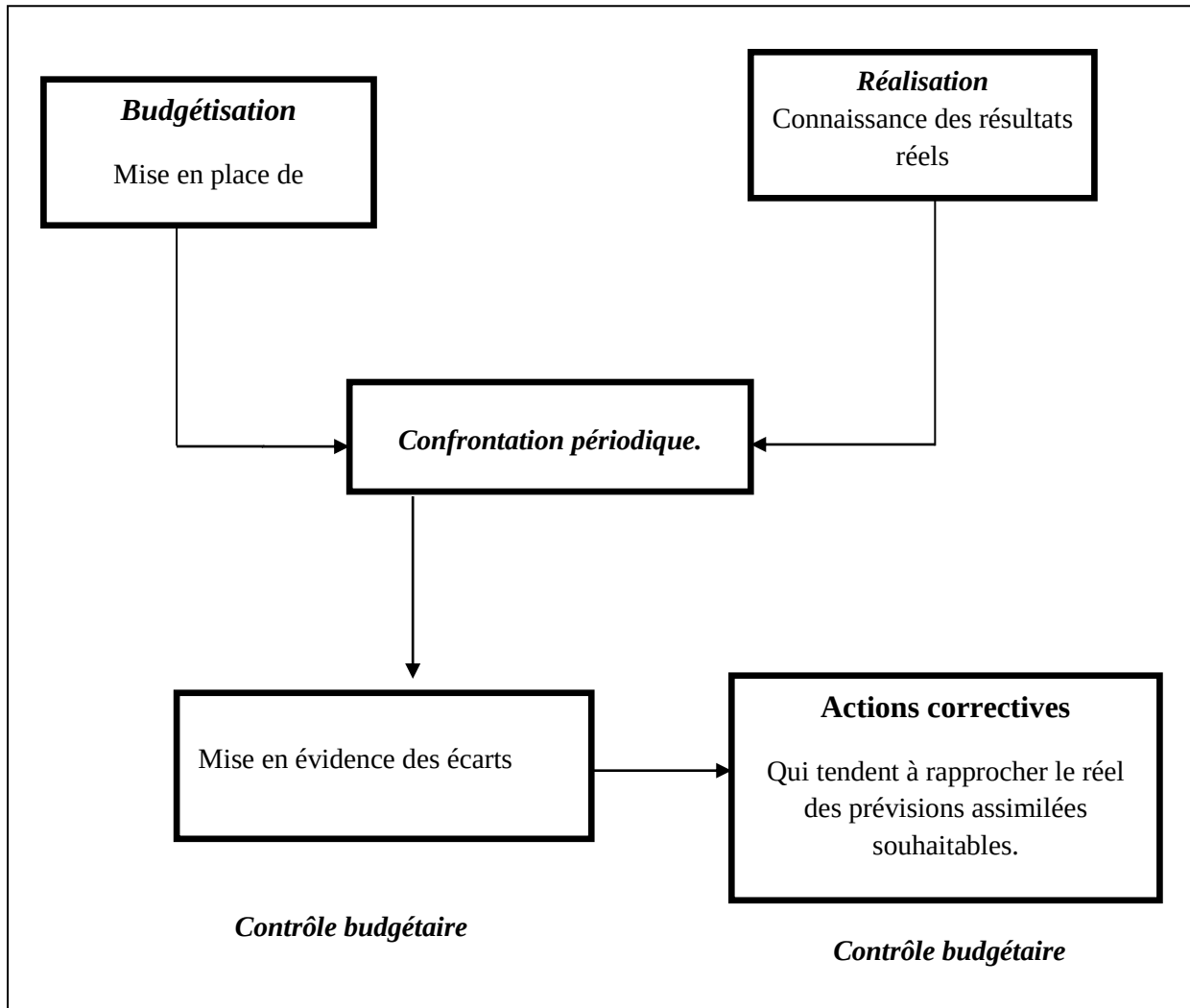
¹ Brigitte Doriath, 3em Ed, Op .cit. 44 -47

² ibidem. p57.

³ ALAZARD, Claude, SAPARI Sabrine, *contrôle de gestion*, DECF : manuel et application : decf épreuve n7, 5em Ed, Edition dunod, 2001, p .275.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Figure N° 02 : le processus budgétaire.



Source : ALAZARD, Claude, SAPARI Sabine, *contrôle de gestion*, DECF : manuel et application : decf épreuve n7, 5em Ed, Edition dunod, 2001.

2.2 Planification budgétaire

Elle se déroule en trois étapes : le plan stratégique, le plan opérationnel, le plan d'actions et budget.

2.2.1 Le plan stratégique

Selon Corhay et Mbangala, le plan stratégique fixe les grandes orientations stratégiques, les objectifs et les principaux choix : couple produits/marchés, spécialisations, diversification, internationalisation et investissement.

le plan est souvent établi à long terme (5 à 10 ans) en fonction également de la durée des cycles de vie de production, d'investissement ou de recherche, le plan stratégique lui-même

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

peut ne comporter que peu de chiffres , il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales¹.

2.2.2 Le plan opérationnel

Selon Corhay et Mbangala, le plan opérationnel décline les orientations stratégiques en allouant des moyens et en assignant des objectifs aux principales fonctions ou divisions de l'organisation. Ces plans sont détaillés et qualifiés pour un horizon à moyen terme (1 à 3 ans). Ce type de plan constitue un instrument de coordination entre les différentes fonctions et s'établit à partir des centres de responsabilité, selon la démarche suivante :

- L'orientation de la direction générale ;
- L'établissement des plans d'actions sectoriels ;
- La négociation budgétaire ;
- La description détaillée des différents plans.

2.2.3 Le plan d'action et budget

Le plan opérationnel est classiquement élaboré par les centres de responsabilité en s'appuyant sur l'identification des variables d'action. Il prend en compte les opérations des directions générales et en décline les stratégies au niveau des centres de responsabilité et des fonctions. Il conduit donc à établir des plans sectoriels et à chiffrer les besoins d'investissement compte tenu des objectifs à atteindre , des hypothèses d'environnement des actions à entreprendre et des plans de contingence à mettre en œuvre en cas des écarts sur les hypothèses. Ils entraînent alors le chiffrage des moyens nécessaires compte tenu des calendriers à entreprendre et les comptes prévisionnels.²

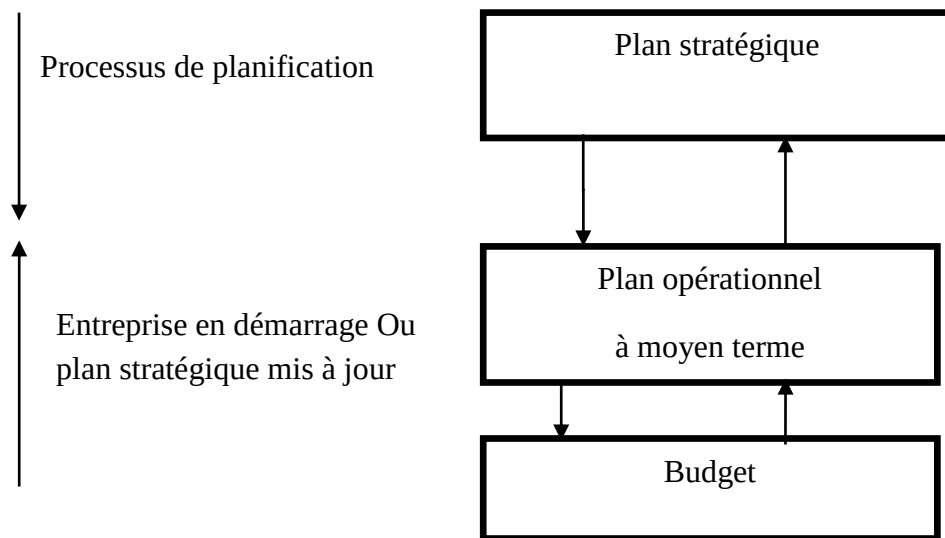
Nous proposons ci-dessous la figure qui démontre le processus de planification du budget.

¹Corhay Albert, Mbangala Mapapa, *fondement de gestion financière*, Paris : Edition du CEFAL, 2008, p. 352.

² LONING Helene, *contrôle de gestion organisation outils et pratiques*, Dunod 3ème Edition, 2008, p. 322

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Figure N° 03: processus de planification du budget



Source : YAZI Moussa, cour ; gestion budgétaire, *centre africaine de gestion*, janvier 2004.

2.3 Procédure d'élaboration du budget

Toute procédure d'élaboration budgétaire suit à la fois une logique hiérarchique et une logique fonctionnelle¹.

2.3.1 Logiques hiérarchiques

Lorsque la délégation de l'autorité est faible dans l'entreprise (cas bien souvent des firmes à dimension), la préparation des budgets se réalise essentiellement en deux étapes :

- La première correspond à un travail préparatoire de chiffrage d'hypothèses réalisé par le responsable comptable et financier (ou le contrôleur de gestion s'il existe) à partir de directives formulées par le chef d'entreprise ;
- Ensuite, une discussion des dites hypothèses est organisée au sein d'un comité de direction afin d'en faire un choix. Ainsi, la détermination des budgets fait-elle l'objet d'un dialogue au sein de la hiérarchie et le cycle budgétaire se décompose en trois phases :

▪ Phase d'élaboration d'un pré-budget

Il s'agit de :

- Connaître les objectifs de l'entreprise pour l'avenir ;
- Effectuer des études préparatoires ;

¹ GERVAIS Michel, *contrôle de gestion par le système budgétaire*, Edition Vuibert, Paris, 1994, p.28.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

- Construire des projets de budget ;
- Choisir le projet qui sera mis en application.

Lorsque la simulation est achevée, plusieurs projets sont généralement admissibles. Il revient alors à la direction générale réunie pour la circonstance en comité budgétaire, de choisir celui qui lui semble le meilleur. C'est ce projet qui prend quelque fois le nom de « pré-budget ».

▪ Phase d'élaboration et discussion des budgets détaillés

Au cours de cette phase, le projet de budget adopté est éclaté en budgets détaillés.

Pour ce faire, les centres de responsabilité du haut de la hiérarchie vont procéder à une simulation rapide des conséquences du pré-budget global sur le fonctionnement de leurs activités de façon à fixer aux centres de responsabilité inférieurs un objectif quantifié. Le processus sera ensuite répété jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et, par ce mouvement descendant, tous les centres de responsabilité vont se retrouver dotés d'objectifs spécifiques et quantifiés et d'hypothèses à retenir pour construire leur budget.

Sur cette base, chaque responsable budgétaire va définir un plan d'action qui lui permette d'atteindre l'objectif fixé, puis il traduira les conséquences financières de ce plan dans un budget.

Ainsi déterminé, le budget, accompagné de l'objectif et d'une description du plan d'action correspondant, peut alors remonter progressivement la hiérarchie.

A chaque niveau, le supérieur hiérarchique étudie, évalue les budgets proposés par chacun de ses subordonnés. Une discussion s'engage alors et au terme de cet examen, soit que le supérieur demande au responsable de retravailler certaines hypothèses du plan d'action, soit qu'il approuve le budget proposé sous réserve de son acceptation par la direction générale.

Cette phase de négociation budgétaire est relativement longue : elle s'échelonne habituellement sur deux à trois mois.

▪ Phase de détermination des prévisions définitives

L'étape deux terminée, il faut maintenant reprendre le pré-budget et y intégrer les modifications des responsables qui ont été acceptées par la hiérarchie et la direction générale. Ce travail consiste à consolider les budgets détaillés, c'est-à-dire à les additionner les uns aux autres en éliminant les cessions internes puis à faire adopter par la direction générale le budget global qui en résulte.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

2.3.2 Les logiques fonctionnelles

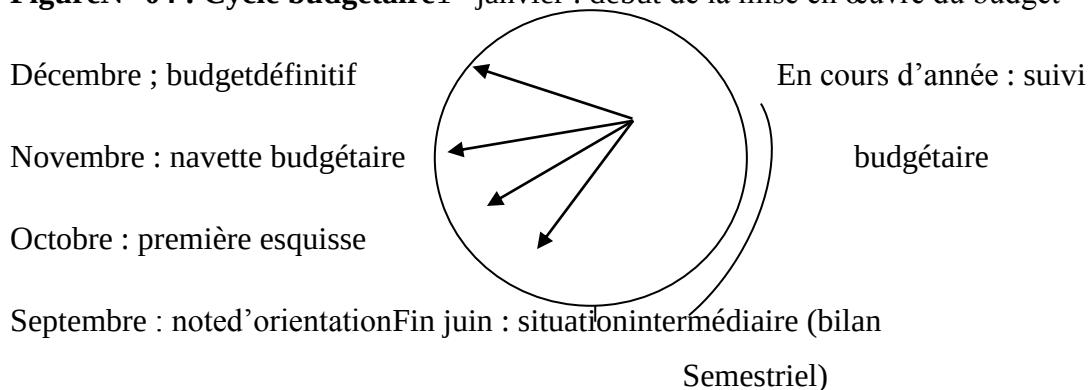
Indépendamment de la logique hiérarchique, tout processus budgétaire nécessite de suivre un raisonnement fonctionnel. Lorsqu'on opère dans une économie de marché, et quel que soit le principe d'organisation qui régit l'architecture des budgets, il semble indispensable de commencer par définir, des ventes, puis d'en dire la production et les approvisionnements à réaliser, ainsi que les frais de structure et les dépenses d'investissements à engager. Une fois ces éléments connus, les documents de synthèses permettant de cerner le budget d'ensemble pourront être établis.

Au moment de la consolidation, les budgets des différents centres de responsabilité sont donc traités selon une séquence obéissant à une logique fonctionnelle. De même, lors de la construction du pré-budget ou des budgets détaillés de niveau hiérarchique élevé, l'agencement des différents éléments aboutissant au document final se fait sur la base d'une approche de ce type. Il faut noter que les outils de prévisions dépendent surtout de la fonction traitée. Pour utiliser concrètement ces outils lors de la détermination d'un budget donné, il faudra donc s'interroger sur le ou les types de fonction couverts, partiellement ou totalement par le budget à réaliser.

2.4 Le cycle budgétaire annuel

La procédure budgétaire est une activité cyclique au sein des entreprises. Selon Leclère, définit le cycle budgétaire « sous forme d'une roue dont quelques composantes y afférents sont présentées dans la figure suivante.

Figure N° 04 : Cycle budgétaire 1^{er} janvier : début de la mise en œuvre du budget



Source : LECLERE Didier, *gestion budgétaire*, eyrolles, Paris, 1993, p. 161.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Définitions quelques expressions présentes dans le cycle budgétaire de Leclère.

2.4.1 Note d'orientation

La note d'orientation générale ou lettre de cadrage budgétaire est un document destiné aux cadres dirigeants responsables des principales fonctions de l'entreprise. Les composantes globales généralement retrouvées dans cette note selon Leclère sont¹ :

- Une analyse de la situation économique d'ensemble ;
- Une anticipation de la valeur de certaines variables auxquelles chaque service devra se référer pour établir ses prévisions budgétaires ;
- Des indicateurs sur la grande orientation stratégique retenue ;
- Un certain nombre d'objectifs cohérents avec l'orientation stratégique.

2.4.2 Navettes budgétaires

La navette budgétaire est le mouvement itératif qui s'observe lors du processus d'élaboration des budgets².

En effet, lors du processus budgétaire, l'entité qui a la charge de la formation budgétaire au sein de l'entreprise (en général, le contrôle de gestion ou service budget rattaché de manière fonctionnelle à la direction générale) renvoie les prévisions contestées aux responsables qui les ont élaborées afin qu'ils procèdent à leur révision : c'est ce mouvement qui est qualifié de « navette budgétaire ».

2.5 Exécution budgétaire

Le budget, une fois adopté constitue un document financier obligatoire qui doit être strictement appliqué.

Selon CLICHE l'exécution budgétaire se traduit par l'application des procédures internes fondées sur les principes sus-évoqués et la comptabilisation des réalisations budgétaires³.

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

- La ventilation des dotations budgétaires par centres des responsabilités ;
- La mensualisation des budgets ;
- La définition de la délégation à accorder aux différents responsables des centres pour l'exécution de leurs budgets.

¹ LECLERER Didier, *gestion budgétaire*, Eyrolles, Paris, 1993, p 161.

² MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack, *contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Foucher, Paris, 2002, p 288.

³ Cliche Pierre, *gestion budgétaire Et dépenses publiques*, Editions, PUQ, 2009, p 307

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

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

En général, avec l'outil informatique, la procédure de saisie des données se fait en deux phases : une comptabilité des engagements (pour le contrôleur budgétaire) et une comptabilité générale correspondant à l'exécution des engagements, ces deux comptabilités ayant la même structure que celle du budget.

Selon Leclère, les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées et comptabilisées mensuellement et ou trimestriellement, des réunions de suivi budgétaire se tiennent rapidement, regroupées autour des contrôleurs de gestion des responsables de la hiérarchie¹.

3. Contrôle de la gestion budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour but d'organiser un système d'alerte permettant aux différents responsables d'être informés d'un risque de dérapage par rapport aux prévisions. Nous allons essayer en premier temps d'aborder les définitions, l'objectif et les étapes du contrôle budgétaire. En deuxième temps, nous citerons les types du contrôle budgétaire et les différentes sources d'information. Enfin, nous évoquerons les outils du contrôle budgétaire.

3.1 Définitions

Le contrôle budgétaire recouvre l'ensemble des systèmes et procédures qui vont de l'établissement des budgets à la collecte et au contrôle de réalisation par confrontation avec les prévisions. Il est un instrument essentiel du contrôle de gestion tant par son aptitude à fournir des informations clés pour l'application et le suivi de la stratégie par sa capacité à intégrer les problèmes de délégation de responsabilité, de contrôle et d'incitation des individus.²

Le contrôle budgétaire est défini comme « une comparaison des résultats réels et des prévisions figurant aux budgets afin de :

- Rechercher la ou les causes d'écarts ;
- Prendre les mesures correctives adéquates ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires ».³

¹ Leclère Didier Op.cit.p.21.

² Benoit Pige, *reporting et contrôle budgétaire* 2^eéd, Ems, *management et société*, p 10

³ GERVAIS Michel, *contrôle de gestion*, collection gestion, Edition economica, paris 1994.p 28.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Selon MARGOTTEAU, « *Le contrôle succède au suivi et correspond à la constatation et à l'interprétation des écarts* ». ¹ Les écarts sont calculés par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétisés. Le sens conventionnel d'écarts est : réel – budget. Le suivi continu permet à l'entreprise de comparer ses réalisations aux prévisions.

Cette comparaison laissera apparaître des différences (écarts). Ces derniers doivent être analysés pour que des ajustements soient décidés pour les périodes suivantes.

3.2 Les objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour objectifs essentiels de ² :

- Coordonner les activités des différents centres de responsabilité. Le contrôle budgétaire permet de s'assurer de la cohésion entre les différents centres de responsabilité et d'évaluer la maîtrise du processus de décentralisation ;
- Motiver les responsables tout en surveillant les délégations, la motivation des responsables résulte de la délégation d'autorité qui accompagne les processus de décentralisation : une satisfaction des responsables naît de la confiance dont ils jouissent auprès de la direction générale. Toutefois, le contrôle budgétaire permet la surveillance de délégation qui, d'ailleurs, oblige le délégant à s'assurer du respect de l'exercice de compétence transférée au délégué ;
- Mesurer et contrôler la performance de l'entreprise ³ : le contrôle budgétaire permet d'apprécier les résultats d'exécution budgétaire qui reflètent le degré de maîtrise des principaux facteurs clés de succès de l'entreprise quand bien même les seuls résultats financiers ne peuvent tout expliquer. Ils sont révélateurs de la maîtrise des principales activités de l'entreprise ;
- Inciter au dialogue et à la communication : le *reporting* financier offre l'occasion aux responsables de centre d'analyse d'expliquer les écarts significatifs perçus entre les réalisations et les prévisions à l'adresse de leurs supérieurs hiérarchiques ainsi qu'à leurs collègues de travail. Les échanges entre les responsables d'unités concernées et la hiérarchie en vue de recherche de solutions palliatives aux déviations constatées ainsi que le feed-back à l'attention du personnel sur le résultat budgétaire constituent des plages importantes de dialogue et de communication. Cependant, l'atteinte de ces objectifs assignés au contrôle budgétaire doit se traduire

¹ MARGOTTEAU Eric, *contrôle de gestion*, DECF, UV7, ELLIPSES, Paris 2001, p 24.

² Alazard Claude et Sépari Sabine, *contrôle de gestion*, Edition Dunod, Paris, 4ème édition, 1998, Page 28

³ MICHEL G, *Le contrôle et stratégie de l'entreprise*, 4ème Econimaca, 1993, p 85.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

par des dispositions permettant une analyse pertinente des écarts budgétaires, suivie de la prise de mesures appropriées.

3.3 Les étapes du contrôle budgétaire

Le processus de contrôle se déroule en sept étapes¹ :

- La fixation des normes

Pour contrôler une action, un processus ou une décision, il est souvent plus facile de le faire par rapport à un référentiel qui est préétabli ou par rapport à un usage habituel connu. Le premier travail du contrôleur de gestion consiste à définir des normes. Celles-ci doivent être pertinentes, comprises et acceptées par les opérationnels et les décideurs. C'est un exercice difficile qui doit déboucher surtout sur la mise en place d'indicateurs de performance qui permet d'instaurer un système de sanction/récompense. Il y a une forte tendance aujourd'hui vers la normalisation de toute action dans l'entreprise ;

- Le contrôle de conformité

Cela consiste à comparer les normes et les réalisations pour faire apparaître les écarts. Cet exercice doit être fait dans les délais suffisamment rapprochés pour pouvoir permettre aux dirigeants de prendre rapidement les décisions qui s'imposent lorsque celles-ci s'avéreront nécessaires ;

- L'analyse des écarts

Il s'agit du diagnostic. Il permet au contrôleur de gestion de s'interroger sur l'origine des écarts s'il s'agit de s'assurer sur la cause déterminante de l'écart, faire notamment la différence entre causes interne et externe. Lorsqu'il s'agit d'une simple cause interne, une simple décision de gestion peut être suggérée pour corriger les écarts, par exemple : un écart constaté sur la consommation plus élevée que d'habitude du téléphone peut être réglée par une simple mesure qui régleme l'utilisation du téléphone. Lorsque l'écart est significatif et d'origine externe, les solutions ne sont pas faciles à trouver immédiatement. Mais lorsqu'un diagnostic externe approfondi doit être fait, les solutions peuvent même obliger l'entreprise à revoir sa stratégie.

- Conseils ou recommandations

Un écart est observé et analysé, des causes ont été détectées il y a donc un problème. Il s'agit maintenant de proposer des solutions pour les résoudre. Le contrôleur de gestion doit

¹KollomSimou, Mémoire de fin de formation pour l'obtention de diplôme de magister, *diagnostic de la gestion budgétaire cadu CESAG*. Sous-direction de Mr Moussa yazid, africains d'étude supérieure de gestion ,2001.2003.p. 23.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

chercher à donner des solutions pertinentes aux risques de perdre sa crédibilité auprès des dirigeants et des opérationnels. Le contrôleur de gestion ne doit pas donner d'ordre mais simplement suggérer des décisions à répondre aux décideurs. Il peut cependant chercher à associer au maximum les opérationnels sur le choix de décisions à prendre pour ne pas soulever des susceptibilités. Il faut que ceux-ci se sentent directement impliqués pour s'approprier eux même la résolution des écarts.

▪ La prise de décision :

La rationalité de la décision doit être recherchée au maximum pour pouvoir être exécutée afin de solutionner les problèmes soulevés.

▪ La correction de l'écart :

C'est celle de l'action corrective. Elle doit être faite en temps opportun et doit permettre de solutionner les problèmes de manière efficace et efficiente conformément aux normes.

▪ Le suivi des corrections :

Il ne suffit pas seulement pour le contrôleur de gestion de détecter les écarts et de proposer des solutions pour les résoudre mais aussi d'en assurer le suivi pour s'assurer que les décisions prises ont été correctement exécutées conformément à la norme précédemment établie. En cas de changement dans l'environnement, le contrôleur de gestion doit procéder à l'actualisation des normes. Dans le cas d'une persistance des écarts, il doit même s'interroger sur la pertinence des normes.

3.4 Les types de contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet d'améliorer la performance de l'organisme. On distingue deux contrôles¹ :

3.4.1 Le contrôle à priori

Il s'agit de déléguer l'engagement des montants prévus au budget au responsable d'un centre de responsabilité. Ce dernier dispose donc d'une délégation lui permettant d'engager les ressources (financières, humaines ou autres) dans le cadre du budget défini. Ce contrôle permet de s'assurer que les dépenses engagées s'inscrivent dans le cadre budgétaire.

¹ MARGOTTEAU Eric. Op.cit, p. 217.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Il permet aussi de s'assurer que les dépenses non prévues au budget ne pourraient être engagées sans l'aval préalable de la direction générale. Ainsi, les risques de dépassement budgétaire peuvent-ils être considérablement limités.

3.4.2 Le contrôle à posteriori

Le contrôle à posteriori consiste à la comparaison des prévisions et des réalisations avec les engagements inscrits au budget. Ce suivi sert aussi à :

- Informer l'ensemble des responsables hiérarchiques des éventuels écarts ;
- Rechercher et analyser les causes de ces écarts ;
- Proposer des actions correctives et les écarts constatés ;
- Procéder éventuellement à l'ajustement du budget ;
- Apprécier la performance des responsables budgétaires.

3.5 Les sources d'informations

Les différentes comptabilités tenues au sein de l'entreprise fournissent les principales informations au contrôle budgétaire¹. Il s'agit des comptabilités générales, analytiques et budgétaires. Nous allons mettre en évidence la contribution des dites comptabilités à la mise en œuvre du contrôle budgétaire.

3.5.1 La comptabilité générale

La comptabilité générale est une source importante d'informations de gestion. La comptabilité générale procède à une récapitulation des charges et des produits par nature de la période budgétaire considérée. Elle permet ainsi de procéder au suivi budgétaire sans pour autant éclairer suffisamment les prises de décisions pour lesquelles la connaissance des coûts unitaires des produits serait nécessaire. La CG a pour but entre autres :

- De récapituler les charges et les produits d'une période afin d'expliquer le résultat ;
- De présenter les actifs et les passifs à un certain moment (bilan) ;
- De fournir en annexe tout commentaire.

Ces documents de synthèse issus de la CG fournissent périodiquement des données utiles au contrôle budgétaire. En outre, un rapprochement peut être établi entre la CG et la comptabilité analytique (CA) tant pour les charges et les produits que par rapport au résultat.

¹ ROUACHA Michel et NAULLEAU GERARD, *le contrôle de gestion bancaire et financière*, la revue banque, Editeur, 1998, p. 88.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

3.5.2 La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion ou de management est un système d'informations de gestion qui permet la maîtrise des coûts et l'analyse de la rentabilité.

Elle permet d'analyser et de traiter les charges, les produits et les flux internes à l'entreprise pour donner aux responsables les informations nécessaires à la prise de décision.

La comptabilité analytique fournit des informations indispensables à l'étude et à la détermination de la politique de prix de vente, à l'élaboration des prévisions et à l'identification des zones de performance. L'apport de la comptabilité de gestion au contrôle budgétaire se situe essentiellement à trois niveaux :

- Le contrôle des charges ;
- Le contrôle des produits à travers le chiffre d'affaires ;
- Le contrôle du résultat.

3.5.3 La comptabilité budgétaire

La comptabilité budgétaire constitue la principale source d'information sur la réalisation par rapport à l'exécution des plans à court terme. Elle fournit les données nécessaires à l'analyse des écarts. Pour ce faire, un système comptable est mis en place afin de récapituler les charges et les produits par nature ainsi que les flux de trésorerie (encaissements et décaissements). L'exercice du contrôle budgétaire est basé sur l'exploitation des données comptables afin de comparer les résultats réels par rapports aux résultats prévus et d'en dégager les écarts éventuels qui pourraient susciter des mesures correctives. Ces informations permettent non seulement de situer la direction générale à tout moment sur le niveau d'exécution du budget mais également de l'alerter sur les écarts significatifs ; elles peuvent être comparées aux données présentées par les états financiers pour la même période, car pour certaines entreprises, privées en particulier, la présentation de la situation financière appuyée des données budgétaires peut servir également à obtenir un financement externe. Par ailleurs, elles renseignent les gestionnaires sur les performances au cours de la période concernée en s'appuyant sur des calculs des écarts entre les prévisions et les réalisations.

3.6 Les outils de contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire privilégie les opérations comptables et financières et opère en général avec une périodicité mensuelle. Il peut être complété ou appuyé par d'autres outils tels que le contrôle interne, les tableaux de bord, le *reporting* et l'outil informatique.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

3.6.1 Le contrôle interne

Le contrôle budgétaire est avant tout un dispositif de contrôle qui ne peut être efficace que lorsque le système d'information est fiable et que les différents acteurs de l'organisation respectent les obligations légales. D'où la nécessité d'appuyer le système de contrôle budgétaire par le contrôle interne.

Selon COOPERS et LYBRAND, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants¹ :

- La réalisation et l'optimisation des informations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et règlements en vigueur.

Le contrôle interne a également pour but d'assurer la protection du patrimoine et des ressources. Il est aussi l'outil qui garantit la fiabilité du système d'information, qui assure le respect des obligations légales et la protection des actifs et qui contribue à faire la promotion de l'efficacité, l'efficience et l'économie au sein de l'organisation.

De ce fait, un bon système de contrôle budgétaire doit reposer sur un système de contrôle interne qui doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de rentabilité et de performance.

3.6.2 Les tableaux de bord

Les nouvelles approches et nouveaux outils du contrôle de gestion privilégient dorénavant l'anticipation, l'orientation vers l'action facilitée par la compréhension des causes à travers le pouvoir explicatif de l'information. C'est dans ce contexte que le « TB » vient en complément du contrôle budgétaire. Un « TB » est constitué par un ensemble d'indicateurs présentés de façon synthétique avec une périodicité rapprochée, devant permettre aux responsables de réagir rapidement en cas de problème.

Le « TB », outre son rôle principal d'instrument d'alerte, est la fois un outil d'aide à la prévision, un outil de contrôle et de comparaison, d'aide à la prise de décision, de dialogue, de communication et de pilotage de la performance.

¹ COOPERS et LYBRAND, *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition, d'organisation, 1998, p 128.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

La conception du « TB » est fondée sur le choix judicieux d'indicateurs permettant de refléter le respect ou le non-respect des facteurs clés de succès (FCS) définis à partir d'objectifs.

Par ailleurs, l'approche préconisée par KAPLAN ET NORTON (BALANCED SCORECARD) suggère l'utilisation de quatre types d'indicateurs¹ :

- Des indicateurs financiers ;
- Des indicateurs internes sur l'efficacité et l'efficience des processus clés ;
- Des indicateurs de progrès continu indiquant la manière dont l'innovation se poursuit ;
- Des indicateurs internes tournés vers le marché rendant compte de la satisfaction des clients.

3.6.3 Le reporting

Pour permettre à la hiérarchie de suivre et de contrôler les réalisations budgétaires des différentes unités décentralisées, les responsables opérationnels se doivent de lui transmettre périodiquement les informations nécessaires présentées de façon formelle.

« To report » signifie rapporter, rendre de compte. Le reporting représente habituellement des rapports, comptes rendus et autres informations relatives aux réalisations d'une période donnée et destinées à la hiérarchie ou à être diffusées dans le cadre des relations publiques.

Trois principes sont à la base du *reporting* :

- Le principe d'exception : un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique dans le but de faciliter les vérifications de la direction générale ;
- Le principe de contrôlabilité : seules les rubriques contrôlables par les responsables seront suivies ;
- Le principe de correction : le responsable doit être en mesure de proposer une solution corrective s'il y a un écart significatif.

Le reporting est un outil indispensable au contrôle budgétaire dans la mesure où il permet la transmission ascendante des informations sur les réalisations des unités décentralisées.

¹ROBERT Kaplan ET DAVID Northan, *l'alignement stratégique*, Ed, nouvelle horizon ,2007.p 320.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

3.6.4 L'outil informatique

L'utilisation de l'ordinateur accroît considérablement la qualité, la fiabilité, la pression et la rapidité du traitement de l'information et améliore en particulier l'efficacité du système de contrôle budgétaire¹. L'outil informatique permet par exemple à la phase d'élaboration des budgets entre autres de faciliter les simulations et les consolidations, à la phase des contrôles de disposer en temps réel des informations sur les réalisations, de faciliter la construction des tableaux de bord en offrant une meilleure présentation et visualisation. En outre, l'opportunité offerte par les performances croissantes des applications informatiques, des logiciels de gestion budgétaire intégrée ne font qu'ajouter de la valeur au processus budgétaire. Cependant, l'outil informatique devrait être utilisé avec délicatesse puisqu'il reste tributaire des données introduites par l'homme et qu'il ne peut donner réponse à tout.

L'absence ou la défaillance d'au moins un des outils que nous venons d'évoquer et la prise en compte du facteur humain engendrent des nombreux dysfonctionnements du système budgétaire.

Le contrôle budgétaire, non seulement il mesure et contrôle la performance de l'entreprise mais aussi il consiste à assurer le bon suivi budgétaire qui ne doit pas se limiter à la préparation d'un état d'analyse de résultats réels et des prévisions au budget. En effet, à la suite de l'analyse de résultats réels et prévisionnels avec la mise en évidence des écarts significatifs, il faut procéder à l'analyse de ces derniers afin de dégager les causes inhérentes et mener les actions correctives qui s'imposeront.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis dans un premier temps de comprendre le concept fondamental relatif à la gestion budgétaire comme :

Les définitions, les objectifs, les rôles, terminologie, les différents budgets, les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire. La procédure budgétaire, cycle budgétaire, en suite nous avons abordé l'exécution budgétaire. En fin nous avons le contrôle budgétaire.

La gestion budgétaire joue un rôle très important dans la vie de l'entreprise. Elle permet à l'entreprise, de contrôler son budget et de faire un plan d'action. En fin elle permet aux acteurs de prendre une certaine décision. Les actions chiffrées fonction grâce à un outil fondamental. Son fonctionnement est assuré par un certain nombre d'acteurs.

¹ Malo Jean Louis et MATHE Jean Charles, *essentiel du contrôle de gestion*, Ed, d'organisation, 1999.p 55.

Chapitre II

La gestion budgétaire des établissements publics

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de décrire la gestion budgétaire des établissements publics. Depuis la loi 85 -05 portant réforme hospitalière, les hôpitaux publics ont le statut d'établissement public de santé. Ils sont soumis à des règles de droit public pour leur fonctionnement tandis que leur gestion budgétaire et financière s'inscrit dans le cadre général de la comptabilité publique.

La comptabilité publique peut être définie comme « *un ensemble de règles juridiques et techniques applicables à l'exécution, à la description et au contrôle des opérations financières des organismes publics* »¹. Elle permet au gestionnaire de l'établissement public d'agir dans la rigueur et le contrôle nécessaire à l'utilisation des crédits mis à sa disposition et de le prémunir contre les erreurs et dépassements éventuels dans les actes de gestion qu'il engage. Le contrôle de la gestion budgétaire consiste à vérifier la conformité de celle-ci par rapport aux textes législatifs et réglementaires.

Le budget est l'ensemble des crédits, repartis annuellement en recettes et en dépenses selon des règles précises, pour le fonctionnement des établissements publics et la mise en œuvre de leur programme d'activités. « *La gestion budgétaire englobe les opérations de programmation, de l'évaluation des besoins et de l'exécution des crédits* »². Elle doit obéir à des dispositions législatives et réglementaires définies dans le cadre des principes de la comptabilité publique, pour la prise en charge de ces missions et pour atteindre les objectifs fixés, le service financier d'un établissement public doit être structuré de manière à aider le premier responsable de l'établissement et ses collaborateurs concernés de prendre une décision.

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

Dans un premier temps, nous allons aborder le budget de l'Etat. Ensuite, nous présenterons la préparation du projet ainsi que son adoption. Nous terminerons par l'exécution du budget d'un établissement public et son contrôle.

¹MAGNET Jacques, *élément de comptabilité publique*, 3^{ème} édition, L.G.D.J, Paris, 1996, Page 11.

²MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, *guide budgétaire et comptable du gestionnaire de la sante public*. Page 15-16.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

1. Budget de l'Etat

Le budget général de l'Etat apparaît à l'intérieur de la loi de finance et contient les prévisions de recettes et les autorisations de dépenses de fonctionnement et d'équipements publics à caractère définitif.

Nous allons dans cette section définir le budget selon la loi de finance et présenter les différents principes du budget de l'Etat et le contenu du budget d'un établissement public.

1.1 Définitions du budget

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

La loi n° 84-17 du 07 juillet 1984, relative aux lois de finances, qui dispose dans son article 6 que « *les recettes et les dépenses définitives de l'Etat, fixées annuellement par la loi de finances et réparties selon les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, constituent le budget général de l'Etat* »¹. Et la loi n° 90-21 du 15 août 1990, relative à la comptabilité publique, définit dans son article 3 que « *Le budget est l'acte qui prévoit et autorise pour l'année civile, l'ensemble des recettes, des dépenses de fonctionnement et des dépenses d'investissements dont les dépenses d'équipements publics et les dépenses en capital* »². (voire annexées 07)

Le budget est également défini comme « *le document ou l'ensemble de documents dans lequel sont prévues et autorisées les ressources et les charges des organismes publics* »³.

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

1.2 Principes du budget de l'Etat

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

¹ Voir JORADP N° 28 DU 10.07.1984 Page 703.

² Voir JORADP N° 35 DU 15.08.1990 Page 978.

³ LUC Saïdj et JEAN-LUC Albert, *Finances publiques*, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2007, Page 67.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

1.2.1 L'autorisation préalable

« La règle de l'autorisation préalable (ou autorisation parlementaire) signifie que d'une part, la loi de finances doit être adoptée par le parlement (assemblée populaire nationale et conseil de la nation) avant le premier janvier et d'autre part, l'autorisation doit précéder les opérations d'exécution »¹.

1.2.2 Le principe de l'annuité

« Principe de droit budgétaire selon lequel les autorisations de dépenses et les prévisions de recettes ne sont valables que pour une année »².

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

1.2.3 Le principe de la spécialité des crédits

« Le principe de la spécialité des crédits signifie que les crédits prévus et autorisés dans le budget ne constituent pas une masse globale permettant de faire face indifféremment aux dépenses mais une série de crédits correspondant à une opération précise avec un montant fixé »³. Cette règle concerne la présentation, mais surtout l'exécution des dépenses publiques. Les crédits accordés sont affectés et spécialisés par chapitre et section budgétaire selon la nature et la destination des dépenses à réaliser. En fait, dans une conception stricto sensu de cette règle, les crédits budgétaires inscrits à un chapitre ou à une section ne peuvent être utilisés dans un autre chapitre ou dans une autre section.

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

« On distingue habituellement les règles d'unité et d'universalité du budget. Les deux règles ne sont principalement pas distinctes car elles expriment une même idée sous aspects différents »⁴.

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

¹RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget, *Manuel de contrôle de dépenses engagées*, 2007, Page 6.

²Ibid. Page 9.

³Ibid. Page 12.

⁴TROTABAS Louis et COTTERET Jean-Marie, *Droit budgétaire et comptabilité publique*, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1995, Page 60.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

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

1.2.5 Le principe de la sincérité

« Ce principe commande l'application de bonne foi des règles et procédures en fonction de la connaissance que les responsables doivent avoir de la réalité et implique des informations adéquates, loyales, claires et complètes. Au plan budgétaire, la sincérité interdit toute sous-estimation des dépenses ainsi que toute surévaluation des ressources »¹.

1.2.6 Le principe de l'équilibre

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

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

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

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

¹ YELLES CHAOUICHE Bachir, *Le budget de l'Etat et collectivité locale*, Cours polycopiés, 1^{er} Edition, O.P.U, Alger, 1990, Pages 139.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

1.2.7 La séparation des ordonnateurs et des comptables

« Selon ce principe de droit budgétaire, les fonctions d'ordonnateur et celles de comptable public sont incompatibles. Cette incompatibilité s'étend également aux conjoints des ordonnateurs qui ne peuvent être, en aucun cas, leurs comptables assignataires »¹.

Les règles de la comptabilité publique définissent les différentes opérations d'exécution du budget effectuées par les ordonnateurs et les comptables. Dans le cas d'exécution des dépenses, l'ordonnateur ordonne au comptable de payer à travers un mandat de paiement. Cela implique que celui qui ordonne ne paie pas et celui qui paie n'ordonne pas. Cependant, il existe une exception à cette règle, les opérations de la régie² obligent le régisseur d'être à la fois ordonnateur et comptable, par exemple lorsqu'il procède au recouvrement de certaines recettes dont il a la charge. Le régisseur est un administrateur nommé par l'ordonnateur sur l'avis conforme du comptable public.

1.3 Le contenu du budget d'un établissement public

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

1.3.1 Les recettes

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

- Les subventions de l'Etat ;
- Les ressources liées à l'activité de l'établissement ;
- Contributions des établissements et organismes publics ;
- Les dons et legs ;
- Autres recettes ;
- Reliquats sur exercices antérieurs (voir annexe N°01).

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

Les subventions ou dotations allouées à l'établissement ne tombent pas en exercice clos lorsqu'elles ne sont pas totalement engagées ou dépensées. Elles demeurent acquises à l'établissement. Pour être utilisés, ces reliquats doivent être obligatoirement réintégrés dans le

¹RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget op.cit. Page .33,34.

²La régie constitue une procédure exceptionnelle d'exécution d'une catégorie de recettes et de dépenses publiques qui ne peuvent, en raison de leur urgence, souffrir des délais normaux, de constatation, d'engagement, de liquidation, d'ordonnancement et de paiement.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

nouveau budget. Leur utilisation doit être destinée en priorité aux dépenses du personnel. Les ressources liées aux activités de l'établissement sont les recettes tirées de ses activités (droits d'inscription etc.). Les dons et legs sont des « *sommes versées au budget d'un établissement par des personnes physiques ou morales en vue de contribuer à la réalisation de dépenses d'intérêt public* »¹.

1.3.2 Les dépenses

Les dépenses comprennent les charges nécessaires à la réalisation de l'objet de l'établissement. Elles sont principalement de deux (2) natures : les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement.

Les dépenses de fonctionnement assurent la couverture des charges ordinaires nécessaires au fonctionnement des services publics dont les crédits sont inscrits au budget général de l'Etat. On peut distinguer les dépenses de fonctionnement courant (remboursement de frais, matériel et mobilier, fournitures, entretien, parc automobile ...) et les dépenses obligatoires ou des personnels (salaires et traitements).

Les dépenses d'investissements dont les dépenses d'équipements et les dépenses en capital² sont également inscrites au budget général de l'Etat sous forme d'autorisation de programmes et s'exécutent à travers les crédits de paiement conformément à l'article 6 de la loi n° 90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique.

« *Les autorisations de programmes constituent la limite supérieure des dépenses que les ordonnateurs sont autorisés à engager pour l'exécution des investissements planifiés. Elles demeurent valables sans limitation de durée jusqu'à ce qu'il soit procédé à leur annulation. Les crédits de paiement représentent les dotations annuelles susceptibles d'être ordonnancées, mandatées ou payées pour la couverture des engagements contractés dans le cadre des autorisations de programmes correspondantes* »³.

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

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

¹RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget op.cit. Page 76 - 77.

² Les dépenses en capital sont l'ensemble des crédits destinés aux investissements effectués directement par l'Etat ou subventionnés par lui sous des formes diverses.

³ Voir JORADP N° 35 DU 15.08.1990 Page 979.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

2. Préparation d'un budget

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

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

Pour la préparation, tous les ministères dépensiers s'attendent, après la réception de la note d'orientation, à préparer leurs propositions budgétaires (équipements et fonctionnement) tout comme les walis ¹(équipements seulement) en tenant compte des délais des arbitrages fixés en mai- juin. Vient par la suite la phase des arbitrages budgétaires². Elle intervient après l'examen critique effectué par les services de la direction générale du budget (DGB) sur les propositions budgétaires demandées par les ministères dépensiers et les walis. Des conférences entre les représentants de la DGB, les représentants des ministères dépensiers et ceux des walis se tiennent au mois de mai et juin de chaque année. Les résultats des discussions sont synthétisés dans la note de présentation des aspects budgétaires avant le 30 juin. Cette note sert de base au ministre chargé des finances pour le second round des arbitrages budgétaires sous forme de conseils interministériels présidés par le premier ministre. Ces conseils sont organisés généralement au mois de juillet. Une fois les travaux d'arbitrage achevés, le ministre des finances engage, auprès de ses services, les travaux de synthèse budgétaire en prenant en compte les résultats des arbitrages avec les ministères et les wilayas. L'avant-projet de loi de finances est déposé, par la suite, auprès des services du premier ministre qui fixe la date d'examen du projet de loi de finances en réunion du gouvernement. Une fois adopté en août, l'avant-projet est soumis au conseil des ministres. Adopté en conseil des ministres, le projet de loi de finances est déposé au bureau de l'assemblée populaire nationale (APN) avant le 30 septembre de l'année en cours. La loi de finances est signée et promulguée par le président de la République avant le 31 décembre de chaque année.

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

¹ Un wali est le représentant de l'Etat et délégué du gouvernement au niveau de la wilaya. Cette dernière est une division administrative dans un pays.

² Les arbitrages budgétaires sont les choix faits par le gouvernement de privilégier telle dépense publique plutôt que telle autre lors de la présentation de la loi de finances.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

2.2 Les prévisions budgétaires d'un établissement public

« La prévision budgétaire consiste à fixer le montant probable des ressources publiques et à évaluer le montant des dépenses publiques, susceptibles d'être inscrites dans la loi de finances »¹.

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

« Les prévisions budgétaires de l'année (n+1) doivent être préparées au mois d'avril de l'année (n) et transmises à la tutelle au plus tard le 15 mai de l'année (n). Elles sont accompagnées du P.V de délibérations du conseil d'orientation ou du conseil d'administration ou du conseil de direction »².

2.3 L'évaluation des besoins d'un établissement public

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

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

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

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

- L'exécution du budget de l'année (n-1) ;
- Les prévisions de clôture à la fin de l'année (n) ;
- Les économies éventuellement réalisées : départs à la retraite, démissions, détachements, mise en position de disponibilité, départs au service national... ;
- Les dépenses jugées incompressibles, notamment : l'avancement du personnel en place, la mise en service d'infrastructures nouvelles... ;

¹RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget op.cit. Page14.

²MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 17.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

- L'utilisation optimale des moyens humains et matériels existants ;
- La non-reconduction des dépenses exceptionnelles.

2.4 La préparation et l'approbation d'un budget

« La préparation des prévisions budgétaires est soumise à des dispositions, communes et particulières, fixées par circulaire du ministère de tutelle. Cette circulaire arrête le planning de mise en place et d'approbation du budget. Elle fixe les orientations relatives aux opérations de détermination des crédits de fonctionnement pour chaque chapitre »¹.

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

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

L'ensemble de ces documents établis en deux (2) exemplaires sont visés par l'ordonnance et constituent les pièces justificatives nécessaires à l'appui des besoins exprimés. Le projet de budget d'un établissement public est compris dans le projet de budget de sa tutelle. Ce dernier est intégré dans le budget de l'Etat qui est soumis au vote de l'assemblée populaire nationale et le conseil de la nation.

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

¹MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 73-75.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

Une fois que le budget est approuvé, un arrêté interministériel sera signé par le ministère chargé des finances et le ministère de la tutelle.

Cet arrêté est communiqué aux établissements concernés en vue de la répartition par chapitre et article des crédits accordés« conformément au décret exécutif n°89-198du 7-11-1989, fixant les conditions de répartition des recettes et des dépenses prévues au titre des budgets des établissements publics à caractère administratif, régis par les dispositions statutaires communes »¹. Ce travail se fait en relation avec le contrôleur financier dans la limite des plafonds fixés par catégorie de recettes et de dépenses.

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

Les différentes dates relatives à la préparation et l'adoption seront mentionnées dans la partie du troisième chapitre consacrée à la gestion budgétaire du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou). « Entre l'approbation du budget et sa mise en place, seules les dépenses du personnel (traitements et présalaires) sont effectuées. Celles relatives à l'alimentation et aux charges annexes (eau, gaz, électricité...) peuvent être payées dans la limite du 1/12ème des crédits inscrits au budget de l'année écoulée. Le budget supplémentaire ou modificatif de l'année (n) doit être préparé et transmis à la direction chargée des finances du MSPRH au plus tard le 30 juin de l'année (n) »².

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

3. L'exécution d'un budget

L'exécution du budget d'un établissement public est assurée, au regard du principe de séparation des fonctions, par les ordonnateurs et les comptables publics. Au sens de l'article 23 de la loi n° 90-21, du 15-08-1990, relative à la comptabilité publique, « *est ordonnateur toute personne ayant la qualité pour effectuer les opérations prévues aux articles 16 (constatation de créance), 17 (liquidation de recettes), 19 (engagement de dettes), 20 (liquidation de dépenses), 21(mandatement de payer)* ».³ L'ordonnateur a le pouvoir de faire naître, par un acte d'engagement, au nom de l'Etat, d'une collectivité ou d'un établissement,

¹Voir JORADP N° 47 DU 08-11-1989 Page 1043.

²MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 75.

³ Voir JORADP N° 35 DU 15-08-1990 Page 980.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

une dépense dans la limite des crédits budgétaires qui lui sont accordés au titre du budget dont il a la charge.

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

- *Le recouvrement de recettes et le paiement de dépenses ;*
- *La garde et la conservation de fonds, titres, valeurs, biens, produits et matières ;*
- *Le maniement de fonds, titres, valeurs, biens, produits et matières ;*
- *Le mouvement de comptes de disponibilité ».*¹

L'exécution du budget d'un établissement public se traduit par des opérations des dépenses et celles des recettes. « *Dans le cadre des textes portant statut des établissements, le directeur ou premier responsable de l'établissement est le seul ordonnateur principal du budget. L'accréditation de signature en matière de budget de fonctionnement est de droit pour les ordonnateurs. Elle est matérialisée par le dépôt du spécimen de signature auprès du contrôleur financier et du comptable assignataire de l'établissement »*².

3.1 Les opérations de recette

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

- « *Constatation : acte par lequel est consacré le droit d'un créancier public ;*
- *Liquidation : de recette permet de déterminer le montant exact de la dette du redevable au profit d'un créancier public (voir annexe N°02) et d'en ordonner le recouvrement ;*
- *Recouvrement : acte libératoire de la créance publique ».*³

La réalisation des recettes est effectuée au moyen d'ordres de recettes émis par les ordonnateurs à l'encontre du débiteur. C'est le document par lequel l'ordonnateur constate et rend exécutoire une créance détenue par l'établissement public. Cet ordre de recette est appelé titre de perception lorsqu'il est émis avant le recouvrement de la créance, et titre de régularisation lorsqu'il est émis après le recouvrement de la créance. Ensuite, L'ordonnateur procède à la liquidation c'est-à-dire qu'il détermine le fondement juridique⁴ du droit constaté et le montant de ce droit. Les titres de perception ou de régularisation sont ensuite envoyés au

¹ Ibid. Page 980.

² MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 77.

³ Voir JORADP N° 35 DU 15-08-1990 Page 979.

⁴ La raison qui sert de base à la décision, qui la justifie ou tout simplement la règle de droit.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

comptable public appuyés de bordereaux d'émissions. Le comptable procède au recouvrement de la recette après avoir vérifié la régularité des documents reçus.

3.1.1 La contribution de l'Etat

Elle représente le montant des crédits ouverts servant à subventionner les actes de dépenses prévues au titre II (dépenses). Cette enveloppe est virée par le ministère de tutelle par tranche, généralement trimestrielle. Dès son versement sur le compte du budget de l'ordonnateur, celui-ci établit un titre de recette au profit du comptable public pour couvrir les dépenses prévues.

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

Les établissements publics à caractère administratif ou bien scientifique¹ peuvent, par exemple, réaliser des recettes de diverses natures :

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

3.1.3 Les recettes diverses

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

3.1.4 Les reliquats budgétaires

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

$$\text{« Rel. B. A (n) = Rec. B. R. A (n) – C. A (n) »}$$

- Rel. B. A (n) : reliquat budgétaire de l'année (n) ;
- Rec. B. R. A (n) : recettes budgétaires recouvrées de l'année (n) ;
- C. A (n) : consommations de l'année (n) »¹.

¹Budget de fonctionnement 2017, Section 1 ; Recette de CHU de Tizi-Ouzou.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

3.2 La création de la dépense

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

- Un acte obligatoire (titre 1 titre2) ;
- Un acte volontaire (acquisition, travaux) ;
- Un acte involontaire (accidents, dommages).

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

- « *L'engagement : acte par lequel est constatée la naissance d'une dette ;*
- *La liquidation : vérification sur pièces et fixation du montant exact de la dépense publique ;*
- *Le mandatement : acte par lequel est donné l'ordre de payer la dépense publique ;*
- *Le paiement : acte libératoire de la dépense publique »².*

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

3.3 L'exécution des dépenses

Les dépenses du budget sont effectuées par l'ordonnateur à travers, notamment l'engagement et l'ordonnancement³ ou le mandatement.

3.3.1 L'engagement auprès du contrôleur financier

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

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

L'engagement des dépenses est matérialisé par une fiche d'engagement retraçant la nature et le montant des opérations. Cette fiche est datée et numérotée selon le modèle normalisé par le ministère chargé des finances. La fiche d'engagement est élaborée et signée

¹ MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 84.

² Voir JORADP N°35 DU 15-08-1990 Page 979.

³ Ordonnancement pour l'ordonnateur principal et mandatement pour les ordonnateurs secondaires.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

par l'ordonnateur. Elle est transmise, pour visa¹, au contrôleur financier de la wilaya. Les procédures de contrôle financier seront mentionnées dans la prochaine section consacrée au contrôle. Ce contrôle est sanctionné par un visa apposé sur la fiche d'engagement datée et numérotée.

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

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

La notification du rejet définitif est motivée par :

- *La non-conformité des propositions d'engagement aux lois et règlements en vigueur ;*
- *L'indisponibilité des crédits ou des postes budgétaires ;*
- *Le non-respect par l'ordonnateur des observations consignées dans la note de rejet provisoire »².*

Toutefois, l'ordonnateur peut, suivant le décret susmentionné, passer outre ce refus. Il le fait sous sa responsabilité et par décision motivée. Il en fait part au ministre chargé du budget ou au Wali ou au ministre concerné. Le passer outre³ ne peut intervenir en cas de rejet définitif prononcé en raison de :

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

En cas de passer-outre, l'ordonnateur adresse l'engagement avec une décision au contrôleur financier pour visa de prise en compte avec référence au numéro et à la date du

¹Le visa est l'acte par lequel le contrôleur financier appose son cachet et sa signature (ou paraphe) sur les documents portant engagements des dépenses pour certifier leur régularité.

² Voir JORADP N° 82 DU 15-11-1992 Page 1725-1726.

³ Le passer outre est une possibilité permise par la loi à l'ordonnateur de faire admettre, sous certaines conditions, une dépense malgré les réserves formulées par le contrôleur financier.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

passer outre. Le contrôleur financier en informe par une copie le ministre chargé du budget. Ce dernier en adresse une copie aux institutions spécialisées de contrôle. Pour se prémunir des rejets éventuels, l'ordonnateur doit s'assurer que son projet de dépense ne comporte aucune défaillance ni vice de forme dans l'engagement. Une fois la fiche d'engagement visée, l'ordonnateur ordonne au comptable de payer à travers un mandat de paiement.

3.3.2 L'ordonnancement et le mandatement

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

- *Les crédits ouverts ou délégués ;*
- *Les délégations de crédits accordés aux ordonnateurs secondaires ;*
- *Le montant des ordonnances ou mandats émis ;*
- *Les crédits disponibles »¹.*

« Les mandats de paiement sont transmis au comptable assignataire conformément aux dispositions du décret exécutif n° 93-46, du 06-02-1993, fixant les délais de paiement des dépenses, de recouvrement des ordres de recettes et des états exécutoires et la procédure d'admission en non valeurs »²(voir annexe N°03). Ils sont adressés entre le 1^{er} et le 20^{ème} jour de chaque mois et sont admis en dépense dans un délai maximum de dix (10) jours à compter de la date de leur réception. En cas de non-conformité du mandat ou de l'ordonnancement, le comptable signifie à l'ordonnateur par écrit, dans un délai maximum de vingt (20) jours à compter de la date de réception de l'ordonnance ou de mandat, son refus de payer dûment motivé. Après admission en dépense, un exemplaire revêtu de la mention de règlement (admis en dépense le...) est transmis à l'ordonnateur. Des situations mensuelles rendent compte des paiements effectués. Elles sont élaborées par l'agent comptable à l'ordonnateur pour le suivi des états de paiement émis. L'opération de paiement relève du ressort exclusif du comptable public. Elle représente la libération des dépenses.

« Après avoir satisfait aux obligations prévues aux articles 35 et 36 de la loi n° 90-21 du 15-8-1990 relative à la comptabilité publique, le comptable public doit procéder au paiement de la dépense (ou au recouvrement de la recette) dans les délais fixés par la réglementation. En cas de refus de payer par le comptable public, l'ordonnateur peut

¹ MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 80-82.

² Voir JORADP N° 09 DU 10-02-1993 Page 06.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

*requérir par écrit et sous sa responsabilité qu'il soit passé outre à ce refus selon les conditions fixées à l'article 48 de la loi susmentionnée».*¹

Le comptable défère à la réquisition² et sa responsabilité personnelle et pécuniaire s'en trouve dégagée. Il en fera un compte rendu selon les conditions et modalités qui seront fixées par voie réglementaire. Toutefois, le comptable public doit refuser de déférer à la réquisition si le refus est motivé par :

- L'indisponibilité des crédits ;
- L'absence de justification du service fait ;
- Le caractère non libératoire du paiement ;
- L'absence de visa du contrôle des dépenses engagées ou de la commission des marchés habilitée suivant la réglementation.

3.4 Les mouvements des crédits

*« Au cours de sa gestion, l'ordonnateur peut être amené à réaliser des opérations de virement des crédits inscrits au budget pour assurer le bon fonctionnement de ses services »*³.

Le virement peut être effectué d'un article à un autre au sein d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre. Les crédits sont virés conformément aux dispositions en vigueur. Le virement d'un article à un autre au sein d'un même chapitre est effectué par l'ordonnateur après visa du contrôleur financier qui doit s'assurer de la conformité et la nécessité de l'opération. Il est opéré à concurrence des crédits accordés pour assurer la dépense envisagée. Le contrôleur financier peut exiger un certificat administratif établi par l'ordonnateur pour justifier certains virements dans les dépenses de fonctionnement. Le virement est soumis à une réglementation particulière quand il est effectué d'un chapitre à un autre. L'ordonnateur doit le soumettre à l'administration de tutelle et à celle chargée des finances. Ce virement est accordé pour réajuster les crédits limitatifs⁴.

« Le virement des crédits inscrits aux dépenses obligatoires (dépenses des personnels) de la section I vers la section II (dépenses de fonctionnement), est strictement interdit conformément à l'article 34 de la loi n° 84-17, du 07-07-1984, relative à la loi de finances. Alors que le virement de la section II vers la section I est autorisé suivant l'article 32 de la

¹ Voir JORADP N° 35 DU 15-08-1990 Page 980.

² La réquisition est la possibilité légale accordée à l'ordonnateur pour faire admettre, sous certaines conditions, une dépense malgré les réserves exprimées par le comptable principal.

³ MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 82.

⁴ Les crédits limitatifs sont les crédits budgétaires qui ne peuvent être ordonnancés ou mandatés au-delà des crédits ouverts par la loi de finances. Ils concernent la quasi-totalité des dépenses.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

loi mentionnée ci-haut»¹. Les virements de crédits se font sur présentation d'un dossier de pièces justificatives. Ce dossier peut être demandé à tout moment par les organes de contrôle. Les virements doivent ressortir sur la situation financière établie par l'ordonnateur et sur celle du comptable public.

4. Contrôle d'exécution de dépenses

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

4.1 Le contrôle à priori

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

4.1.1 L'ordonnateur et le comptable public

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

4.1.1.1 Les opérations de contrôle

Les dépenses publiques sont contrôlées à partir des opérations successives. Les trois (3) premières opérations sont l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement ou le mandatement. Elles constituent la phase administrative qui relève exclusivement de l'ordonnateur. Le contrôle et le paiement composent la phase comptable qui est du ressort exclusif du comptable public. Ces opérations constituent des contrôles par l'ordonnateur et le comptable afin d'éviter de payer un faux créancier ou une dette infondée. L'engagement et la liquidation permettent à l'ordonnateur de s'assurer de la naissance réelle d'une dette de l'Etat à la charge du trésor public et de l'identité du créancier à travers le service fait et le calcul du montant mentionné (l'engagement et la liquidation). Ensuite, il ordonne (ordonnancement ou mandatement) au comptable de payer la dépense contrôlée par ses soins.

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

- « de la conformité de l'opération avec les lois et les règlements en vigueur ;
- de la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué ;

¹ Voir JORADP N° 28 DU 10-07-1984 Page 705.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

- de la régularité des opérations de liquidation ;
- de la disponibilité des crédits ;
- que la créance n'est pas atteinte par une déchéance ou frappée d'opposition ;
- du caractère libératoire du paiement ;
- des visas des contrôles prévus par les lois et règlements en vigueur ;
- de la validité de l'acquit libératoire »¹.

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

4.1.1.2 Les situations et les comptes financiers

La gestion d'un établissement public peut être suivie à travers des situations financières établies régulièrement par l'ordonnateur et le comptable. Au niveau de l'ordonnateur, elles sont faites trimestriellement pour l'administration de tutelle et le ministère chargé des finances. Au niveau du comptable, elles sont faites mensuellement pour l'ordonnateur et portent sur la situation des dépenses visées par l'ordonnateur et la situation des recettes relevées sur les titres des perceptions émis. « *En plus des situations financières périodiques, l'ordonnateur est légalement obligé d'établir, sous son autorité, un compte administratif en plusieurs exemplaires destinés à l'administration de tutelle et à la cour des comptes, au ministère chargé des finances, au trésorier de la wilaya et pour la comptabilité de l'établissement* »².

« *En vertu de l'article 2 du décret exécutif n° 96-56, du 22 janvier 1996, fixant à titre transitoire, les dispositions relatives à la reddition des comptes à la cour des comptes, les ordonnateurs principaux et secondaires, et sous réserve des dispositions de l'article 5 du même décret, les comptables publics des services de l'Etat, des collectivités territoriales, des institutions, des établissements et organismes publics de toute nature assujettis aux règles de la comptabilité publique, sont tenus de déposer au greffe de la cour des comptes, au plus tard*

¹ Voir JORADP N° 35 DU 15-08-1990 Page 980-981.

² MSPRH, op.cit. Page 99-100.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

le 30 juin de l'année suivant l'exercice budgétaire clos, respectivement leur compte administratif et leur compte de gestion »¹.

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

Par contre, le compte de gestion est établi par le comptable assignataire selon les formes prescrites en concordance avec le compte administratif, notamment pour les crédits ouverts, les titres de perception émis et les reliquats. Toutes les situations financières sont visées par l'ordonnateur et le comptable public et doivent refléter l'intégralité des opérations comptables des dépenses et des recettes en respectant la nomenclature du budget et les virements des crédits opérés. Le contrôle, effectué par l'ordonnateur, des dépenses est aussi soumis aux visas du contrôleur financier.

4.1.2 Le contrôleur financier

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

4.1.2.1 Rôles et compétences

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

¹ Voir JORADP N° 06 DU 24-01-1996 Page 14.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

4.1.2.2 Les actes soumis au visa à priori du contrôleur financier

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

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

- Les actes de nomination, de confirmation et ceux concernant la carrière et la rémunération des fonctionnaires à l'exception de l'avancement d'échelon ;
- Les états nominatifs établis dès le début de l'année ainsi que les états matrices modificatifs intervenant au cours de l'année budgétaire ;
- Les engagements de dépenses de fonctionnement et d'équipement ou d'investissement ;
- Tout engagement appuyé de bons de commandes ou de factures pro-forma lorsque le montant ne dépasse pas le seuil de passation des marchés publics ;
- Toute décision ministérielle portant subvention, délégation de crédits ou prise en charge de rattachement et transfert de crédits ;
- Tout engagement relatif au remboursement de frais, aux charges annexes ainsi qu'aux dépenses sur régie, justifiées par des factures définitives »¹.

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

4.1.2.3 Les procédures du contrôle financier

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

Le visa a priori n'est pas la seule alternative. Le contrôleur financier peut viser une dépense déjà payée par le comptable principal et ce « conformément au décret exécutif n° 09-

¹ Voir JORADP N° 82 DU 15-11-1992 Page 1724.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

348, du 22-10-2009, complétant et modifiant le décret exécutif n° 99-258 du 16-11-1999 fixant les modalités d'exercice du contrôle financier à posteriori sur l'établissement public à caractère administrative, et autres entités de recherche »¹. Cette possibilité vise à favoriser la rapidité dans l'exécution des certaines dépenses, principalement les dépenses de fonctionnement.

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

Pour le visa a posteriori, les avantages sont, notamment, la célérité dans le traitement et le paiement de la dette et les tâches de l'ordonnateur et celles du comptable public s'en trouvent fluidifiées. En revanche, les inconvénients en sont, notamment le non-respect de la procédure traditionnelle (visa à priori) et les dépenses déjà réglées ne sont pas automatiquement visées pour être régularisées. Cette situation pourrait résulter de différentes compréhensions et interprétations de la réglementation par les différents contrôleurs (ordonnateur, comptable public et contrôleur financier). Le cas échéant, la dépense n'est pas visée alors qu'elle est déjà payée. Cela générerait la procédure administrative et la rendrait délicate.

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

¹Voir JORADP N° 62 DU 28-10-2009 Page 4.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

4.2 Le contrôle à posteriori

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

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

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

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

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

4.2.1 Le contrôle de l'inspection générale des finances (IGF)

« Créée par le décret exécutif n° 80-53, du 01-03-1980, portant création de l'inspection générale des finances, l'IGF est placée directement sous l'autorité du ministère des finances »¹.

4.2.1.1 L'IGF et ses compétences

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

Il a pour mission principale de veiller à l'exécution des travaux de contrôle, d'étude et d'évaluation dans le cadre de structures centrales et de services extérieurs composant l'IGF ».²

Les structures centrales sont composées, notamment des structures opérationnelles de contrôle et d'évaluation (unités mobiles dirigées par des chefs de missions ou des chefs de brigades) et des structures d'étude, d'administration et de gestion. Elles comportent aussi un poste de directeur d'étude chargé du suivi des actions de contrôle des services extérieurs de l'IGF et de la coordination des relations avec les autres institutions et services de contrôle. *« Les services extérieurs sont constitués par des directions régionales conformément à l'article 1 du décret exécutif n° 92-33, du 20-01-1992, fixant l'organisation et les attributions des services extérieurs de l'IGF »³.* Leurs implantations et compétences sont fixées par un arrêté du ministre chargé des finances. Ce dernier nomme également leurs chefs (directeurs régionaux) sur proposition du chef de l'IGF. Leurs activités sont assurées par des unités mobiles dirigées par des chefs de brigades.

« Conformément à l'article 2 du décret exécutif n° 92-78, du 22-02-1992, fixant les attributions de l'IGF, le contrôle de l'IGF s'exerce sur la gestion financière et comptable des services de l'Etat, des collectivités territoriales, ainsi que sur les institutions, organes et établissements soumis aux règles de la comptabilité publique »⁴.

¹ Voir JORADP N° 10 DU 04-03-1980 Page 242.

² Voir JORADP N° 06 DU 26-01-1992 Page 148.

³Ibid. Page 149.

⁴ Voir JORADP N° 15 DU 26-02-1992 Page 323

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

4.2.1.2 Missions de L'IGF

Les missions de l'IGF sont des missions de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière.

Les interventions de l'IGF peuvent prendre plusieurs formes. Il peut s'agir de :

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

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

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

- Les conditions d'applications de la législation financière et comptable et les dispositions légales ou réglementaires ayant une incidence financière directe ;*
- La gestion et la situation financière des services et organismes concernés ;*
- L'exactitude, la sincérité et la régularité des comptabilités ;*
- La conformité des réalisations aux documents prévisionnels ;*
- Les conditions d'utilisation et de gestion des crédits, des moyens, des services et des structures ;*
- Le fonctionnement du contrôle interne des services et organismes concernés par ses interventions »¹.*

Le contrôle peut s'exercer en tournées suivant les règles d'exécution de contrôle de l'IGF. La règle de l'improviste consiste à surprendre l'agent à vérifier. Le contrôle doit donc être inopiné. Toutefois, les missions d'études ou d'expertises sont arrêtées avec les organes à étudier. Elles font l'objet d'une notification préalable. La règle du contradictoire veut que le

¹ Voir JORADP N° 15 DU 26-02-1992 Page 325.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

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

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

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

4.2.2 Le contrôle de l'assemblée populaire nationale (APN)

L'APN est une institution dotée d'un pouvoir de contrôle par les articles 112 et 113 de la Constitution de la République Algérienne Démocratique et Populaire. L'APN avec le conseil de la nation forment les chambres du parlement. « Conformément à l'article 115 de la constitution, dans le cadre de ses attributions constitutionnelles, l'APN doit rester fidèle au mandat du peuple et demeure à l'écoute permanente de ses aspirations »¹.

4.2.2.1 L'APN et ses organes

L'APN est composé de trois (03) organes ; le président, le bureau et les commissions permanentes. Elle peut mettre en place des instances de coordination, de consultation et de contrôle dont la création est fixée dans sa réglementation intérieure. Elle crée des commissions d'enquête qui exercent leurs fonctions suivant l'article 161 de la Constitution et l'article 76 de la loi organique n° 99-02, du 08-03-1999, fixant l'organisation et le fonctionnement de l'APN et du conseil de la nation ainsi que les relations fonctionnelles entre les chambres du Parlement et le gouvernement.

¹ Voir JORADP N° 76 DU 08-12-1996 Page 16.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

4.2.2.2 Les modalités de contrôle de l'APN

Le contrôle de l'APN est le plus stratégique et le plus étendu car il s'effectue lors de l'adoption du projet de loi de finances et peut rejeter le projet si nécessaire. « L'APN vote le projet de loi de finances quarante-sept (47) jours au plus tard, à compter de la date de son dépôt »¹. Le contrôle peut également intervenir après l'exécution budgétaire à travers des enquêtes menées par des commissions et à la fin de l'année par la loi de règlement. « Les commissions d'enquête peuvent entendre toute personne, visiter tout lieu et se faire communiquer toute information ou tout document en rapport avec l'objet de l'enquête »².

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

4.2.2.3 Le contrôle de la cour des comptes

*« Conformément à l'article 2 de l'ordonnance n° 95-20 du 17-07-1995, la cour des comptes est une institution supérieure de contrôle à posteriori des finances de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics »*³. Elle est chargée de contrôler la régularité des comptes publics et d'apprécier l'économie, l'efficacité et l'efficience de la gestion des moyens publics. Le contrôle exercé par la cour des comptes vise aussi à promouvoir l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gestion des finances publiques. Par ces rôles, on peut dire que la cour des comptes contribue à renforcer la prévention et la lutte contre les fraudes et les pratiques illégales qui atteignent les patrimoines publics. La cour des comptes peut être appelée à assister les autres institutions publiques (Assemblée populaire nationale (APN), gouvernement, collectivités territoriales...) dans le cadre de contrôle des dépenses publiques. En vertu de l'article 20 de l'ordonnance susmentionnée, le chef de gouvernement, et tout président de groupe parlementaire au sein de l'institution législative, peut soumettre à la cour des comptes, l'étude de dossiers d'importance nationale relevant de la compétence de la cour des comptes.⁴

Elle assiste le Parlement et le gouvernement à contrôler l'exécution des lois de finances et à évaluer les politiques publiques. La cour des comptes peut, alors, être un outil fondamental pour garantir une gestion de plus en plus saine. Elle peut être un instrument

¹ Voir JORADP N° 15 DU 09-03-1999 Page 13.

² Ibid. Page 16.

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

⁴Ibid. Page 4.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

stratégique au renforcement de la préservation des deniers publics. Pour exercer sa fonction de contrôle, la cour des comptes est, conformément à l'article 29 de la présente ordonnance, organisée en chambres à compétence nationale et en chambres à compétence territoriale¹. La cour dispose aussi des modalités de contrôle et de sanctions.

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

a. Droits de communication et pouvoirs d'investigation

En vertu de l'article 55 de l'ordonnance n° 95-20 du 17-07-1995, modifiée et complétée par l'ordonnance n° 10-02 du 26-08-2010, relative à la cour des comptes, La cour des comptes peut requérir la communication de tous documents susceptibles de faciliter le contrôle des opérations financières et comptables ou nécessaires à l'appréciation de la gestion des services et organismes soumis à son contrôle.² Elle a pouvoir d'entendre tout agent des collectivités et organismes soumis à son contrôle. Elle peut également procéder à toute investigation nécessaire pour prendre connaissance des questions réalisées en relation avec les administrations et les entreprises du secteur public, quelle que soit la partie avec laquelle elles ont traité sous réserve de la législation en vigueur.

b. Le contrôle de la qualité de gestion.

Selon l'article 69 de l'ordonnance susmentionnée, « *la cour des comptes contrôle la qualité de la gestion des organismes et services publics et apprécie les conditions d'utilisation et de gestion des ressources par ces organismes et services au plan de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie et ce par référence aux missions, aux objectifs et aux moyens mis en œuvre* ».³

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

La cour des comptes contrôle également les conditions d'octroi et d'utilisation des subventions et concours financiers accordés par l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements et organismes publics soumis à son contrôle afin de s'assurer de la régularité des conditions d'octroi de ces concours et que leur utilisation a été conforme aux fins pour lesquelles ils ont été accordés. La cour des comptes élabore, à la fin des travaux d'évaluation,

¹ Les chambres à compétence nationale sont chargées du contrôle des comptes et de la gestion financière des ministères et des établissements publics dépendant d'un ministère et celles à compétence territoriale sont chargées de contrôler les finances des collectivités territoriales (wilayas et communes).

² Voir JORADP N° 39 DU 23-07-1995 Page 8.

³ Voir JORADP N° 39 DU 23-07-1995 Page 9.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

des rapports contenant ses constatations, observations et appréciations. Ces rapports sont communiqués aux responsables des services et organismes concernés et à leurs autorités hiérarchiques ou de tutelle afin de leur permettre de formuler des réponses et observations dans le délai fixé par la cour des comptes.

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

c. L'apurement des comptes des comptables publics

Suivant l'article 74 de la même ordonnance, La cour des comptes apure et juge les comptes des comptables publics. En matière d'apurement des comptes de gestion, la cour des comptes vérifie l'exactitude matérielle des opérations qui y sont décrites ainsi que leur conformité avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. La désignation des agents vérificateurs relève de la compétence de leurs dirigeants. Conformément à l'article 77 de la même ordonnance, le président de la chambre compétente¹ désigne par ordonnance un rapporteur chargé de procéder aux vérifications en vue d'apurer un ou plusieurs comptes de gestion. Le rapporteur peut être seul ou assisté d'autres magistrats ou collaborateurs techniques de la cour. Il procède à la vérification des comptes et des pièces justificatives y afférentes. A l'issue des vérifications, le rapporteur consigne dans un rapport écrit ses constatations et observations ainsi que les propositions motivées. En cas de vol ou de perte de deniers, valeurs ou matières, le comptable responsable peut s'expliquer et justifier n'avoir commis ni faute ni négligence dans l'exercice de sa fonction.

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

¹ Le président de la chambre compétente est le premier responsable de celle-ci. Il existe plusieurs chambres.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

d. Le contrôle de la discipline budgétaire et financière

En vertu de l'article 87 de l'ordonnance susmentionnée, « la cour des comptes s'assure du respect des règles de discipline budgétaire et financière. Dans ce cadre, elle est compétente pour engager, dans les conditions définies par la présente ordonnance, la responsabilité de tout responsable ou agent des institutions, établissements publics visés à l'article 7, et des personnes visées à l'article 86 de la présente ordonnance »¹. L'article 88 de la même ordonnance contient les actes considérés comme infractions aux règles de discipline budgétaire et financière :

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

¹ Voir JORADP N° 39 DU 23-07-1995 Page 11.

Chapitre II : La gestion budgétaire des établissements publics

Les infractions sont possibles d'une amende prononcée à l'encontre de leurs auteurs par la cour des comptes et ce conformément à l'article 78 de la présente ordonnance.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de décrire la gestion budgétaire des établissements publics. Outil de maîtrise de l'activité et basée sur la réglementation en vigueur, la gestion budgétaire s'effectue suivant un processus. La prévision doit reposer sur la note méthodologique du ministère chargé des finances et la circulaire du ministère de la tutelle. Pour la préparation budgétaire, les acteurs impliqués sont le premier responsable de l'établissement (l'ordonnateur principal) et ses collaborateurs (le service financier, les autres services concernés, le conseil d'administration de l'établissement s'il existe etc.). Les projets de budget des établissements publics sont intégrés dans celui de l'Etat voté par l'assemblée populaire nationale et le conseil de la nation avant d'être approuvé par le président de la République et promulgué au journal officiel de la République. Après approbation du wali concerné, le budget de l'établissement est exécutoire c'est-à-dire que les dépenses peuvent être engagées, liquidées, ordonnancées (ou mandatées) et payées. En plus de l'ordonnateur, comptable assignataire et contrôleur financier, les autres institutions habilitées interviennent pour renforcer le contrôle.

Nous allons, dans le chapitre suivant, mettre l'accent sur la préparation du projet, l'exécution et contrôle du budget de centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou suivant les textes en vigueur.

Chapitre III

*Préparation du projet, exécution et
contrôle du budget de **CHUT-O***

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

Introduction

Rappelons que le centre hospitalo-universitaire est une entité administrative dotée d'une autonomie financière et de la personnalité juridique. Chaque année le centre hospitalo-universitaire reçoit de la part de l'Etat un patrimoine d'affectation (ressource autrement dit contribution de l'Etat) en vue de réaliser une mission d'intérêt général ou d'assurer une obligation des services publics.

Avant que l'établissement public de santé reçoive son financement de la part de l'Etat, un certain nombre de dispositions législatives et réglementaires seront appliquées afin de préparer son projet. La préparation du projet est l'exécution des budgets de centre hospitalo-universitaire repose sur un cadre législatif et réglementaire approprié.

Le budget général du centre hospitalo-universitaire regroupe deux principaux titres, il s'agit des titres de dépenses et des titres de recettes. Ils existent deux types de dépenses : dépense de personnel et les dépenses des fonctionnements. (Voir annexe N° 04). En ce qui concerne les recettes de centre hospitalo-universitaire, on a : les contributions de l'Etat, les contributions des organismes de la sécurité sociale, recettes provenant de l'activité de l'établissement, autres recettes et les reliquats sur les exercices antérieurs. (Voir annexe N° 01).

Les opérations d'exécution du budget de centre hospitalo-universitaire incombent à l'ordonnateur, aux contrôleurs financiers et à l'agent comptable. Les fonctions d'ordonnateurs et des comptables sont séparées et incompatibles en matière d'exécution des recettes et des dépenses.

Nous allons présenter dans ce chapitre comment le centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou procède à la préparation du projet et d'exécution et le contrôle du budget.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

1. Présentation générale du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou

Nous allons faire une présentation générale du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou : l'historique, l'organisation d'administrative ; la direction de finance et contrôle.

1.1 Historique

C'est en 1995 précisément le 28 juillet à 9heures du matin qu'il a été procédé à la réception provisoire de certains services de l'hôpital de Tizi-Ouzou permettant ainsi l'ouverture de cet établissement pour le première aout 1955 en tant qu'hôpital civil. Après l'indépendance, l'hôpital de Tizi-Ouzou a été baptisé hôpital « *Nadir Mohamed* ».

A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines.

- En 1974, l'Hôpital régional de Tizi-Ouzou devient un secteur sanitaire grâce aux Différentes unités de santé qui lui étaient reliées.
- En 1982, le secteur sanitaire de Tizi-Ouzou se voit transformer en secteur sanitaire universitaire (S.S.U) et ceci par l'ouverture d'une formation biomédicale pluridisciplinaire.

Centre hospitalo-universitaire « *NEDIR Mohamed* » de Tizi-Ouzou, qui est un établissement public à caractère sanitaire doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est créé par décret n° 86-25 du 11 février 1986, modifié par le décret n° 86-302 du 16 décembre 1986, et le décret n°97-467 du 02 décembre 1997 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des CHU. Le CHU est créé sur proposition conjointe du ministre de la santé et du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Le CHU est placé sous la tutelle administrative du ministre chargé de la santé. La tutelle pédagogique est assurée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur car il est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement supérieur en sciences médicales concerné. Des missions de diagnostic, d'exploitation, de soins, de prévention, de formation, d'études et de la recherche.¹

Dans le cadre des missions, le CHU de T-O est chargé notamment des taches suivantes² :

- **En matière de santé** :d'assurer les activités de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et des urgences médico-chirurgicales,de prévention ainsi que de toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé de la population; d'appliquer les programmes nationaux, régionaux et locaux de santé; de participer à l'élaboration

¹Voir JORADP, N 81 DU 10/12/1997, p. 21-27.

² Ibid.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

des normes d'équipement sanitaire scientifique et pédagogique des structures de la santé; de contribuer à la protection et à la promotion de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et fléaux sociaux.

- **En matière de formation** : d'assurer, en liaison avec l'établissement d'enseignement supérieur de formation supérieur en sciences médicales, la formation graduée et post- graduée en sciences médicales et de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes y afférents ; de participer à la formation, au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé.
- **En matière de recherche** : d'effectuer, dans le cadre de la réglementation en vigueur, tous travaux d'étude et de recherche dans le domaine des sciences de santé ; d'organiser des séminaires, colloques, journées d'études et autres manifestations techniques et scientifiques en vue de promouvoir les activités de soins, de formation et de recherche en sciences de santé.

Le C.H.U de Tizi-Ouzou est constitué de deux (02) unités d'hospitalisation avec 900 lits organisés, répartis en 42 services d'hospitalisation, englobant ainsi l'ensemble des disciplines médico-chirurgicales de biologie, de radiologie et autres explorations. L'Unité NEDIR Mohamed considérée unité mère située au Centre-ville dans l'enceinte de la structure siège du C.H.U et l'Unité BELLOUA située à quatre kilomètres de la Direction Générale sise Redjaouna, Sont annexées à l'unité NEDIR, une clinique dentaire avec cinq spécialités, les consultations spécialisées 24 salles de consultations et la Médecine du Travail, toutes situées en extra muros¹, elle est réalisée en pavillons interdépendants reliés par des passerelles qui permettent une meilleure communication des services et facilitent le transfert des malades.

1.2 Organisation administrative de CHU de Tizi-Ouzou

Dans le cadre de ses missions, le C.H.U de Tizi-Ouzou est administré par un conseil d'administration, dirigé par un Directeur Général doté d'un conseil scientifique et assisté par un comité consultatif.

¹Document interne du chu de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

1.2.1 Conseil d'administration

Ce conseil, il comprend le représentant du ministre chargé de la santé (président), un représentant du ministre chargé de l'enseignement supérieur, un représentant de l'administration des finances, un représentant des assurances économiques, des organismes de sécurité sociale, de l'assemblée populaire de la commune siège du centre hospitalo-universitaire, de l'assemblée populaire de la commune siège du C.H.U, un représentant des spécialistes hospitalo-universitaires élu par ses pairs, des personnels médicaux élu par ses pairs, un représentant aussi des personnels paramédicaux élu par ses pairs, des associations des usagers de la santé, des travailleurs élus en assemblée générale, et le président du conseil scientifique du C.H.U¹.

Le directeur de l'établissement hospitalier assiste aux délibérations du conseil d'administration avec voix consultative et en assurant le secrétariat. Les membres du conseil d'administration sont nommés pour un mandat de trois années, renouvelables, par arrêté du wali, sur proposition des autorités et organismes dont ils relèvent mais, en cas d'interruption du mandat d'un membre du conseil d'administration, un nouveau membre est désigné dans les mêmes formes pour lui succéder jusqu'à expiration du mandat².

En effet, les mandats des membres désignés en raison de leurs fonctions cessent avec celles-ci. Ce conseil d'administration peut faire appel à toute personne susceptible de l'éclairer dans ses travaux. Le conseil d'administration délibère notamment sur : le plan de développement à court et moyen terme de l'établissement, le projet de budget de l'établissement, les comptes prévisionnels, le compte administratif, les projets d'investissement, les projets d'organigramme des services, les programmes annuels d'entretien et de maintenance des bâtiments et des équipements, le projet de tableau des effectifs, les marchés, contrats, conventions et accords conformément à la réglementation en vigueur. Ce dernier, se réunit en session ordinaire une fois tous les six mois. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président ou à la demande des deux tiers de ses membres. Les délibérations du conseil d'administration font l'objet de procès-verbaux signés par le président et le secrétaire de séance et consignés sur un registre spécial coté et paraphé par le président. Le conseil d'administration élabore et adopte son règlement intérieur lors de sa première réunion. Il ne peut délibérer valablement qu'en présence de la

¹ Voir JORADP, N 81 DU 10/12/1997,, p. 21-27.

² Ibid.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

majorité de ses membres. Si le quorum*¹n'est pas atteint, cependant celui-ci est à nouveau convoqué dans les Dix jours suivants. Ses membres peuvent alors délibérer quel que soit le nombre des membres présents. Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage, des voix, celle du président est prépondérante. Les délibérations du conseil d'administration sont soumises, pour approbation, au wali dans les huit jours qui suivent la réunion. Les délibérations sont exécutoires trente jours après leur transmission, sauf opposition expresse, notifiée dans ce délai².

1.2.2 Le directeur

Le directeur du Centre Hospitalo-universitaire est nommé par arrêté du ministre chargé de la santé, et mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes. Il est responsable de la gestion du C.H.U. à ce titre, il représente le C.H.U en justice et dans tous les actes de la vie civile, il est ordonnateur du C.H.U, il prépare les projets de budgets prévisionnels et établit les comptes du C.H.U, il établit aussi le projet de l'organisation interne et de règlement intérieur du C.H.U, et met en œuvre les délibérations du conseil d'administration. Il établit le rapport annuel d'activités qu'il adresse à l'autorité de tutelle, après approbation du conseil d'administration, le directeur passe tous contrats, marchés, conventions et accords, dans le cadre de la réglementation en vigueur, il exerce le pouvoir hiérarchique sur le personnel placé sous son autorité, et nomme l'ensemble du personnel de l'établissement à l'exception de ceux pour lesquels un autre mode de nomination est prévu, il peut déléguer, sous sa responsabilité, sa signature à ses proches collaborateurs.³

1.2.3 Le conseil scientifique

Le conseil scientifique propose toutes mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services de soins et de prévention, la réparation des personnels, en relation avec les activités des services. Il participe à l'élaboration des programmes de formation et de recherche en sciences médicales et évalue l'activité des services en matière de soins, de formation et de recherche. Ce conseil peut être saisi par le directeur du centre hospitalo-universitaire, de toute question à caractère médical, scientifique ou de formation¹.

¹ Quorum : Nombre de membres qu'une assemblée doit réunir pour pouvoir valablement délibérer, nombre de votants nécessaires pour qu'une élection soit valable.

² Voir JORADP, N 81 DU 10/12/1997,, p. 21-27.

³ibid.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

Il comprend : les responsables des services médicaux, un pharmacien responsable de la pharmacie, un chirurgien-dentiste, et un paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus élevé du corps des paramédicaux.

Ce conseil élit en son sein un président et un vice-président pour une durée de trois années, renouvelable. Il se réunit, sur convocation de son président, en session ordinaire, une fois tous les deux mois et en session extraordinaire à la demande, soit de son président, soit de la majorité de ses membres, soit du directeur général du CHU. Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal consigné sur un registre. Ce conseil ne peut siéger valablement que si la majorité de ses membres est présente.

Cependant, si le quorum n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué dans les huit (8) jours suivants et ses membres peuvent alors siéger quel que soit le nombre des membres présents. Le comité consultatif assiste le directeur général du C.H.U. dans l'accomplissement de ses missions et plus particulièrement dans la mise en œuvre des propositions et recommandations du conseil scientifique. Il comprend, outre le directeur général, président : le président du conseil scientifique ; trois (3) à sept (7) chefs de services désignés par le conseil scientifique. Les réunions du comité consultatif peuvent être, à l'initiative du directeur général du C.H.U ou de la majorité des membres du comité consultatif, élargies au secrétaire général et aux directeurs des structures de l'établissement. Le comité consultatif se réunit une fois par mois.¹

1.3 Présentation de la direction de finance et contrôle (lieu des stages)

La direction de finance et contrôle relève du ministère de la santé et le comptable principal relève du ministère chargé des finances conformément à la loi 90-21, du 15-8-1990, relative à la comptabilité publique². Elle assure principalement la gestion et le suivi des opérations d'exécution des dépenses la vérification des pièces et la préparation du budget de CHU. Dirigée par une directrice, elle comporte 3 sous services présentés dans l'organigramme ci-dessous.

¹ Voir JORADP, N 81 DU 10/12/1997, p. 21-27.

² Voir JORADP N° 35 DU 15-08-1990 Page 980.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

1.3.1 Missions de la direction de finance et contrôle

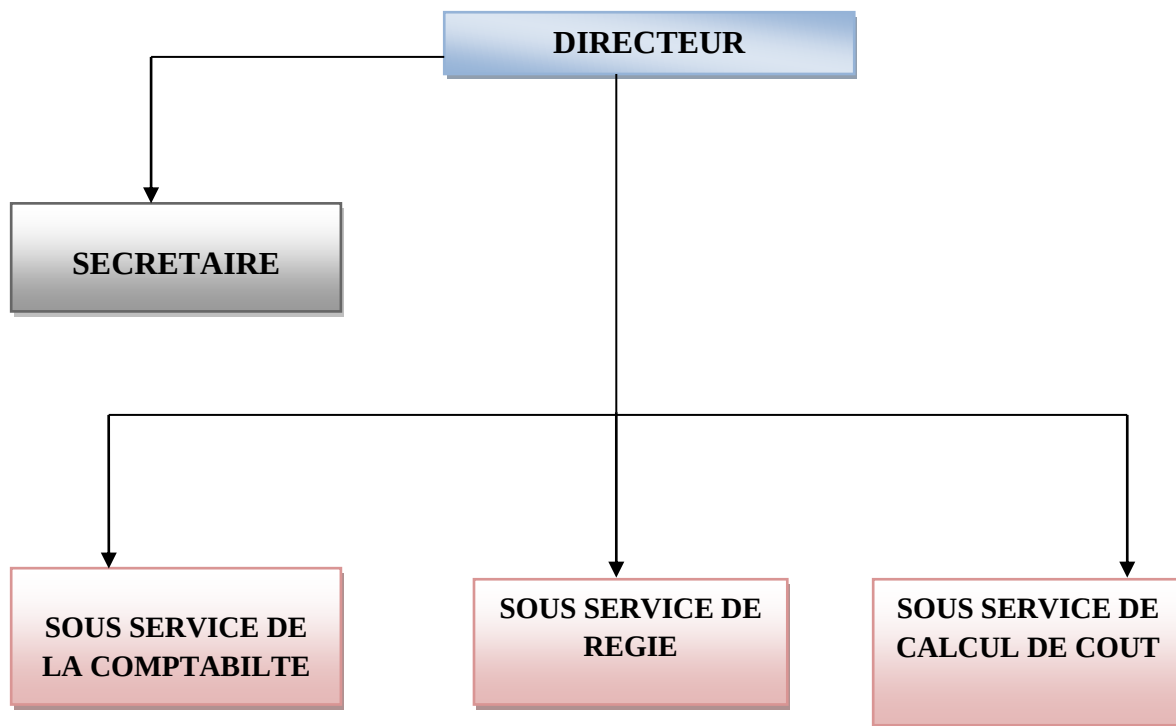
La direction de finance et contrôle a pour missions :

- La vérification et le contrôle de tous les mandats relatifs aux dépenses des personnels et le dépenses de fonctionnement ;
- Préparation du budget de CHU de Tizi-Ouzou ;
- La bonne gestion du CHU de Tizi-Ouzou ;
- Elle veille aux répartitions des ressources de différents sous services.

1.3.2 L'organigramme de la direction de finance et du contrôle

Elle comporte trois sous services :(voire annexées 07)

Figure N°05: Organigramme de la direction de finance et contrôle



Source : document interne à la direction de finance de CHU de T.O

1.3.3 Les moyens humains et matériels

La direction de finance et contrôle comporte des moyens humains et matériels.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

1.3.3.1 Les moyens humains

Il s'agit de :

- Une directrice,
- Une secrétaire ;
- Un régisseur de dépense ;
- Huit (08) agents comptable (vérificateur) ;
- Un technicien supérieur en informatique.

1.3.3.2 Les moyens matériels

Il s'agit de :

- Un logiciel 3COH
- Matériels :
 - Douze (10) Micro-ordinateurs ;
 - Cinq(5) Imprimantes Laser et une imprimante (EPSON LQ-2090 Matriciel) ;
 - Deux (2) photocopieurs.

2. Préparation du projet de CHU de Tizi-Ouzou

Avant qu'un établissement public de santé dispose de son budget, il est nécessaire de commencer par sa préparation. La préparation est totalement interne à l'établissement de santé hospitalier .Dans cette partie nous allons présenter les prévisions budgétaires, le rôle du directeur et l'organe consultatifs et le vote.

2.1 Prévisions budgétaires de CHU de Tizi-Ouzou

La prévision budgétaire consiste à fixer le montant probable des ressources publiques et à évaluer le montant des dépenses publiques, susceptibles d'être inscrites dans le budget de la tutelle.

Elle reçoit un courrier de la part de la tutelle en mois de mai.

La prévision budgétaire est établie selon la lettre d'orientation du ministère de finance ; qui sont dans la majorité de cas :

Ces prévisions qui seront faites sur la base des besoins de l'établissement.

- Etat de paie de mois d'avril de l'année en cours ;
- Etat récapitulatif des prévisions budgétaires de l'année N-1 par chapitre accompagné par un cahier d'observation (exploitation sur la dépense) ;

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

- L'état de consommation du budget de l'année écoulée, à travers le compte administratif qui est établi à la fin de chaque exercice budgétaire et qui nous renseigne sur le taux d'exécution du budget en pourcentage ;
- Prévision, estimation et information sur la subvention de l'Etat, car le budget des établissements publics de santé bénéficie d'une augmentation d'environ 11 % chaque année cela est dû à plusieurs raisons :
 - Le titre 1 qui est traitements de personnel bénéficie d'une augmentation d'au moins 10% par année pour des raisons divers telles que : ¹

Le recrutement de nouveaux effectifs, la prise en charges de nouvelles allocations familiales, et l'augmentation des salaires est due aussi aux nouveaux statuts de la fonction publique et aux changements d'échelons.

- L'augmentation du budget par l'Etat est due aussi à l'augmentation prévisionnelle du bassin de population couverte par l'établissement avec l'exode et la variation des taux natalité d'une wilaya à une autre
 - Les prévisions sont aussi faites selon le nombre de structures de santé prise en charge par l'établissement de santé. Les prévisions budgétaires augmentent avec l'ouverture d'un service médical.
 - Recette réalisée et privions des recettes à réaliser (recettes propres qui sont dépenses au fur et à mesure de leur encaissement).

Le calcul des couts des activités médicales tels que le coût moyen d'une journée d'hospitalisation, le cout moyen d'un repas, le goût moyen d'un accouchement pour avoir une vision sur les dépenses de chaque service chaque activité, afin que les recettes puissent les couvrir.

Les prévisions des dépenses et des recettes permettent de définir un pré-budget qui sera soumis au conseil d'administration de l'établissement public de santé pour délibération.

2.2 Le rôle du directeur de l'établissement

Le rôle du directeur de l'établissement public de santé hospitalier est chargé de préparer le budget général (budget d'investissement et budget de fonctionnement) de l'établissement. Le directeur établit annuellement les comptes prévisionnels qui sont adaptés par le conseil d'administration.

¹Document interne à la direction de finance et contrôle de chu de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

Il est assisté par deux services internes de l'établissement. Le service administratif financier qui joue le rôle de rapporteur de la situation financière de l'établissement et par la cellule de contrôle de gestion qui est chargée de faire le point sur l'exécution du budget et sur la situation de trésorerie, de faire le rapport périodique sur l'état de la gestion dans l'établissement, d'apporter toutes informations financière nécessaires pour la prise des décisions.

2.3 Les organes consultatifs

L'établissement public de santé hospitalier est doté d'organes consultatifs, et plusieurs commissions consultatives dont la composition et les attributions fixées par le décret exécutif n°97-467 du 02 Décembre 1997. précise la nature et la compétence de ces commissions¹. selon l'article 1 du décret apporte la dénomination de ces commissions il s'agit :

- Le conseil médical d'établissement ;
- Conseil scientifique d'établissement.

Et c'est pour le premier qu'est arrogée la faculté d'émettre son avis dans la préparation du budget. Selon article 27 du décret susnommé dresse les attributions de la commission médical d'établissement et lui reconnaît, entre autre, le pouvoir de « émettre un avis sur le projet de budget... » L'avis émis par la CME ne lie, certes, ni la direction de l'établissement chargée d'assurer la préparation du budget, ni le conseil d'administration chargée d'assurer la préparation du budget, ni la participation d'un organe représentatif aussi bien sur le plan technique que sur le plan administratif de l'ensemble des services de l'établissement. Quant à la commission scientifique d'établissement (CSE) il ne dispose d'aucune prérogative en matière budgétaire et n'intervient que sur le plan technique .L' avis CME marque la fin de la phase de la préparation du projet de budget .la finalisation de la préparation du budget n'intervient qu'avec son adaptation par le conseil d'administration.

2.4 Le vote du budget

Le processus est en voie d'achèvement. La phase interne à l'administration est atteinte. Le budget devra être soumis à l'aval de l'instance supérieure de l'établissement incarne par le conseil d'administration .il devra, ensuite être soumis à l'appréciation de la tutelle avant d'acquiescer, en principe, force exécutoire.

¹Voir JORADP N °81 du 02 décembre 1997 .P 22.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

2.5 La délibération du conseil d'administration de l'établissement

Le conseil d'administration délibère notamment sur :

- Le plan de développement à court et moyen terme,
- Le projet de budget de l'établissement ;
- Les comptes prévisionnels ;
- Le compte d'administratif ;
- Le projet d'organisation interne de l'établissement ;
- Les programmes annuels d'entretien et de maintenance des bâtiments, des équipements médicaux et des équipements connexes.

C'est par la voix délibérative que le budget et les comptes prévisionnels de l'établissement doivent être adoptés.

Le conseil détient le pouvoir original d'autorisation de l'exécution des recettes et des dépenses de l'établissement. mais il ne dispose pas de pouvoir d'amendement .il peut tout au plus, demander des explications plus fournies du même requérir la consultation d'experts mais ne peut procéder ni à un amendement ni à une modification du projet de budget soumis à sa délibération.

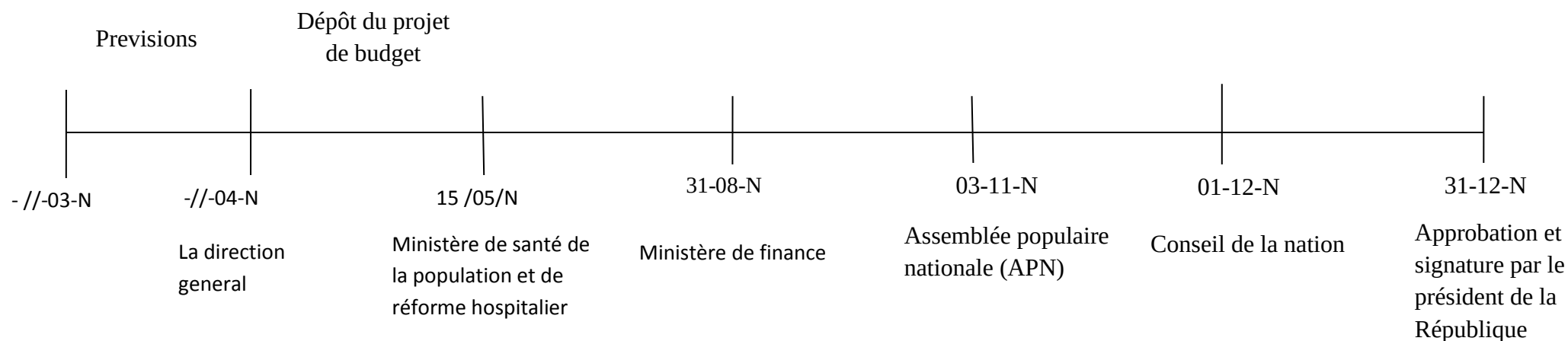
Le vote délibératif du projet de budget sera constaté par procès-verbal signé par le président du conseil d'administration et consultable, par toute personne intéressée.

Toute fois la délibération du conseil d'administration de l'établissement est frappé d'un sursis à exécution justifié par un contrôle et une approbation devant émaner de la tutelle

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU de T-O

Nous allons présenter l'échéancier de la préparation d'un budget.

Figure N°06: Echancier de la préparation d'un budget



Source : la schématisation est basée sur les informations acquises auprès de la direction de finance et du contrôle du CHU

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

Les dates susmentionnées sont des dates limites pour chaque opération ou intervenant. Les prévisions sont faites par l'établissement (direction de finance et du contrôle) et le différent service de l'établissement à partir du mois de mars jusqu'au mois d'avril de l'année N pour préparer avec la participation du conseil d'administration de l'établissement (CHU) un projet de budget. Ce dernier est déposé au ministère de santé de la population et de réforme hospitalier (tutelle) au plus tard le 15 mai de l'année N. la tutelle inclut ses besoins financiers aux projets de budget de toutes les établissements qu'elle a admis. Elle les adresse au ministère des finances au plus tard la fin du mois d'août. Le ministère des finances réunit les projets de budget de tous les ministères y compris le sien, ceux de la présidence, de la primature et de toutes les Institutions de la République. Appelé le budget de l'Etat, cet ensemble de budgets est étudié au conseil des ministres avant d'être déposé auprès de l'assemblée populaire nationale pour être voté au plus tard le 03 novembre de l'année N. Il passe ensuite au conseil de la nation qui doit l'adopter au plus tard le 01 décembre de l'année N. Il est, enfin, approuvé et signé par le président de la République, puis promulgué par loi de finances au plus tard dans le dernier journal officiel de l'année N.

Après promulgation, chaque ministère notifie à ses administrations leurs budgets. Le budget adopté est notifié par un arrêté conjoint du ministère de la tutelle et de celui des finances aux établissements en vue de sa répartition, avec le conseil d'administration des établissements, en chapitres et articles au plus tard le 15 janvier de l'année N+1. Le budget réparti est ensuite visé par le contrôleur financier et approuvé par le wali avant le 15 février de l'année N+1. Après son approbation par le wali, le budget est exécutoire mais tout en sachant que le budget est repartie préalablement par l'Etat avant qu'il soit repartie et exécute et contrôle par la direction, ce que on va montrer dans l'un des parties de la section 3.

3. Répartition, exécution et contrôle du budget

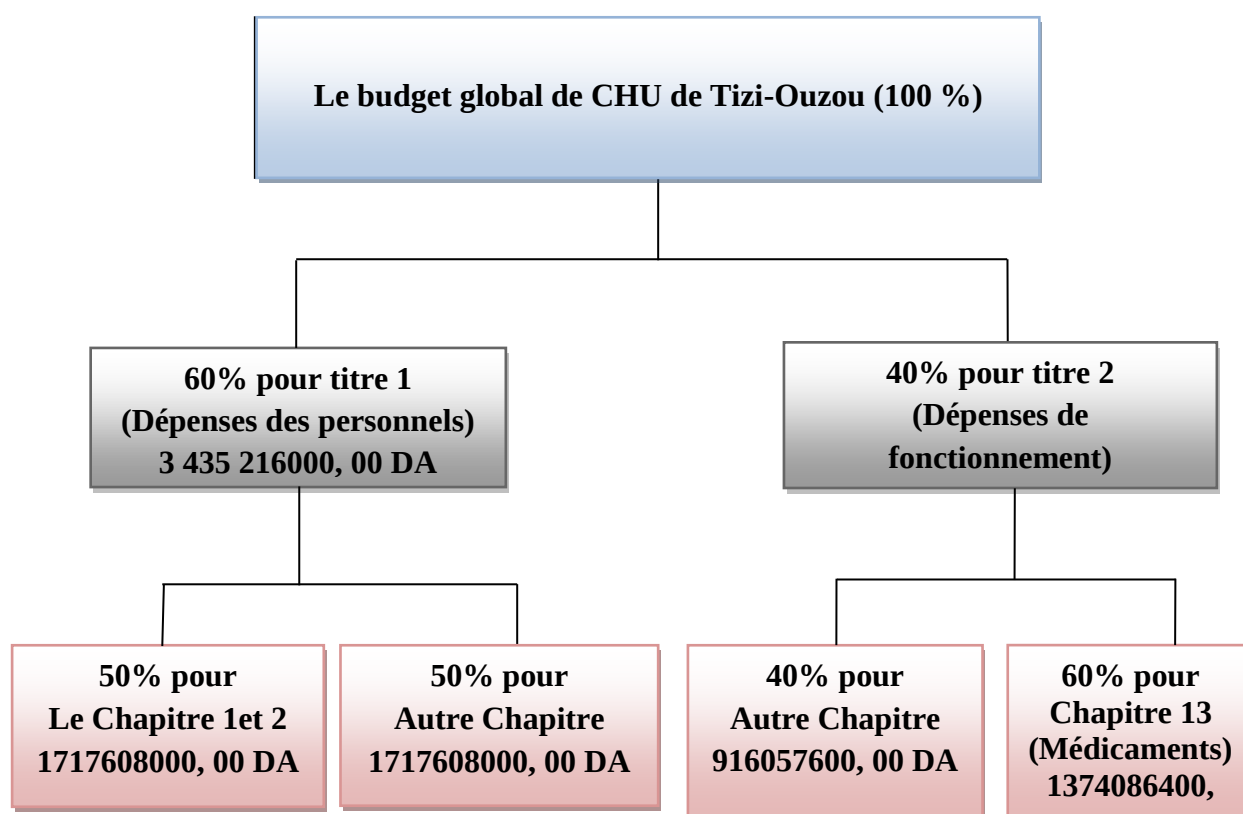
3.1 Phase de répartition

Dans cette partie on va présenter les trois phases par lesquelles il passe le budget près promulgation et l'approbation du budget par la tutelle le budget ne soit pas directement exécutoire par le CHU, il existe une répartition préalable par la tutelle et une autre par le CHU lui-même lequel on va présenter dans notre travaille, on va montrer la phase d'exécutions et contrôle de celui-ci.

3.1.1 Répartition préalable du budget par la tutelle.

Nous allons présenter dans le schéma ci-dessous la répartition préalable du budget (recette) en 2016 du CHU de T.O par la tutelle en suite on va faire une comparaison entre de 2015 et de 2016.

Figure N° 07 : répartition préalable du budget par la tutelle



Source : document interne à CHU

Dans cette figure, on a démontré la répartition de l'Etat pour le budget de CHU de Tizi-Ouzou en 2016, de fait que le budget arrive à l'hôpital avec une répartition préalable de l'Etat dans laquelle elle consacre un grand pourcentage du budget au titre 1 (dépenses de personnel) qui remonte à 60% du budget global.

Ce dernier est réparti sur les principaux chapitres : chapitre 1 qui est traitement d'activité des personnels titulaires, stagiaires et des coopérants, chapitre 2 qui est indemnités et allocations divers sur lesquelles sont réparti les 50% de titre 1 et les 50% restant sont allouées pour les sept chapitres de même titre et 40% du total du budget sont allouées pour le titre 2 qui est dépenses de fonctionnement, à son tour celui-ci est réparti sur 02 grands axes, dont 60% sont allouées pour le chapitre 13 (médicaments, produits pharmaceutiques et autres produits destinés à la médecine humaine et dispositifs médicaux). Tout en sachant que une

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

somme équivalente demeure au niveau du ministère pour s'acquitter des différentes factures de médicaments vis-à-vis la pharmacie centrale enfin les 40% subsistantes sont destinées au 17 chapitres restants.

C'est ce qui nous fait constater l'importance de chapitre 1 et 2 dans le titre 1 et le chapitre 13 dans le titre 2, cela nous a permis de marquer une certaine autonomie de la prise de décisions de fait que l'Etat accorde à la direction de l'hôpital le choix de répartir le budget sur les différents articles, mais cela ne signifie pas une décentralisation de la prise de décisions de fait que chaque transfert d'un chapitre à un autre doit y avoir l'aval de la tutelle, à l'exception de chapitre 13 et 14 qui sont régis d'une règle qui ne permettent pas d'effectuer des transferts à leurs niveaux

3.1.2 Répartition du budget de CHU de T.O en 2016

Après que la tutelle répartit le budget par chapitre, il parvient le rôle de l'établissement qui consiste sur la répartition par article et cela se fait à la présence de (directeur général et les directeurs des sous-directions), ce que on va présenter dans le tableau ci-dessous :

Ces deux tableaux représentent la répartition du budget du CHU Tizi-Ouzou en 2016 assuré par la direction des finances et contrôle.

Tableau N°01 : Répartition du budget de CHU de T.O en 2016

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

	LIBELLE			BUDGET PRIMITIF
TIT	CHAP	ART		
I	1		<u>DEPENSES DES PERSONNELS</u>	
			<u>TRAITEMENT D'ACTIVITE DES PERSONNELS</u>	
			<u>TITULAIRES ET STAGIAIRES ET DES COOPERANTS</u>	
		1	Traitements d'activités des personnels titulaires et stagiaires	484 059 721,80
	2	Traitements d'activités des personnels coopérants	208 646 431,80	
	3	Bonification indiciaires des titulaires des postes supérieurs	141 879 573,60	
TOTAL CHAPITRE 1				834 585 727,20
	2		<u>INDEMNITES ET ALLOCATIONS DIVERSES</u>	-
		27	Indemnité d’astreinte paramédicale	220 755 568,20
		28	Indemnité de soutien aux activités paramédicales	220 755 568,20
TOTAL CHAPITRE 2				883 022 272,80
	3		<u>TRAITEMENT D’ACTIVITE DES RESIDENTS,DES</u>	
			<u>INTERNES ET DES EXTERNES</u>	
		1	Traitement d’activité des résidents	387 492 364,80
		2	Traitement d’activité des internes et des externes	193 746 182,40
TOTAL CHAPITRE 3				774 984 729,60
	4		<u>TRAITEMENT DES PERSONNELS CONTRACTUELS</u>	
		1	Traitement du personnel contractuel à temps plein	33 493 356,00
TOTAL CHAPITRE 4				111 644 520,00
	5		<u>CHARGES SOCIALES DES PERSONNELS TITULAIRES</u>	
			<u>ET STAGIAIRES ET DES COOPERANTS</u>	
		2	Sécurité sociale (Régime général) (23,75 %)	242 182 728,00
TOTAL CHAPITRE 5				484 365 456,00
	6		<u>CHARGES SOCIALES DES RESIDENTS, DES INTERNES</u>	
			<u>ET DES EXTERNES</u>	
		2	Sécurité sociale (Régime général) (23,75 %)	41 222 592,00
TOTAL CHAPITRE 6				82 445 184,00
	9		<u>CONTRIBUTIONS AUX ŒUVRES SOCIALES</u>	
		1	Contributions aux commissions des œuvres sociales (2%)	48 917 475,84
		2	Quote-part financement logement sociale (0,5%)	42 802 791,36
		3	Quote-part retraite (0,5%)	30 573 422,40
	TOTAL CHAPITRE 9			122 293 689,60
	TOTAL TITRE I			3 435 216 000,00

Titre I : Dépenses de personne

- Le tableau suivant représente le titre II dépense fonctionnement

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

TIT	CHAP	ART	LIBELLE	Montant
II	1		<u>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT</u>	
			<u>REMBOURSEMENT DE FRAIS</u>	
		1	Frais de mission et de déplacement à l'intérieur du territoire national	25 967 516,04
		9	Collecte, transport et traitements des déchets	19 397 519,68
			TOTAL CHAPITRE 1	160 310 080,00
	2	1	<u>FRAIS JUDICIAIRES ET INDEMNITES DUES PAR L'ETAT</u>	
			Frais judiciaires et indemnités dues par l'Etat	22 901 440,00
			TOTAL CHAPITRE 2	22 901 440,00
	3	1	<u>MATERIELS ET MOBILIERS</u>	
		2	Acquisition de matériel et mobilier de bureau	22 901 440,00
		10	Entretien du matériel et mobilier de bureau	13 740 864,00
			Acquisition du matériel audiovisuel	17 176 080,00
			TOTAL CHAPITRE 3	114 507 200,00
	4	1	<u>FOURNITURES</u>	
		2	Papeterie	8 244 518,40
			Fournitures de bureau	10 534 662,40
			TOTAL CHAPITRE 4	45 802 880,00
	5	1	<u>HABILLEMENTS</u>	
			Habillements	1 145 072,00
			TOTAL CHAPITRE 5	1 145 072,00
	6	1	<u>CHARGES ANNEXES</u>	
			Eau, gaz, électricité, combustible et énergie solaire	21 756 368,00
		2	Frais de P et T (redevance téléphonique, télex, taxes diverses)	8 702 547,20
			TOTAL CHAPITRE 6	43 512 736,00
	7	1	<u>PARC AUTOMOBILE</u>	
			Acquisition et renouvellement de véhicule	11 336 212,80
			TOTAL CHAPITRE 7	25 191 584,00
	8	2	<u>ENTRETIEN ET REPARATION DES INFRASTRUCTURES</u>	
			Matériaux de constructions, quincaillerie, plomberie, Electricité, chauffage, climatisation	103 056,48
			TOTAL CHAPITRE 8	229 014,40
	9	1	<u>FRAIS DE FORMATION DE PERFECTIONNEMENT,DE RECYCLAGE ET DE STAGE DES PERSONNELS</u>	
			Frais de stages de courte durée à l'étranger (allocations d'études, frais de voyages, frais d'inscription et de scolarité, frais de visa et d'assurance)	30 916 944,00
			TOTAL CHAPITRE 9	68 704 320,00
	11	1	<u>ALIMENTATION ET FRAIS DE RESTAURATION</u>	
		2	Alimentation	137 408 640,00
			Frais de restauration	45 802 880,00
			TOTAL CHAPITRE 11	183 211 520,00
	13	1	<u>MEDICAMENTS, PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET AUTRES PRODUITS DESTINES A LA MEDECINE HUMAINE ET DISPOSITIFS MEDICAUX</u>	
			Médicaments	824 451 840,00
		2	Réactifs et produits de laboratoires	137 408 640,00
			TOTAL CHAPITRE 13	1 374 086 400,00

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

	15		<u>ACQUISITION ET MAINTENANCE DU MATERIEL, ACCESSOIRES ET OUTILLAGE MEDICAL</u>	
		1	Acquisition de matériel médical	28 626 800,00
		2	Acquisition d'outillage médical	21 756 368,00
		3	Acquisition d'accessoires médicaux et chirurgicaux	18 092 137,60
		4	Mobilier médical	16 156 965,92
		5	Matériel d'ergothérapie, de réadaptation, de réinsertion des malades et tests psychologiques	15 114 950,40
		6	Frais de maintenance et de réparation du matériel médical y compris les pièces de rechange	14 759 978,08
			TOTAL CHAPITRE 15	114 507 200,00
			TOTAL DE TITRE II	2 290 144 000,00

Avant que la DFC repartit le budget, il existe une répartition préalable faite par la tutelle dans laquelle elle détermine les montants attribués au chapitre 13(médicaments et produits pharmaceutiques et autres produits destinés à la médecine humaine et dispositifs médicaux) du titre 2, et au chapitre 1(traitement d'activités des personnels titulaires et stagiaires et coopérants) et chapitre 2 (indemnités et allocations divers) du titre 1.

Dans le premier tableau, qui représente le titre 2(dépenses de fonctionnement) on remarque l'importance du chapitre 13 prédéfini par l'Etat, qui remonte à 60% du budget attribué au titre 2, car il contient des articles très importants et qui dégage énormément de dépenses, de fait que les frais des produits et des médicaments génèrent des couts très élevés. Dans les 40% qui restent, sont réparties sur les autres chapitres ; une somme très importante attribué au chapitre11 (alimentation et frais de restauration) qui fait 8% du budget. L'hôpital est dans l'obligation d'assurer la restauration aux personnels et aux patients qui se varié continuellement (plats, variabilité des maladies, nombre des personnels et patients). Un léger taux d'augmentation au chapitre 1 (remboursement des frais) pour tout déplacement de personnels (transport, restauration, hébergement...etc.). Au niveau du CHU, la remarque la plus importante, c'est la non-prise en charge du chapitre 16, puisque les articles provenant du chapitre 16, sont peu fréquents ; conventions avec l'armée, remboursement des frais d'exploitation avec les organismes publics.

Mais le chapitre 17 (dépenses de la recherche) qui contient des articles très importants pour l'évolution et le développement de la médecine au sein du CHU ne soit-il pas alimenté, ce qui reflète une défaillance majeure dans le système de gestion et de gérance et une ignorance de la perte des médecins.

Pour le second tableau (dépenses du personnel), une somme importante est attribuée aux chapitres 1 et 2. Dans le chapitre 1(traitement d'activités de personnels titulaires,

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

stagiaires, et coopérants) une somme importante est attribué à l'article 1, qui dépasse les 50% du chapitre, vu le nombre important de personnels qui remonte à (30000) et le chapitre 2 qui contient 50 articles dans lequel on consacre une grande partie à l'article 27 et 28, qui se remonte à 50% du chapitre ; les deux articles, sont traités par rapport au nombre du personnel, autrement dit, imputation 1.1.1 . Une partie importante est consacrée aux chapitres 5, 6,7 qui contiens des articles vis-à-vis la sécurité sociale.. Dans ce qui suit, Nous allons comparait le tableau du budget de fonctionnements section 1 (recette) pour le CHU de T.O en 2016 et en 2015.

Tableau N° 02 : Tableau de comparaison des budgets de fonctionnements 2015 et 2016 au sein de CHU Tizi-Ouzou

Titre	CHAP	ART	Libelle	Montants 2015	%	Montants 2016	%
			<u>Recettes</u>				
	1		Contributions de l'Etat	4603189440	67%	3864618000	67.5%
	2		Contribution des organismes de la sécurité sociale	2239760832	32.6%	1832115200	32%
	3						
	4		Contributions des établissements et d'organisme publics	0	0	0	0
	5		Recette provenant de l'activité de l'établissement	27481728	0.4%	28626800	0.5%
	6						
			Autres recettes	0	0	0	0
			Reliquats sur exercices antérieurs	0	0	0	0
TOTAL				6870432000	100%	5725360000	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

Ce tableau représente les recettes de l'hôpital de CHU Tizi-Ouzou en 2015 et en 2016 dans lequel on constate une diminution remarquable des montant attribués par les financeurs (l'Etat et la sécurité sociale)

Au premier lieu, nous remarquons une diminution au niveau de la contribution des organes de la sécurité sociale, 18.21% (407 645632 DA) pour l'année 2015 et l'année 2016, ceci est dû à la loi de finance de l'année 2016 car le montant de la contribution de la sécurité sociale est fixé selon la loi de finance exercée de l'année en cour.

- En 2^{ème} lieu, nous remarquons Une diminution de 16.05% (738 571440 Da) de la contribution de l'Etat pour l'année 2016 par rapport à l'année 2015, et ça et du au déficit budgétaire que connaît la trésorerie de l'Etat ; avec la chute des prix du pétrole et l'augmentation des besoins de la population, d'ailleurs, nous observons une Légère augmentation des recettes provenant de l'activité de l'établissement en 2016, comptée de 0.4% (1 145 072Da). Ceci vis-à-vis la participation des malades aux frais d'hospitalisation.
- Et en dernier lieu, une diminution de 16.67% (1 145 072000 Da) du budget globale de l'année 2016. qui est vraiment important de faite qu'on parle d'un secteur aussi spécifique (la santé) , ce qui nous fait remarquer que l'Etat trouve des difficultés pour le financement des hôpitaux ; ce qui démontre une dégradation aux niveaux des services fournis par l'hôpital lui-même, et aussi, c'est ce qui ne lui permet pas de répondre à tous les besoins de la population et prendre en charge les prévisions préparés. Ceci oblige l'hôpital à supprimer certains articles et de ré-répartir le budget tout en sachant que l'Etat ne laisse pas assez de marge de manœuvre de la répartition du budget aux directions (voir : la répartition préalable du budget par l'Etat).

Une fois le budget reparté par chapitre et article. Le budget sera exécutoire .nous passons a l'exécution de budget.

Le service comptabilité est tenu conformément aux principes et règles de la comptabilité publique qui est basée sur le principe de séparation des fonctions suivantes : l'ordonnateur et le comptable public.

L'exécution du budget se décompose en deux partie : l'opération de dépense et l'opération recette .chaque opération est compose de deux phase : la phase administrative phase comptable.

3.1.2 Les agents d'exécution du budget et la règle de séparation des fonctions de l'ordonnateur et du comptable public

Nous allons présenter les agents d'exécution du budget et la règle de séparation des fonctions de l'ordonnateur et du comptable.

3.1.3.1 Les agents d'exécution du budget

Les intervenants dans cette opération sont définis comme suivant¹ :

a. Les ordonnateurs

C'est toute personne ayant qualité d'effectuer les opérations suivantes :

En matière des recettes :

- Constatations ;
- Liquidations ;

En matière de dépenses :

- D'engagement ;
- Liquidation ;
- D'ordonnancement

L'ordonnateur a fondamentalement un pouvoir de décision et ce n'est que très exceptionnellement qu'il peut avoir un rôle d'exécution dans la mesure où il exerce des fonctions dévolues au comptable public. On se trouve en présence d'une exception à la règle de séparation des fonctions des ordonnateurs et de comptable.

Ses ordonnateurs sont, soit ordonnateurs principaux, soit ordonnateurs secondaires ; l'ordonnateur principal est le premier responsable de l'établissement de santé qu'est le directeur de l'établissement ; soit ordonnateur secondaire qui est des fonctionnaires comptants qui ont une ordonnance de délégation de l'ordonnateur principal.

b. Le comptable public

Le comptable public toute personne régulièrement nommée pour effectuer les opérations suivantes :

En matière de recettes :

- Recouvrement
- Encaissement

En matière de dépenses :

- Paiement

¹ Voir JORAP N90-21 du 15 aout 1990 page 979

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

Le comptable public a un rôle d'exécution mais il n'est jamais doté d'un pouvoir de décision c'est à dire n'est pas un décideur par conséquent la situation des comptables n'est pas symétriques de celle des ordonnateurs.

Le comptable public est le seul manipulateur de fonds. Dans chaque établissement public il existe un comptable public assignataire. il est rattaché au ministère des finances.

Le comptable public a pour mission :

- La prise en charge et le recouvrement des ordres de recette remis par les ordonnateurs ;
- Le paiement des dépenses ;
- La manipulation de fonds et le mouvement de compte de disponibilité ;
- La conservation des pièces justificatives des opérations et des documents comptables ;
- La gestion de la comptabilité.

3.1.3.2 La règle de séparation entre l'ordonnateur et le comptable public

Les fonctions de l'ordonnateur et celle de comptable public sont incompatibles. La séparation de leur fonctions se fonde sur :

a. L'idée de sécurité

Ce n'est pas la même personne qui décide et qui contrôle.

b. L'idée de contrôle

Si l'ordonnateur ; qui est le véritable instigateur de la politique généralement de son établissement, provoque les opérations budgétaires nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement et c'est dans ce strict respect :

- Des missions de l'établissement ;
- Des prérogatives ;
- De celles des organes de gestion ;
- Des lois et règlements.

Le comptable doit s'assurer que les décisions prises par l'ordonnateur ont pour seul objectif l'intérêt de l'établissement et s'exécutent conformément aux lois et règlement.

Le directeur est ordonnateur du budget de l'établissement, il peut sous sa responsabilité ; déléguer son signaleur a un ou plusieurs agent (membre de l'équipe de sa direction). Ces délégations, dont le comptable et l'organe délibérant doivent être informés, et doivent mentionner :

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

- Le nom et la fonction de l'ordonnateur délègue ;
- La nature des actes délègue ;
- L'article budgétaire sur lequel seront imputées les opérations de dépenses qui font l'objet de délégation ;
- Le montant de crédit délègue.

c. Délégation

Permet à une autorité de confier, si elle l'estime l'utile, à un agent de déterminer une ou plusieurs de ses attributions à l'oppose de la suppléance : où toutes les fonctions sont exercées.

3.2 La phase d'exécution du budget

L'opération d'exécution du budget nécessite deux phases : phase administrative et phase comptable, tant pour les recettes que pour les dépenses.

3.2.1 Exécutions des dépenses au niveau d'un établissement public de santé

Il ya deux phase d'exécution de dépense au niveau de CHU de Tizi-Ouzou :

3.2.1.1 La phase administrative

La phase administrative est celle au cours de laquelle sont prises les décisions pour réaliser l'opération. C'est une fonction confiée à l'ordonnateur de l'établissement qui est souvent le directeur. Celui-ci a le pouvoir de faire naître une dépense publique dans la limite de l'autorisation budgétaire accordée.

La phase administrative nécessite trois opérations qui sont respectivement :

- Engagement de la dépense ;
- La liquidation de la dépense ;
- L'ordonnancement de la dépense ;
- L'engagement de la dépense.

C'est une opération qui est définit comme l'acte de naissance d'une dépense publique.

a. L'engagement de dépense

C'est une opération qui est définit comme l'acte de naissance d'une dépense publique. L'engagement constitue la première opération de l'exécution des dépenses. C'est un acte par lequel l'établissement public de santé CHU de T.O crée ou constate une obligation à son encontre. C'est l'ordonnateur de l'établissement qui est représenté par le directeur de l'établissement qui est le seul habilité à engager ses dépenses. La proposition d'engagement

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

relève de la direction de l'établissement. Les propositions d'engagement sont signées par l'ordonnateur de l'établissement dans la limite des crédits alloués. Aucune dépense ne peut être engagée et donc recevoir un commencement d'exécution sans être revêtue au préalable du visa du contrôleur des dépenses.

Toutefois, certaines sont dispensées du visa préalable ces dernières sont :

Les dépenses à caractère occasionnel qui ne peuvent être regroupées en vue de la passation d'un marché et qui sont répétitives imprévisibles.

A titre indicatif : les frais des réparations urgentes (inondations, pannes d'électricité, coupure d'eau à la suite d'une panne etc.) L'engagement a une double signification : engagement juridique et engagement comptable.

- **L'engagement juridique**

L'ordonnateur délivre un bon ou signe un contrat pour générer une dépense. Le document signé devient justifiable auprès des tribunaux en cas de litige.

- **L'engagement comptable**

Dès qu'il y a une émission de bon de commande ou signature de contrat, la règle est de réserver la somme d'argent qu'il faudra pour honorer l'engagement pris.

L'opération d'engagement de la dépense se matérialise par l'établissement d'une fiche d'engagement. Cette fiche d'engagement (voir annexe N°05) est mentionnée de :

- Chapitre de la dépense
- Articles
- Ancien montant
- Nouveau montant
- Solde.

Elle est accompagnée de toutes les pièces justificatives de la dépense (bon de commande, factures...).

b. La liquidation

Au terme de la loi 90-21 de 15 juillet 1990 relative à la comptabilité publique, la liquidation permet la vérification sur pièce et la fixation de montant exacte de la dépense publique. Il faut que l'ordonnateur qui est le directeur de l'établissement dans notre cas :

- Assurer que le service est fait : le plus souvent, l'établissement publics ne sont pas rendu débiteurs par le seul acte d'engagement, le recrutement d'un agent ne

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

suffit pas à faire naître la dette. Celle-ci résulte de l'exécution de l'obligation par l'agent. Le paiement ne peut pas avoir lieu qu'à la contrepartie d'une prestation fournie.

- Evaluer le montant avec exactitude : c'est la détermination de la somme exacte à régler aux créanciers.

c. L'ordonnancement de dépense

L'ordonnancement de la dépense ou le mandatement est l'acte par lequel est donné l'ordre de payer la dépense publique. Voir la loi de 90-21 du 15 /08/1990. Dans la terminologie administrative, cet acte est appelé un mandat de paiement (voir annexe N°03) dans les établissements publics, sur le mandat doit figurer :

- La nature de la dépense ;
- Son imputation ;
- Son montant ;
- Le visa du contrôleur financier,

Le mandat doit être toujours accompagné des pièces justificatives de paiement à effectuer (la facture, état de paiement, la situation ...) .il doit être signé par l'ordonnateur .s'il n'y a pas une erreur sur le contenu du mandant, ce dernier va être destinée au service des crédits, qui s'occupe du paiement des mandants.

Voici un exemple d'une facture :

- Une date ;
- Numéro ;
- Direction destinée ;
- La qualité exécutée ;
- Le prix unitaire ;
- Le montant hors taxe ;
- Le montant toutes taxes comprises (TTC).

Chaque facture doit porter au verso une mention « service fait signé par le directeur tout ce dossier doit être déposé auprès de contrôleur financier.

3.2.1.2 La phase comptable

Le comptable assure le paiement de dépense une fois ces derniers ont été engagé, liquides et ordonnance .il est charge de contrôler la régularité de la dépense, de sa conformité avec la loi et le règlement en vigueur.

a. Le paiement d'une dépense

Le paiement de la dépense est définit« *l'acte libératoire de la dépense public* ».tout le dossier précédant doit aboutir par le comptable public. Celui-ci avant de régler la dépense, doit assurer :

- Que tous les visas réglementaires existent (celui du contrôleur financier),
- Qu'il y a service fait,
- Que le crédit existe,
- De l'imputation il s'agit de placement de dépense (article ou chapitre) la ou les relations informelles entre le comptable financier n'ont pas été considères.

b. L'avis de virement

C'est un document justificatif accompagnant la fiche de paiement, qui va être destinée à la banque (voir annexe N°06).

Dans le paragraphe suivant on va montrer le marché public d'établissement public santé .leur dépense qui relève de la wilaya et le pouvoir central.

3.2.2 Les marches publics

Un marché public est un contrat écrit entre une administration publique et un entrepreneur ou un fournisseur qui s'engage à exécute une prestation déterminée pour uniprix convenu, dans certaines conditions et un délai convenu, en vue de la réalisation de certaines taches :

- Acquisition de fourniture : denrées ou matériaux, bien d'équipement, installation complètes ;
- Réalisation de travaux : travaux neufs ou réfection ;
- Prestation de service : maintenance, transport ;
- Marches d'études : études d'architecture.

Il ya des principes généraux qui encadrent les marches publics et qui sont :

Recours obligatoire pour tout contrat ou toutes commandes dont le montant est supérieur à un seuil de cent vingt millions de dinars (120 000 000 da) avec le nouveau code

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

du marché public la prestation de travaux et de fournitures et six millions de dinars (6 000 000 da) pour des prestations d'études ou services.¹

- Doit être conclut avant tout début d'exécution sauf cas exceptionnel
- Doit être signe par les deux parties
- Doit être notifié avant tout début d'exécution.
- S'assurer de la disponibilité des crédits avant d'engager la procédure
- Mise en concurrence obligatoire
- Pénalités financières à l'encontre du cocontractant en cas de non d'exécution
- Les cahiers de charges précisent les conditions de passation et d'exécution des marches.
- Condition de commissions doit être exigée du contractant
- Priorité à la production.

En raison de leur importance aussi bien financière qu'économique, il a été conçu une réglementation à laquelle les établissements publics sont tenus de se conformer pour la passation et l'exécution de leurs marches.

Pour prendre en charge le contrat, il faudrait qu'il y ait en premier lieu une décision contenant :

- Le libellé ;
- L'autorisation de programme ;
- Le numéro de l'opération.

Le contrat sera envoyé en double exemplaires au service de l'équipement pour vérification.

Il doit comporter les mentions et les pièces suivantes :

- La déclaration à souscrire ;
- La lettre de soumission ;
- Le cahier de prescription spécial ;
- L'objet du marché ;
- Le montant du marché arrêté en chiffres et en lettres ;
- Le mode de passation du marché ;
- Le mode de paiement ;
- Le taux de pénalité du retard ;

¹ Voir le code des marches publics et des délégations de service public, section 2 article 13, page 4

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

- Le délai d'exécution ;
- Les retenues de garanties ;
- Le cautionnement ;
- Les avances ;
- Le visa du contrôleur financier ;
- Le visa de l'ordonnateur ;
- Le contrat doit être daté et numéroté.

Si le contrat est accepté donc signé, l'original de celui-ci sera gardé ainsi qu'en exemplaire du montant, le double sera classé dans une fiche du marché. Dans ce cas, la section de l'équipement vérifie la situation des travaux, elle est établie en double exemplaire et doit être jointe avec les devis quantitatifs et estimatifs du contrat. Dans le cas où le montant de la commande ou du marché est égal ou supérieur à vingt millions de dinars (120.000.000 DA) du pour des prestations de travaux ou de fournitures, et six millions de dinars (6 000.000 DA) du pour des prestations d'études ou de services ne donne pas lieu, obligatoirement, à passation de marché.

Les commandes visées ci-dessus, doivent faire l'objet d'une consultation d'au moins trois(3) prestataires qualifiés, pour le choix de la meilleure offre, en termes de qualité et de prix et disponibilité. Dans le cas de commandes de travaux, le service contactant peut consulter des artisans, tels que définis par la législation et la réglementation en vigueur.

3.2.2.1 Prescription générales

Les fournisseurs intéressés peuvent présenter leur soumission sur un ou plusieurs lots à la fois. Les dossiers de soumission comprendront deux offres séparées (technique et financière).

a. Offre technique : composée de pièce suivante

- Déclaration à souscrire à renseigner et à cacheter par le soumissionnaire.
- Registre de commerce et statuts de l'entreprise.
- Casier judiciaire du gérant
- Pièces fiscales et parafiscales (extrait des rôles, CNAS, CASNOS).
- Bilans fiscaux des deux années précédentes.
- Le cahier des charges signé et cacheté sur toutes les pages (sans indication du montant de l'offre)

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

- Agrément du ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière¹
- Les références professionnelles.
- Une lettre d'exclusivité pour déterminer la qualité et la fiabilité des produits.
- Une lettre d'engagement pour la continuité des livraisons durant l'année.
- Listes des moyens humains et matériels avec justificatifs.

b. Offre financière : composée des pièces suivantes :

- Lettre de soumission.
- Bordereau des prix unitaires complété en chiffres et en lettre, dument signé et cacheté par le soumissionnaire.
- Devis quantitatif et estimatif complété en chiffres et en lettres, dument signer et cacheté par le soumissionnaire.

Ces deux offres doivent être présentées dans deux enveloppes distinctes et anonymes, introduites dans une seule enveloppe extérieure, qui ne doit comporter aucun signe ou indice permettant l'identification du soumissionnaire. Les dépôts de la soumissionnaire doit se faire auprès du secrétariat de la direction de l'établissement public de santé de CHU de Tizi-Ouzou de la part du soumissionnaire en personne ou son représentant, elle sera enregistrée et accusée de réception .Sera rejetée toute soumission provenant par voie postale ou autres et toute soumission non anonyme .L'ouverture des plis et l'analyse des offres s'effectuons en une seule étape et ce en présence des soumissionnaires en qualité d'observateurs. La date de la séance aura lieu le dernier jour de dépôt des offres à treize (13) heures, au siège de l'établissement public de santé de CHU de Tizi-Ouzou.

L'évaluation de l'offre technique sera notée sur soixante(60) points, et qui se base sur la quantité de produits, liste des moyens humains et matériels et une lettre d'exclusivité du laboratoire pour déterminer la quantité des produits, bilans fiscaux et le nombre d'activités réalisées dans le domaine de la santé. Une fois tous les dossiers notés, il sera procédé à la sommation des points pour chaque concurrent et ensuite à son classement.

Après l'évaluation de l'offre technique, vient l'évaluation de l'offre financière qui sera notée sur 40points, la note total sera attribuée à l'offre moins disant.

La note globale est égale à la somme de deux notes technique et financière. Elle est calculée sur cent(100) points, en fonction des répartitions des points entre notes techniques et

¹Documentation établissement public de santé de CHU DE TIZOU.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

financières. L'offre réunissant le nombre de points le plus élevé sera considérée comme l'offre la plus avantageuse. En cas d'égalité des points, la priorité sera donnée au soumissionnaire ayant une meilleure offre du point de vue qualité.

Une fois la procédure ci-dessus accomplie un avis d'attribution du marché sera notifié au soumissionnaire retenu, et pour tout soumissionnaire qui le demandera, il lui fournit tous les éléments ayant concouru au choix de l'attributaire, et sera rejeter toute offre incomplète ou qui ne satisfait pas aux conditions énumérées dans les présents cahiers des charges.

3.2.3 L'exécution des recettes

Les recettes de l'établissement public de santé regroupent les différentes subventions lancées par l'état, la sécurité sociale et les mutuelles.

3.2.3.1 Les procédures d'exécution des recettes

Ses recettes sont soumises à la même procédure d'exécution que les dépenses :

- a. Phases administrative ;
- b. Phase comptable .

En effet, on distingue l'émission du titre de perception par l'ordonnateur et la prise en charge de ce dernier et son recouvrement par le comptable selon la loi 90-21 du 15 aout relative à la comptabilité publique, dans son article 15 énonce :

- La constatations

La constatation est l'acte par lequel est consacré le droit d'un montant

- La liquidation

La liquidation de la recette permet de déterminer le montant exacte de la dette du redevable au profit d'un créancier public et d'en ordonner le recouvrement.

- Recouvrement

Le recouvrement est l'acte libératoire de la créance publique, elle donne lieu à l'établissement d'une quittance et un titre de recette signer par le comptable et l'ordonnateur .ces pièces sont jointes au bordereau d'envoi et au titre de perception auquel se rapporte, la recette ainsi que toutes les pièces constituant le dossier justificatif et réglementation de la recette recouverte .Le recouvrement se fait soit par caisse, par remise de chèque ccp au trésor ou par virement de compte à compte.

3.3 La phase de contrôle d'exécution de dépense

On dit du contrôle qu'il prévient les dérives et renforce l'efficacité de l'action de l'argent auquel il est destiné. En terme médicaux, on dit qu'il est « *prophylactique* ¹ ». Dans la logique de finances publiques, le contrôle est le cadre de l'évaluation des règles procédurales et formelles qui entourent et couvrent de la préparation budgétaire et l'affectation des ressources aux charges. La procédure, le contrôle sont à la fois préventif et répressif. La vocation originale de ces règles est d'arriver à assurer la réalisation des objectifs définis et justifiés par une affectation des ressources. Cependant, il est nécessaire de veiller à ce que les objectifs ne soient pas disséminés, que les missions ne soient pas contournées. Dans cette sous-section nous allons présenter l'importance du contrôle d'exécution de dépense en relevant le contrôle interne, externe et les modalités de contrôle d'exécution de dépense.

3.3.1 L'importance du contrôle des dépenses

L'établissement public de santé, est une administration autonome. La spécialisation qui lui est inhérente induit une autonomie financière et budgétaire. Toujours dans l'exécution du service public, une certaine marge de manœuvre justifie qu'un contrôle interne et externe lui soit appliqué. L'importance de ce contrôle est de veiller sur les objectifs fixés et les ressources attribués.

3.3.1.1 Le contrôle interne

C'est le contrôle effectué par l'établissement pour son compte et par ses organes. Le plus notable est celui exercé par la cellule des gestions de l'établissement. Il s'agit d'un service qui a des compétences très diverses au sein de l'établissement. Dans le cadre du contrôle la cellule présente un rapport trimestriel sur le fonctionnement de l'établissement, sur sa gestion et sur l'état d'exécution de l'exercice budgétaire en cours.

Ce rapport permet une vision prospective et récapitulative de la situation financière de l'établissement. Il dresse un état des lieux quant aux dépenses de l'établissement et quant à leur situation d'exécutions. Il permet, en outre de relever les irrégularités éventuelles ou les manquements dans le fonctionnement financier de l'établissement.

¹ En médecine : relatif à la prophylaxie, ensemble des mesures destinées à éviter les maladies et leur développement. Une prophylaxie, désigne le processus actif ou passif ayant pour but de prévenir l'apparition, la propagation ou l'aggravation d'une maladie.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

3.3.1.2 Contrôle externe

Il est extérieur à l'établissement, le contrôle est effectué par deux autorités différentes. Il peut s'agir du représentant local de l'Etat dans le cas d'un établissement public de santé régional ou départemental (wilaya). Il peut également s'agir du ministère des finances pour le cas des établissements publics de santé nationaux. Pour le premier cas, le contrôle est double.

- D'abord dans l'adoption du budget, il est exigé du conseil d'administration de transmettre le projet de budget aux représentants de l'Etat pour approbation .voir le deuxième chapitre.
- Ensuite, un pouvoir d'approbations est confère aux représentants de l'état par le code des marches publics .les marches d'un certain montant sont par le code des marches publics. les marches d'un certain montant sont soumisesà approbation du conseil de l'administration de l'établissement.

3.3.2 Les modalités du contrôle d'exécution des dépenses

Dans cet aspect qui prend en compte la technique et l'objet, deux types de contrôle doivent êtres envisages .ils se soucient de la régularité quelle que soit l'orientation qu'ils prennent. C'est un contrôle de légalité. Le second se place dans un cadre comptable.

3.3.2.1 Le contrôle de légalité

Le contrôle de légalité est très large il touche toute l'exécution des dépenses du budget. La régularité des actes de nature à engager des dépenses est un indicateur de la bonne exécution du budget de l'établissement. Pour ce fait le comptable dispose des pièces justificatives produites par les ordonnateurs. Il aura à vérifier la qualité de l'ordonnateur, l'application des lois et des règlements, l'imputation de la dépense, la validité de la créance et la disponibilité des crédits. Ce contrôle est essentiellement administratif.

Précisions d'ailleurs que la responsabilité qui peut incomber le comptable prend deux voies différentes. Elle peut être mise en œuvre par le ministre des finances via la procédure du débat administratif. Elle peut également être mise en œuvre par le juge des comptes grâce au débat juridictionnel dans le cadre du contrôle comptable.

3.3.2.2 Le contrôle comptable

Il porte substantiellement sur la gestion comptable, l'agent comptable à l'obligation de présenter les états financiers et comptables à la fin de chaque session d'exécution du budget ou au moment de la cessation de ces fonctions. Le juge des comptes, en l'occurrence la cour de compte effectue un contrôle sur les comptes et documents comptables administrés

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

par les comptables, notamment par le biais de la commission des vérifications des comptes et du contrôle des établissements.

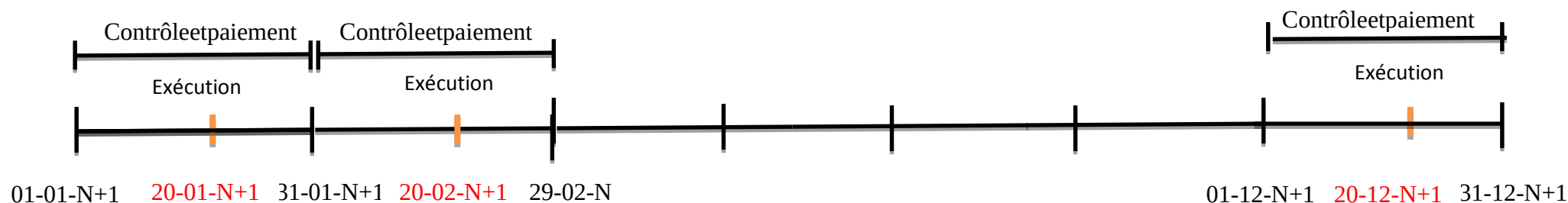
En tant que comptable publique, l'agent comptable particulier de l'établissement public de santé et soumis au contrôle juridictionnel de la cour des comptes, si des irrégularités viennent à être constatées la juridiction financière peut prendre un débat pour engager, le cas échéant, la responsabilité personnelle et pécuniaire de l'agent comptable. Le régime rigoureux de la responsabilité des comptables publics s'appliquant ici.

Il est également possible pour le conseil d'administration de commettre un ou des commissaires aux comptes pour effectuer des contrôles sur la gestion du comptable du CHU.

Chapitre III : Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHU T.O

Nous allons présenter l'échéancier de l'exécution et du contrôle à travers le ce qui suit :

Figure N°08: Echéancier de l'exécution et du contrôle



Source : la schématisation est basée sur les informations acquises auprès de la direction des contrôleurs financiers.

L'exécution budgétaire de l'année N+1 commence à partir du mois de janvier et se termine le 31 décembre de l'année N+1. Le mandatement ne se fait qu'au cours des 20 premiers jours du mois. Le paiement, après vérification, par le comptable se prolonge jusqu'à la fin du mois. Les dépenses sont exécutées par l'ordonnateur principal (le directeur général) et ses collaborateurs. Les opérations d'exécution des dépenses sont l'engagement (soumis aux visas du contrôleur financier), la liquidation et le mandatement ou l'ordonnancement. Ils constituent la phase administrative et sont du ressort exclusif de l'ordonnateur. Ils sont déjà définis dans le deuxième chapitre. Les dépenses obligatoires (salaires et traitements) sont exécutées par le titre I de la direction de finance et contrôle. Les dépenses de fonctionnement du CHU le sont par le titre II de la direction de Finance et contrôle.

Chapitre III : Préparation, exécution et contrôle du budget de CHU de T.O

Conclusion

La gestion budgétaire de centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou, comme celle des autres établissements publics soumis à la réglementation de la comptabilité public, elle repose sur des textes législatifs et réglementaires.

La préparation du projet est totalement interne à l'établissement public de santé. La direction générale estime toutes les données qui devront être prises en compte dans l'achèvement du projet de budget. Cela est dévolu au directeur de l'établissement puis il faudra requérir l'avis de certains organes consultatifs.

Le budget de centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou découle de budget du ministère de tutelle qui résulte des cellules de l'Etat. Il est exécuté par l'ordonnateur (le directeur général.). La phase administrative de l'exécution des dépenses relève du ressort exclusif de l'ordonnateur. Cette face intervient durant les vingt (20) premiers jours du mois.

Par contre la face comptable de l'exécution (paiement) ne relève que du ressort de comptable public mais les paiements n'intervient qu'après contrôle sur pièce (mandats de paiement, fiches d'engagement avec le visa du contrôleur financier, avis des virements.) effectués par l'agent comptable visé par le contrôleur financier et payé par le comptable public (assignataire).

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche est d'essayer de comprendre la gestion budgétaire des établissements publics (cas de CHU de Tizi-Ouzou). Comment le CHU de T.O prépare son projet, exécute et contrôle son budget. Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire nous a permis de comprendre le concept de la gestion budgétaire dans les entreprises privées ou bien publics. Cependant la gestion budgétaire peut être comme un système d'aide à la décision et au contrôle. Elle comprend trois phases :

La phase de budgétisation

- La phase d'exécution budgétaire ;
- La phase de contrôle budgétaire.

La gestion budgétaire joue un rôle très important dans les entreprises, elle participe à la prise de décision et à la continuité des activités de l'entreprise.

La gestion budgétaire des établissements publics soumis à la réglementation de la comptabilité publique comme le CHU de Tizi-Ouzou, consiste à préparer, exécuter et contrôler les budgets, ceux-ci conformément aux textes en vigueur. Le contrôle de la gestion budgétaire vise à vérifier la régularité de celle-ci. Il peut prendre plusieurs formes et être réalisé par divers organes de contrôles.

La préparation du projet de budget des établissements publics est soumise à une note méthodologique du ministère des finances. Les besoins financiers du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou (CHU) doivent- être évalués sur la situation réelle du personnel en poste, les programmes d'activités des différents services prévues pour l'année.

Les budgets du CHU proviennent de celui de l'Etat ; votés par l'APN et conseil de la nation dans la loi de finances. Il est préparé et exécuté par l'ordonnateur principal (directeur général). Avant que le budget de CHU DE T.O. soit exécutoire, la tutelle procède à une répartition préalable de recette.

Ce qui démontre une véritable insuffisance de recettes allouées au CHU de Tizi-Ouzou est la non-prise en charge des prévisions faites par l'établissement. Ce qui montre une dégradation aux niveaux des services fournis par l'hôpital lui-même. Selon la comparaison de recette de deux années 2015 /2016 qui a montré une diminution de 16.67 % par rapport au budget 2015.

Le virement peut être effectué d'un article à un autre au sein d'un chapitre ou d'un chapitre à un autre. Le crédit conformément aux dispositions en vigueur, le virement d'un article à un autre au sein d'un chapitre est effectué par l'ordonnateur après visa du contrôleur financier qui doit s'assurer de la conformité et de la nécessité de l'opération. Il est opéré à concurrence des crédits accordés pour assurer la dépense envisagée.

Conclusion générale

Le contrôleur financier peut corriger un certificat administratif accordé par l'ordonnateur pour justifier certains virements dans les dépenses de fonctionnement.

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

Le virement de crédit de titre I au titre II est strictement interdit, alors que le virement de titre II au titre I est autorisé. Les virements de crédit se font sur présentation d'un dossier justificatif. Ce dossier peut être demandé à tout moment par les organes de contrôle. Les virements doivent ressortir sur la situation financière par l'ordonnateur et sur celle du comptable public.

Pour le transfert de mouvements de crédits on peut dire que les établissements publics ont une autonomie financière mais ça reste toujours avec l'aval de pouvoir central.

L'exécution se fait à travers la constatation ; la liquidation de recette et le recouvrement en matière de recette. En matière de dépense, elle s'effectue par l'engagement, la liquidation de dépense et l'ordonnancement ou le mandatement, ces opérations constituent la phase administrative.

L'exécution est contrôlée a priori à partir des pièces justificatives par le contrôleur financier (pour visa) le contrôleur financier vérifie la régularité de pièces justificative et il donne son visa et le comptable public (pour paiement). Le contrôle et le paiement effectuée par le comptable principal compose la phase comptable de l'exécution. La (cour des comptes ; l'inspections générale des finances, l'APN etc.), Peuvent aussi faire un contrôle mais a posteriori de l'exécution sur la base de la gestion budgétaire faite en amont et le comptes présentes par les gestionnaires, (contrôleur financier, comptable principal).

Conclusion générale

La gestion budgétaire nous a permis de comprendre comment les établissements publics procèdent à leur préparation du projet et contrôle d'exécution des dépenses.

Malgré la diminution du budget, les résultats sont dans l'ensemble positifs. Le CHU de Tizi-Ouzou essaie de répondre aux besoins de la population.

Il y a lieu de souligner que la DFC souffre réellement des manques flagrants des moyens humains et matériels, le personnel de la DFC ne sont pas des comptables ni des financiers pour effectuer la tâche d'exécution et contrôle d'exécution des dépenses, ils ont tous d'autres spécialités. L'utile devrait à notre sens de mettre en place des agents comptables bien formés pour cette action d'exécution et de contrôle d'exécution de dépenses ainsi, la bonne gestion du CHU.

Il est utile de souligner une difficulté des détails à savoir le foisonnement des textes juridiques et mettre en place tous les dispositifs nécessaires (formation continue, de recyclage, de séminaires...etc.) pour l'accomplissement des missions fixées par l'établissement.

Les deux mois passés à la DFC nous ont permis d'observer comment le CHU de Tizi-Ouzou prépare son projet, exécute et contrôle ses dépenses. Vu le manque des compétences en comptabilité et en finance, la DFC rencontre beaucoup de difficultés pour exécuter et contrôler ses dépenses. La seule personne formée dans la DFC c'était la directrice.

Quant aux perspectives de recherche notamment la gestion budgétaire : il nous a paru intéressant de faire reposer la gestion budgétaire sur de nouvelles bases :

Alléger et dynamiser les textes réglementaires, remplacer le système de visa par l'audit externe, établir la lutte anti-fraude et corruption, remplacer l'appel d'offre du marché public par expertise et la négociation, avoir une programmation budgétaire par objectifs, remplacer la nomenclature par un plan des comptes favorisant l'analyse des coûts et la mesure dès la performance, avoir un système d'un compte unique pour une gestion de trésorerie à zéro, avoir un référentiel du contrôle interne, inspiré des référentiels internationalement reconnus efficace, renforcer la formation et les pouvoirs d'ordonnateurs,

Conclusion générale

Doter les administrations publiques des services d'audit interne aux services des ordonnateurs, établir et inculquer la culture de résultat (économie, efficacité, efficience), et management des performances.

Enfin nous espérons que notre étude fera appel à d'autres recherches qui porteront sur : l'analyse de la gestion budgétaire des établissements publics, l'audite et contrôle interne et externe, la réforme de la gestion budgétaires des établissements public, intégration de la gestion de performance dans les établissements public .diagnostic de la gestion budgétaire.

Références Bibliographie

Références Bibliographiques

Ouvrages

- A. hamini, gestion de budgétaire et comptabilité prévisionnelle, Ed, BERTI, Alger, Algérie, 2001.
- Alazard Claude et Sépari Sabine, contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 4eme édition, 1998,
- ALAZARD, Claude, SAPARI Sabine, contrôle de gestion, DECF : manuel et application : decf épreuve n7, 5em Ed, Edition dunod, 2001,
- Benoit Pige, reporting et contrôle budgétaire 2^{éd}, Ems, management et société,
- BRIGITTE Doriath, control de gestation, Donud, Paris 2002, 3^{ème} Edition,
- CAROLINE Selmer Construire et défendre son budget, Donud Paris 2^{ème} Edition, 2009.
- CHRISTIAN ET CHRISTIANE RAULET, comptabilité analytique et contrôle de gestion, dunod 3^{ème} Edition, 1994,
- Cliche Pierre, gestion budgétaire Et dépense publiques, Editions, PUQ, 2009,
- COOPERS et LYBRAND, la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition, d'organisation, 1998.
- Corhay Albert, Mbangala Mapapa, fondement de gestion financière, Paris : Edition du cefal , 2008.
- DIDIER Leclère, Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, université, PARIS, 1994
- DORIATH Brigitte, le control de gestation en 20fiches ; 5^{ème} Edition Dunod, Paris. 2008.
- EUSTACHE Ebondo, cours ; contrôle de gestion, EUSTACHE, Ebondo, EUROMED Essa ; Management, 2009, 2010,
- GERVAIS Michel, contrôle de gestion par le système budgétaire, Edition Vuibert, Paris, 1994,
- GERVAIS Michel, contrôle de gestion, collection gestion, Edition economica, paris 1994,
- HERVE Hutin. , toute la finance d'entreprise, Ed : organisation, Paris, 2002,
- JACK Forget, gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise ; Éd, organisation, Paris, 2005.
- LANGLOIS, Georges, contrôle de gestion et gestion budgétaire, Maison Nouveaux Horizons 3^{ème} Edition, année 2006.
- LECLERER Didier, gestion budgétaire, Eyrolles, Paris, 1993,
- LIVINGSTONE, John Leslie, MBA finances synthèse des meilleurs cours de grandes business school américaines, 1996, Nouveaux Horizons, PARIS,

Références Bibliographiques

- LONING Helene, contrôle de gestion organisation outils et pratiques, Dunod 3eme Edition, 2008,
- LUC Saïdj et JEAN-LUC Albert, Finances publiques, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2007.
- MAGNET Jacques, élément de comptabilité publique, 3^{ème} édition, L.G.D.J, Paris, 1996,
- MAGNET Jacques, élément de comptabilité publique, 3^{ème} édition, L.G.D.J, Paris, 1996.
- Malo jean louis et MATHE jean Charles, essentiel du contrôle de gestion, Ed, d'organisation, 1999,
- MALOT, Jean Louis, MATHE, Jean-Charles, L'Essential du control de gestion. 2ème édition, 2000, PARIS.
- MARGOTTEAU Eric, contrôle de gestion, DECF, UV7, ELLIPSES, Paris 2001.
- MICHEL. G, Le contrôle et stratégie de l'entreprise, 4em Econimaca, 1993.
- MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack, contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance, Foucher, Paris, 2002,
- ROBERT Kaplan ET DAVID Northan, l'alignement stratégique, Ed, nouvelle horizon ,2007
- ROUACHA Michel et NAULLEAU GERARD, le contrôle de gestion bancaire et financière, la revue banque, Editeur, 1998.
- TROTABAS Louis et COTTERET Jean-Marie, Droit budgétaire et comptabilité publique, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1995, Page 60.
- YELLES CHAOUCHE Bachir, Le budget de l'Etat et collectivité locale, Cours polycopiés, 1^{er} Edition, O.P.U, Alger, 1990.

Sources législatives

- Loi n° 84-17 du 07 juillet 1984, relative aux lois de finances
- Loi 85 -05 du 05 février 1985, portant réforme hospitalière
- Loi n° 90-21 du 15 août 1990, relative à la comptabilité publique,
- Loi organique n° 99-02, du 08-03-1999, fixant l'organisation et le fonctionnement de l'APN et du conseil de la nation.

Références Bibliographiques

Sources réglementaires

Code des marchés publics et des délégations de service public, section 2 article 13.

Décret exécutif n° 80-53, du 01-03-1980, portant création de l'inspection générale des finances.

Décret n° 86-25 du 11 février 1986, modifié par le décret n° 86-302 du 16 décembre 1986, et le décret n°97-467 du 02 décembre 1997 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des CHU.

Décret exécutif n° 92-414, du 14-11-1992, relatif au contrôle préalable des dépenses engagées, rejeter une dépense non conforme.

Décret exécutif n° 93-46, du 06-02-1993, fixant les délais de paiement des dépenses du décret exécutif n° 96-56, du 22 janvier 1996, fixant à titre transitoire, les dispositions relatives à la reddition des comptes à la cour des comptes.

Décret exécutif n°97-467 du 02 Décembre 1997. précise la nature et la compétence de ces commissions.

Décret exécutif n° 09-348, du 22-10-2009, complétant et modifiant le décret exécutif n° 99-258 du 16-11-1999 fixant les modalités d'exercice du contrôle financier à posteriori.

L'ordonnance n° 95-20 du 17-07-1995, la cour des comptes est une institution supérieure de contrôle à posteriori des finances de l'Etat

L'ordonnance n° 10-02 du 26-08-2010, relative à la cour des comptes

Autres :

Abdel Mohammed EL amine, cours : la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, royaume du Maroc, janvier 2005.

Document interne à la direction de finance et contrôle de chu de Tizi-Ouzou.

Documentation établissement public de santé de CHU DE Tizi-Ouzou.

KHERRI Abdenacer, cours : gestion budgétaire, école supérieure de commerce, 2011-2012

Références Bibliographiques

MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, guide budgétaire et comptable du gestionnaire de la sante public.

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

YAZI Moussa, cour ; gestion budgétaire, *centre africaine de gestion*, janvier 2004.

(s.a) contrôleur de gestion. Disponible sur : <https://www.ics-begue.com/metier/>. (Consulté le 12/10/2017).

KollomSimou, *diagnostic de la gestion budgétaire cadu CESAG* Mémoire de fin de formation pour l'obtention de diplôme de magister, Centre africain d'études supérieures de gestion ,2001.2003.

Annexes

Annexes

Annexe N° 01 : Budget de fonctionnement

Budget De Fonctionnement

Section 1: Recettes

IMPUTATION			LIBELLES	RECETTES ALLOUEES EN (DA)
IT	CHAP	ART		
1			<u>RECETTES</u>	
	1		<u>CONTRIBUTION DE L'ETAT</u>	
		1	CONTRIBUTION DE L'ETAT	
	2		<u>CONTRIBUTIONS DES ORGANISMES DE LA SECURITE SOCIALE</u>	
		1	Contributions des organismes de la sécurité sociale (couverture des assuré sociaux et ayant droit- prestations régies par convention)	
	3		<u>CONTRIBUTIONS DES ETABLISSEMENTS ET ORGANISMES PUBLICS</u>	
		1	Contributions des établissements et organismes publics (organismes de formation et de l'enseignement supérieur- organismes de solidarité nationale)	
	4		<u>RECETTES PROVENANT DE L'ACTIVITE DE L'ETABLISSEMENT</u>	
	5		<u>AUTRES RECETTES</u>	
		1	Contribution des organismes internationaux	
		2	Emprunts,dons et legs	
		3	contribution des société économique	
	6		<u>RELIQUATS SUR EXERCICES ANTERIEURS</u>	
		1	Reliquats sur exercices anterieurs	
			TOTAL	

Annexes

Annexe N° 03 : manda de paiement

ولاية تيزي وزو
WILAYA DE TIZI-OUZOU
Centre Hospitalo-Universitaire
de Tizi-Ouzou

Exercice 20
Année 20
N° d'Inscription
au livre des comptes divers
Vu : Bon à payer Par
M. Le Trésorier du CHU de
Tizi-Ouzou
A :

MANDAT DE PAIEMENT

N° du compte N° d'Ordre des pièces justificatives.

MANDAT N°

CRÉDIT ALLOUÉ POUR ACHAT

TITRE

Chap Art du Budget modifié
Chap Art du Budget additionnel
Autorisation spéciale du

ENSEMBLE

MANDAT DE D.A. :

En vertu des crédits ouverts par le budget de l'exercice 20 M. Le Trésorier du
Centre Hospitalo-Universitaire de Tizi-Ouzou Paiera à la partie Prenante la somme de :

Pour l'objet de la dépense et sur la remise des pièces ci - après désignées :

Désignation de la partie prenante 1	Temps que le paiement concerne 2	OBJET DE LA DÉPENSE 3	SOMMES 4	Indication des pièces à produire au Trésorier de l'Hôpital à l'appui du présent mandat 5
PIECES JOINTES				
Titulaire du C.C.P N° Bureau d'Alger				Pièces déjà produites à l'appui du mandat N° : de DA : Exercice 20 chap art Du budget N° du compte de 20.....
Titulaire du compte N° Ouvert à la banque				
..... dont le C.C. Postal est à Alger				
SOMME À PAYER D.A				

Le présent mandat sera alloué au compte du Trésorier, du Centre Hôpitalo - Universitaire de Tizi - Ouzou
en rapportant les pièces ci-dessus relatées.

Régulé par virement postal suivant Chèque N° : de D.A. de ce jour Tizi-Ouzou, le	Pour acquit de la somme ci-dessus, Tizi-Ouzou, le La partie prenante ,	Tizi-Ouzou, le L'Ordonnateur;
--	--	--

Annexes

Annexe N° 04 : dépense de fonctionnement et dépense de personnel

TITRE II : DEPENSES DE DE FONCTIONNEMENT

IMPUTATION			LIBELLE	Montat
TIT	CHAP	ART		
II	1		<u>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT</u>	
			<u>REMBOURSEMENT DE FRAIS</u>	
		1	Frais de mission et de déplacement à l'intérieur du territoire national	25 967 516,04
		2	Frais de mission et de déplacement à l'étranger	22 702 646,14
		3	Frais d'étude, d'expertise, d'interprétariat, d'avocats et d'huissiers de justice	21 497 576,27
		4	Frais de transport du personnel de garde	16 031 008,00
		5	Frais de transport, chargement, transit et dédouanement de matériel	11 221 705,60
		6	Frais de réception	11 077 421,07
		7	Frais de contrôle médical et d'exploration	12 824 806,40
		8	Frais de sépulture	10 917 110,99
		9	Collecte, transport et traitements des déchets	19 397 519,68
	10	Frais de transport à l'occasion du congé dans les départements du nord	8 672 769,87	
	11	Exercice clos	-	
TOTAL CHAPITRE 1			160 310 080,06	
	2		<u>FRAIS JUDICIAIRES ET INDEMNITES DUES PAR L'ETAT</u>	
1		Frais judiciaires et indemnités dues par l'Etat	22 901 440,00	
TOTAL CHAPITRE 2			22 901 440,00	
	3		<u>MATERIELS ET MOBILIERS</u>	
		1	Acquisition de matériel et mobilier de bureau	22 901 440,00
		2	Entretien du matériel et mobilier de bureau	13 740 864,00
		3	Acquisition de matériel informatique et de logiciels	14 885 936,00
		4	Entretien et réparation du matériel informatique	10 305 648,00
		5	Prestations de service en informatique	5 038 316,80
		6	Acquisition et réparation du matériel de prévention et de sécurité	5 725 360,00
		7	Acquisition de matériel et accessoires de cuisine, Equipements collectifs d'exploitation et de soutien	6 870 432,00
		8	Entretien et réparation du matériel de cuisine, Equipements collectifs d'exploitation et de soutien	4 580 288,00
		9	Acquisition et installation de matériels et accessoires de téléphonie et de liaison	3 893 244,80
		10	Acquisition du matériel audiovisuel	17 176 080,00
		11	Entretien et réparation du matériel audiovisuel	9 389 590,40
	12	Exercice clos	-	
TOTAL CHAPITRE 3			114 507 200,00	
	4		<u>FOURNITURES</u>	
		1	Papeterie	8 244 518,40
		2	Fournitures de bureau	10 534 662,40
		3	Consommables informatiques	7 328 460,80
		4	Produits d'entretien ménager	7 786 489,60
		5	Achat, confection et entretien de lingerie et literie	6 870 432,00
		6	Frais de confection d'imprimés et divers documents	5 038 316,80
TOTAL CHAPITRE 4			45 802 880,00	
	5		<u>HABILLEMENTS</u>	
		1	Habillements	1 145 072,00
TOTAL CHAPITRE 5			1 145 072,00	
	6		<u>CHARGES ANNEXES</u>	
		1	Eau, gaz, électricité, combustible et énergie solaire	21 756 368,00
		2	Frais de P et T (redevance téléphonique, téléx, taxes diverses)	8 702 547,20

Annexes

		3	Dépenses d'abonnement Internet	4 437 428,82
		4	Documentation et abonnement aux revues périodiques	2 610 764,16
		5	Frais d'insertion dans la presse	1 223 578,14
		6	Frais d'Assurances	3 916 146,24
		7	Remboursement des frais de consommation domestique de gaz et d'électricité à concurrence de (50%)	865 903,45
		8	Exercice clos	-
TOTAL CHAPITRE 6				43 512 736,00
	7		<u>PARC AUTOMOBILE</u>	
		1	Acquisition et renouvellement de véhicule	11 336 212,80
		2	Carburant et lubrifiant	3 778 737,60
		3	Entretien et réparation des véhicules et achat de pièces de rechanges	2 267 242,56
		4	Pneumatiques	2 015 326,72
		5	Frais d'immatriculation et d'identification	1 007 663,36
		6	Assurance véhicules	2 015 326,72
		7	Frais d'acquisition de vignettes automobiles	1 511 495,04
		8	Frais de contrôle technique des véhicules	1 259 579,20
		9	Exercice clos	-
TOTAL CHAPITRE 7				25 191 584,00
	8		<u>ENTRETIEN ET REPARATION DES INFRASTRUCTURES</u>	
		1	Entretien, réhabilitation et aménagement des infrastructures	67 559,25
		2	Matériaux de constructions, quincaillerie, plomberie, Electricité, chauffage, climatisation	103 056,48
		3	Entretien des espaces verts, des allées et espaces communs	58 398,67
		4	Exercice clos	-
TOTAL CHAPITRE 8				229 014,40
	9		<u>FRAIS DE FORMATION DE PERFECTIONNEMENT, DE RECYCLAGE ET DE STAGE DES PERSONNELS</u>	
		1	Frais de stages de courte durée à l'étranger (allocations d'études, frais de voyages, frais d'inscription et de scolarité, frais de visa et d'assurance)	30 916 944,00
		2	Frais de formation, de perfectionnement et de recyclage des personnels	24 046 512,00
		3	Frais d'organisation des examens et concours professionnels	13 740 864,00
TOTAL CHAPITRE 9				68 704 320,00
	10		<u>FRAIS LIES AUX CONGRES, SEMINAIRES, ET AUTRES MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES</u>	
		1	Frais de déplacement et de séjour à l'occasion des congrès, Séminaires, jumelage et autres manifestations scientifiques	27 836 700,32
		2	Frais liés à la prise en charge des délégations étrangères dans le partenariat et des échanges scientifiques	14 988 992,48
TOTAL CHAPITRE 10				42 825 692,80
	11		<u>ALIMENTATION ET FRAIS DE RESTAURATION</u>	
		1	Alimentation	137 408 640,00
		2	Frais de restauration	45 802 880,00
		3	Exercice clos	-
TOTAL CHAPITRE 11				183 211 520,00
	12		<u>LOYERS</u>	
		1	Loyers des logements de fonction	12 710 299,20
		2	Loyers des locaux à usage administratif	11 336 212,80
		3	Loyers des logements réservés aux praticiens spécialistes dans le cadre du civil	10 305 648,00
TOTAL CHAPITRE 12				34 352 160,00
	13		<u>MEDICAMENTS, PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET AUTRES PRODUITS DESTINES A LA MEDECINE HUMAINE ET DISPOSITIFS MEDICAUX</u>	

Annexes

		1	Médicaments	824 451 840,00
		2	Réactifs et produits de laboratoires	137 408 640,00
		3	Films et produits d'imagerie médicale et d'exploration	68 566 911,36
		4	Objets de pansements	48 093 024,00
		5	Gaz médicaux et autres	82 445 184,00
		6	Instrumentations	27 481 728,00
		7	Consommables et non tissé	24 046 512,00
		8	Dispositifs médicaux et logiciels destinés au diagnostic, à la prévention et au traitement	31 603 987,20
		9	Produits et consommables dentaires	68 566 911,36
		10	Autres produits destinés à la médecine humaine	61 421 662,08
		11	Exercice clos	-
TOTAL CHAPITRE 13				1 374 086 400,00
	14		<u>DEPENSES D'ACTIONS SPECIFIQUES DE PREVENTION</u>	
		1	Vaccins, sérums, réactifs de dépistage et milieux de culture	9 675 858,40
		2	Médicaments et autres produits à usage préventif	7 082 728,35
		3	Matériel, produits et articles de l'hygiène hospitalière	5 979 680,49
		4	Articles de protection	5 515 239,29
		5	Carnets de santé et imprimés divers	3 870 343,36
		6	Laits médicaux et produits diététiques pour la protection maternelle et infantile	2 322 206,02
		7	Articles nécessaires à la gestion des DASRI (Déchets des activités de soins à risques infectieux)	3 096 274,69
		8	Prestations dans le cadre de la gestion des DASRI (Déchets des activités de soins à risques infectieux)	1 161 103,01
		9	Exercice clos	-
TOTAL CHAPITRE 14				38 703 433,60
	15		<u>ACQUISITION ET MAINTENANCE DU MATERIEL, ACCESSOIRES ET OUTILLAGE MEDICAL</u>	
		1	Acquisition de matériel médical	28 626 800,00
		2	Acquisition d'outillage médical	21 756 368,00
		3	Acquisition d'accessoires médicaux et chirurgicaux	18 092 137,60
		4	Mobilier médical	16 156 965,92
		5	Matériel d'ergothérapie, de réadaptation, de réinsertion des malades et tests psychologiques	15 114 950,40
		6	Frais de maintenance et de réparation du matériel médical y compris les pièces de rechange	14 759 978,08
		7	Exercice clos	-
TOTAL CHAPITRE 15				114 507 200,00
	16		<u>REMBOURSEMENT DES FRAIS D'HOSPITALISATION ET D'EXPLORATION AVEC LES HOPITAUX DE L'ARMEE ET LES ORGANISMES PUBLICS AU TITRE DES MALADES TRANSFERES, NE RELEVANT PAS D'UNE PATHOLOGIE REGIE PAR UNE CONVENTION PARTICULIERE</u>	
			Remboursement des frais d'hospitalisation et d'exploration avec les hôpitaux de l'armée au titre des malades transférés, ne relevant pas d'une pathologie régie par une convention particulière	-
		1		-
		2	Remboursement des frais d'exploration avec les organismes publics	-
		3	Exercice clos	-
TOTAL CHAPITRE 16				-
	17		<u>DEPENSES DE LA RECHERCHE MEDICALE</u>	
		1	Consultation et honoraires d'experts participant à la recherche médicale	-
		2	Prestations liées à la recherche médical	-
		3	Achat et entretien matériel, mobilier, outillage scientifique et médicaments, autres produits de laboratoire et consommables	-
		4	Déplacements et missions dans le cadre de la recherche médicale	-

Annexes

TOTAL CHAPITRE 17			
	18		DEPENSES LIEES AU JUMELAGE ENTRE ETABLISSEMENTS PUBLIQUES DE SANTE
		1	Frais de missions et déplacements 7 053 643,52
		2	Frais d'hebergement et de restauration 6 045 980,16
		3	Frais lies aux médicaments et aux consommables medicaux 7 053 643,52
TOTAL CHAPITRE 18.....			20 153 267,20
TOTAL TITRE I.....			2 290 144 000,06
TOTAL TITRE II.....			

SECTION II: DEPENSES

TITRE I : DEPENSES DES PERSONNELS

IMPUTATION			LIBELLE	BUDGET PRIMITIF
TIT	CHAP	ART		
1	1		DEPENSES DES PERSONNELS TRAITEMENT D'ACTIVITE DES PERSONNELS TITULAIRES ET STAGIAIRES ET DES COOPERANTS	
		1	Traitements d'activités des personnels titulaires et stagiaires	484 059 721,80
		2	Traitements d'activités des personnels coopérants	208 646 431,80
		3	Bonification indiciaires des titulaires des postes supérieurs	141 879 573,60
TOTAL CHAPITRE 1				834 585 727,20
	2		INDEMNITES ET ALLOCATIONS DIVERSES	
		1	Indemnité de garde	8 830 222,73
		2	Indemnité de risque de contagion	19 426 490,00
		3	Indemnité de documentation	1 236 231,18
		4	Indemnité de documentation pédagogique	4 591 715,82
		5	Indemnité d'expérience pédagogique	883 022,27
		6	Indemnité spécifique globale	8 830 222,73
		7	Indemnité de qualification	6 622 667,05
		8	Indemnité d'encadrement	8 918 524,96
		9	Prime de rendement	26 490 668,18
		10	Indemnités des services de soutien aux activités de santé	7 064 178,18
		11	Indemnité des services administratifs communs	6 181 155,91
		12	Indemnité des services techniques communs	4 415 111,36
		13	Indemnité de nuisance	883 022,27
		14	Indemnité forfaitaire de service	13 245 334,09
		15	Indemnité d'amélioration et de performances pédagogiques	9 006 827,18
		16	Prime d'amélioration des prestations de soins	17 660 445,46
		17	Indemnité de véhicule	16 777 423,18
		18	Indemnité kilométrique	6 181 155,91
		19	Indemnité servie aux membres de comité de marché	618 115,59
		20	Indemnité de soutien aux activités de santé	17 660 445,46
		21	Indemnité d'inspection et de contrôle	9 095 129,41
		22	Prime d'amélioration de la performance	794 720,05
		23	Prime d'amélioration des performances	7 064 178,18
		24	Indemnité d'amélioration des prestations médicales	8 830 222,73
		25	Prime d'amélioration des prestations	8 830 222,73
		26	Prime de suivi et de soutien psychologique	264 906,68

Annexes

		27	Indemnité d'astreinte para-médicale	220 755 568,20
		28	Indemnité de soutien aux activités para-médicales	220 755 568,20
		29	Indemnité de technicité	8 830 222,73
		30	Indemnité d'astreinte aux soins obstétricaux et à la santé reproductive	4 415 111,36
		31	Indemnité de soutien à la santé « mère et enfant »	88 302,23
		32	Indemnité d'astreinte en soins spécialisés	3 532 089,09
		33	Indemnité d'astreinte aux activités domestiques	5 298 133,64
		34	Indemnité d'astreinte aux activités d'anesthésie réanimation	176 604,45
		35	Indemnité de soutien aux activités d'anesthésie réanimation	10 861 173,96
		36	Indemnité de responsabilité personnelle	353 208,91
		37	Indemnité de rétribution	176 604,45
		38	Indemnité de renonciation à l'activité complémentaire (I.R.A.C)	176 604,45
		39	Indemnité forfaitaire composatrice	17 660 445,46
		40	Indemnité de gestion des services de la santé	19 691 396,68
		41	Indemnité de soutien aux activités de l'administration	4 415 111,36
		42	Indemnité d'astreinte spécifique	19 426 490,00
		43	Indemnité des services techniques	6 181 155,91
		44	Indemnité de gestion et de suivi de projet	88 302,23
		45	Indemnité de soutien aux activités pédagogiques	17 660 445,46
		46	prime de premiere installation	26 490 668,18
		47	Indemnité de zone	7 947 200,45
		48	Indemnité spécifique de poste	11 037 778,41
		49	Indemnité de travail posté	38 941 282,23
		50	Indemnité mensuelle de logement	17 660 445,46
		TOTAL CHAPITRE 2		883 022 272,80
	3		<u>TRAITEMENT D'ACTIVITE DES RESIDENTS, DES INTERNES ET DES EXTERNES</u>	
		1	Traitement d'activité des résidents	387 492 364,80
		2	Traitement d'activité des internes et des externes	193 746 182,40
		3	Indemnité de garde	61 998 778,37
		4	Indemnité de risque de contagion	77 498 472,96
		5	Prime d'amélioration des performances	54 248 931,07
		TOTAL CHAPITRE 3		774 984 729,60
	4		<u>TRAITEMENT DES PERSONNELS CONTRACTUELS</u>	
		1	Traitement du personnel contractuel à temps plein	33 493 356,00
		2	Traitement du personnel contractuel à temps partiel	29 027 575,20
		3	Indemnités et allocations diverses servies au personnel contractuel à temps plein	26 236 462,20
		4	Indemnités et allocations diverses servies au personnel contractuel à temps partiel	22 887 126,60
		TOTAL CHAPITRE 4		111 644 520,00
	5		<u>CHARGES SOCIALES DES PERSONNELS TITULAIRES ET STAGIAIRES ET DES COOPERANTS</u>	
		1	Prestations à caractère familial	67 811 163,84
		2	Sécurité sociale (Régime général) (23,75 %)	242 182 728,00
		3	Assurance chômage (1 %)	96 873 091,20
		4	Retraite anticipée (0,25%)	77 498 472,96
		TOTAL CHAPITRE 5		484 365 456,00
	6		<u>CHARGES SOCIALES DES RESIDENTS, DES INTERNES ET DES EXTERNES</u>	
		1	Prestations à caractère familial	11 542 325,76
		2	Sécurité sociale (Régime général) (23,75 %)	41 222 592,00
		3	Assurance chômage (1 %)	16 489 036,80
		4	Retraite anticipée (0,25%)	13 191 229,44

Annexes

TOTAL CHAPITRE 6			82 445 184,00
	7	<u>CHARGES SOCIALES DES PERSONNELS CONTRACTUELS</u>	
		1 Prestations à caractère familial	10 243 814,11
		2 Sécurité sociale (Régime général) (23,75 %)	36 585 050,40
		3 Assurance chômage (1 %)	14 634 020,16
		4 Retraite anticipée (0,25%)	11 707 216,13
TOTAL CHAPITRE 7			73 170 100,80
	8	<u>PENSIONS DE SERVICES ET POUR DOMMAGES CORPORELS ET RENTE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL</u>	
		1 Pension de service	27 481 728,00
		2 Pension pour dommage corporel	24 046 512,00
		3 Rente d'accident de travail	17 176 080,00
TOTAL CHAPITRE 8			68 704 320,00
	9	<u>CONTRIBUTIONS AUX ŒUVRES SOCIALES</u>	
		1 Contributions aux commissions des œuvres sociales (2%)	48 917 475,84
		2 Quote-part financement logement sociale (0,5%)	42 802 791,36
		3 Quote-part retraite (0,5%)	30 573 422,40
TOTAL CHAPITRE 9.....			122 293 689,60
TOTAL TITRE I.....			3 435 216 000,00

Annexes

Annexe N° 06 : avis de crédit et certificat justificatif

CH 50 a		AVIS DE CREDIT
CHEQUES POSTAUX		
Montant		
à porter sur ordre de		
Alger C/C 3060 10		
Recette Cions, Diverses		
TIZI-OUZOU HOPITAL TIZI-OUZOU		
Compte à Créditer		
.....		
.....		
.....		
Compte N° :		CLE
Centre :		

CH 50 a Cheques Postaux	ORDRE DE VIREMENT
Montant 	
à porter sur ordre de	
Alger C/C 3060 10 Recette Cions, Diverses TIZI-OUZOU HOPITAL TIZI-OUZOU	
Compte à Créditer	
.....	
Compte N° : CLE	
Centre :	
Réservé au Service	

Annexes

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE LA SANTE DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE
DE TIZI -OUZOU

ANNEE 2013 /
EXERCICE 20 /

CERTIFICAT DE PAIEMENT

POUR COMPTE _____ /
 POUR SOLDE _____ /

SUR MARCHÉ N° _____ DU _____ DU _____ MONTANT
 APPROUVE SOUS LE N° _____ DU _____
 CONCERNANT _____
 OBJET DU MARCHÉ _____

REFERENCE DE LA FACTURE	MONTANT DE LA FACTURE	MANDATEMENT			OBSERVATIONS
		NUMERO	DATE	MONTANT	

POUR MEMOIRE - PRESENT MANDATEMENT.....DA
 - PAIEMENT ANTERIEURS.....DA
 - TOTAL MANDATE A CE JOUR.....DA
 SOLDE.....

TIZI-OUZOU LE _____ /

L'ORDONNATEUR.

Annexes

Annexe N° 07 : budget de l'état.

**MINISTÈRE DE LA SANTE, DE LA POPULATION
ET DE LA REFORME HOSPITALIERE**

CENTRE HOSPITALO UNIVERSITAIRE DE BUDGET DE L'ETAT

VISA
du contrôle financier

N°

Du

ANNEE 2 0 1 7

FICHE N°

OBJET de : { La dépense (1)
L'économie (2)

TITRE	CHAP	ART	ANCIEN SOLDE DA	MONTANT DE L'OPERATION DA	NOUVEAU SOLDE DA
II	08	01			

TITRE II : DEPENSES DE FONCTIONNEMENT
CHAPITRE 08 : ENTRETIEN ET REPARATION DES INFRASTRUCTURES
Article 01 : Entretien, réhabilitation et aménagement des infrastructures

OBSERVATIONS DU SERVICE

Objet : Engagement Sur le
budget 2017

Tizi-Ouzou, le

L'ORDONNATEUR

Annexe N° 08 : Organigramme de CHU

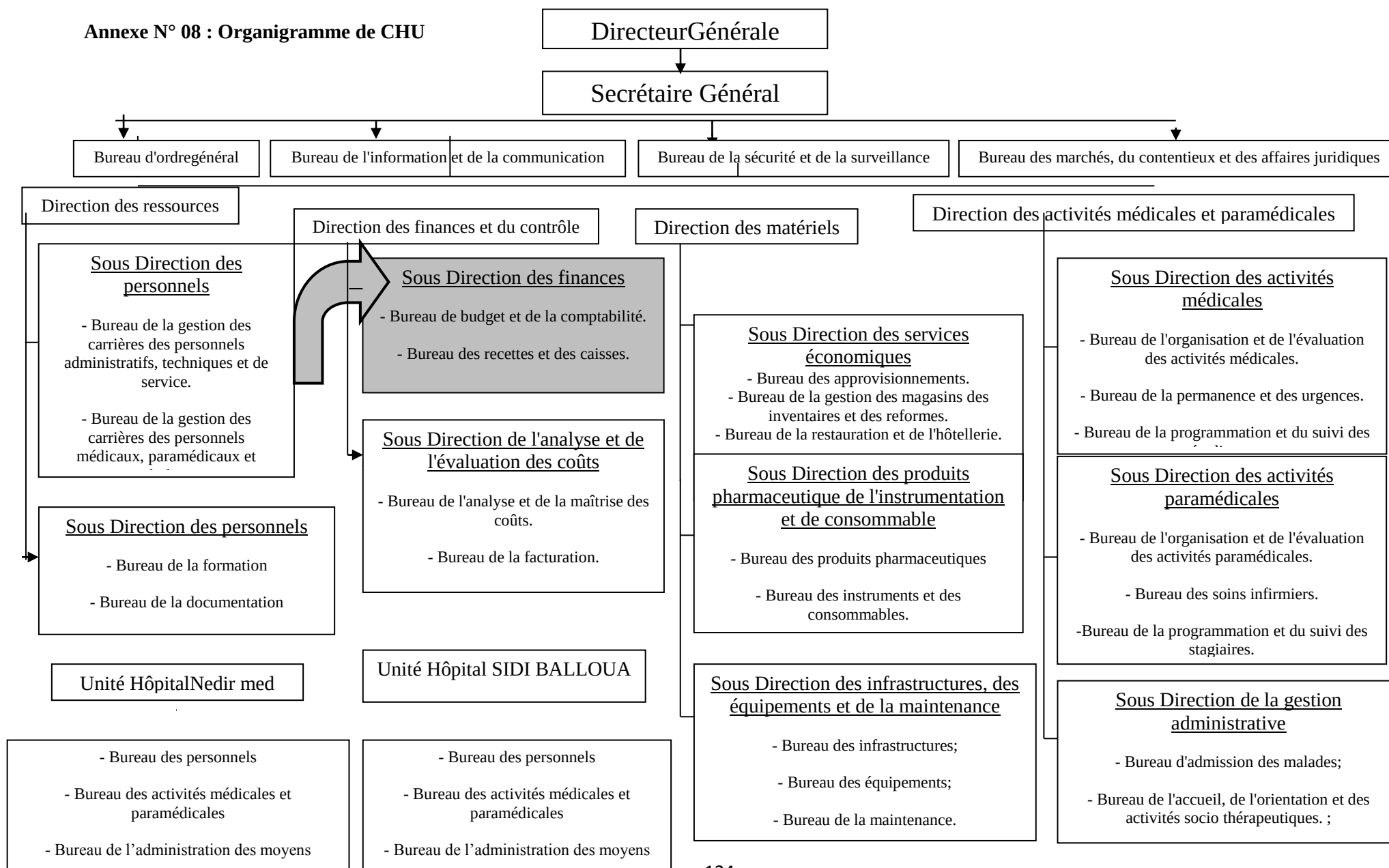


Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre I: 4</i>	
<i>Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire</i>	4
Introduction.....	5
1. Définitions, rôles et objectifs de la gestion budgétaire	6
1.1 Définitions de la gestion budgétaire	6
1.2 Terminologies de la gestion budgétaire	6
1.3 Les rôles de la gestion budgétaire.....	7
1.4 Les objectifs de la gestion budgétaire.....	8
1.5 Les limites de la gestion budgétaire	8
1.6 Les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire	9
1.6.1 La direction générale	9
1.6.2 Contrôleurs de gestion	9
1.6.3 Le comité budgétaire	10
1.6.4 Responsabilité opérationnelle	10
1.7 Le budget	10
1.7.1 Historique	11
1.7.2 Définitions du budget	11
1.7.3 Les rôles du budget.....	12
1.7.4 Les différents types du budget.....	12
1.7.4.1 Les budgets déterminants.....	12
1.7.4.2 Les budgets résultants	13
1.7.5 La hiérarchie Budgétaire.....	16
2. Procédure de la gestion budgétaire	16
2.1 Définitions de procédure de la gestion budgétaire.....	16
2.2 Planification budgétaire	17
2.2.1 Le plan stratégique.....	17
2.2.2 Le plan opérationnel	18
2.2.3 Le plan d'action et budget	18
2.3 Procédure d'élaboration du budget	19

Table des matières

2.3.1 Les logiques hiérarchiques	21
2.3.2 Les logiques fonctionnelles	21
2.4 Le cycle budgétaire annuel	21
2.4.1 Note d'orientation.....	22
2.4.2 Navettes budgétaires.....	22
2.5 Exécution budgétaire	22
3. Contrôle de la gestion budgétaire	23
3.1 Définitions	23
3.2 Les objectifs du contrôle budgétaire.....	24
3.3 Les étapes du contrôle budgétaire.....	25
3.4 Les types de contrôle budgétaire	26
3.4.1 Le contrôle à priori	26
3.4.2 Le contrôle à posteriori.....	27
3.5 Les sources d'informations.....	27
3.5.1 La comptabilité générale.....	27
3.5.2 La comptabilité de gestion.....	28
3.5.3 La comptabilité budgétaire	28
3.6 Les outils de contrôle budgétaire	28
3.6.1 Le contrôle interne	29
3.6.2 Les tableaux de bord.....	29
3.6.3 Le reporting	30
3.6.4 L'outil informatique.....	31
<i>Chapitre II 32</i>	
<i>La gestion budgétaire des établissements publics</i>	<i>32</i>
Introduction	33
1. Budget de l'Etat	34
1.1 Définitions du budget	34
1.2 Principes du budget de l'Etat.....	34
1.2.1 L'autorisation préalable	35
1.2.2 Le principe de l'annuité.....	35
1.2.3 Le principe de la spécialité des crédits.....	35
1.2.4 Le principe de l'unité et de l'universalité	35
1.2.5 Le principe de la sincérité.....	36
1.2.6 Le principe de l'équilibre.....	36

Table des matières

1.2.7 La séparation des ordonnateurs et des comptables	37
1.3 Le contenu du budget d'un établissement public.....	37
1.3.1 Les recettes	37
1.3.2 Les dépenses	38
2. Préparation d'un budget.....	39
2.1 Préparation de la loi de finance (budget de l'Etat)	39
2.2 Les prévisions budgétaires d'un établissement public.....	40
2.3 L'évaluation des besoins d'un établissement public	40
2.4 La préparation et l'approbation d'un budget.....	41
3. L'exécution d'un budget.....	42
3.1 Les opérations de recette	43
3.1.1 La contribution de l'Etat.....	44
3.1.2 Les recettes provenant de l'activité de l'établissement.....	44
3.1.3 Les recettes diverses	44
3.1.4 Les reliquats budgétaires	44
3.2 La création de la dépense	45
3.3 L'exécution des dépenses.....	45
3.3.1 L'engagement auprès du contrôleur financier	45
3.3.2 L'ordonnancement et le mandatement	47
3.4 Les mouvements des crédits	48
4. Contrôle d'exécution de dépenses	49
4.1 Le contrôle à priori	49
4.1.1 L'ordonnateur et le comptable public.....	49
4.1.1.1 Les opérations de contrôle	49
4.1.1.2 Les situations et les comptes financiers	50
4.1.2 Le contrôleur financier	51
4.1.2.1 Rôles et compétences.....	51
4.1.2.2 Les actes soumis au visa à priori du contrôleur financier	52
4.1.2.3 Les procédures du contrôle financier	52
4.1.2.4 Avantages et Inconvénients de deux (2) types de visa du contrôleur financier	53
4.2 Le contrôle à posteriori.....	54
4.2.1 Le contrôle de l'inspection générale des finances (IGF)	55
4.2.1.1 L'IGF et ses compétences	55
4.2.1.2 Missions de L'IGF	56

Table des matières

4.2.2 Le contrôle de l'assemblée populaire nationale (APN)	57
4.2.2.1 L'APN et ses organes.....	57
4.2.2.2 Les modalités de contrôle de l'APN	58
4.2.2.3 Le contrôle de la cour des comptes	58
4.2.2.4 Modalités de contrôle et sanctions des investigations de la cour des comptes	59
Conclusion	62
<i>Chapitre III Erreur ! Signet non défini.</i>	
<i>Préparation du projet, exécution et contrôle du budget de CHUT-O.....</i>	<i>63</i>
Introduction.....	64
1. Présentation générale du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou	65
1.1 Historique	65
1.2 Organisation administrative de CHU de Tizi-Ouzou	66
1.2.1 Conseil d'administration.....	67
1.2.2 Le directeur.....	68
1.3 Présentation de la direction de finance et contrôle (lieu des stages).....	69
1.3.1 Missions de la direction de finance et contrôle.....	70
1.3.2 L'organigramme de la direction de finance et du contrôle	70
1.3.3 Les moyens humains et matériels	70
1.3.3.1 Les moyens humains.....	71
1.3.3.2 Les moyens matériels.....	71
2. Préparation du projet de CHU de Tizi-Ouzou	71
2.1 Prévisions budgétaires de CHU de Tizi-Ouzou	71
2.2 Le rôle du directeur de l'établissement.....	72
2.3 Les organes consultatifs.....	73
2.4 Le vote du budget	73
2.5 La délibération du conseil d'administration de l'établissement	74
3. Répartition, exécution et contrôle du budget	76
3.1 Phase de répartition.....	76
3.1.1 Répartition préalable du budget par la tutelle.....	77
3.1.2 Les agents d'exécution du budget et la règle de séparation des fonctions de l'ordinateur et du comptable public.....	84
3.1.3.1 Les agents d'exécution du budget.....	84
3.1.3.2 La règle de séparation entre l'ordonnateur et le comptable public	85
3.2 La phase d'exécution du budget	86

Table des matières

3.2.1 Exécutions des dépenses au niveau d'un établissement public de santé	86
3.2.1.1 La phase administrative	86
3.2.2 Les marches publiques.....	89
3.2.2.1 Prescription générales	91
3.2.3 L'exécution des recettes	93
3.3 La phase de contrôle d'exécution de dépense.....	94
3.3.1 L'importance du contrôle des dépenses.....	94
3.3.1.1 Le contrôle interne	94
3.3.1.2 Contrôle externe.....	95
3.3.2 Les modalités du contrôle d'exécution des dépenses	95
3.3.2.1 Le contrôle de légalité.....	95
3.3.2.2 Le contrôle comptable.....	95
Conclusion	98
<i>Conclusion générale</i>	99
<i>Références Bibliographiques</i>	104
<i>Annexes</i> 109	
<i>Table des matières</i>	125