

C PROCEDURES BUDGETAIRES

SOMMAIRE

C	PROCEDURES BUDGETAIRES	1
	SOMMAIRE	1
C.1	OBJECTIFS DU MODULE	2
C.2	CHAMP D'APPLICATION	3
C.3	PRINCIPES ET REGLES BUDGETAIRES.....	4
C.3.1	LE PRINCIPE DE L'ANNUALITE BUDGETAIRE.....	4
C.3.2	LE PRINCIPE DE L'UNITE BUDGETAIRE.....	4
C.3.3	LE PRINCIPE DE LA SPECIALITE BUDGETAIRE	4
C.3.4	LE PRINCIPE DE L'EQUILIBRE BUDGETAIRE.....	4
C.3.5	LE DEPASSEMENT BUDGETAIRE EST INTERDIT.....	4
C.3.6	SEULES LES DEPENSES BUDGETISEES PEUVENT ETRE ENGAGEES	4
C.4	LES ACTEURS DU PROCESSUS DE PROGRAMMATION DES ACTIVITES ET DE BUDGETISATION DE LA SOCIÉTÉ	5
C.4.1	LES ACTEURS PROPRES AU PROCESSUS INTERNE DE LA SOCIETE	5
C.4.2	LES ACTEURS SPECIFIQUES AUX PROJETS ET PROGRAMMES.....	5
C.5	LES OUTILS ET SUPPORTS BUDGETAIRES.....	6
C.5.1	LES OUTILS ET SUPPORTS DE LA SOCIETE.....	6
C.5.2	LES OUTILS ET SUPPORTS SPECIFIQUES AUX PROJETS EXECUTES.....	8
C.6	LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET.....	12
C.6.1	LE PROCESSUS INTERNE A LA SOCIETE.....	12
C.6.2	LES PROCESSUS SPECIFIQUES AUX PROJETS ET PROGRAMMES	15
C.7	LE PROCESSUS D'EXECUTION ET DE SUIVI DU BUDGET	20
C.7.1	LES ETAPES DU PROCESSUS	20
C.7.2	LA DESCRIPTION DU SOUS-PROCESSUS « MISE EN PLACE DU BUDGET »	21
C.7.3	LA DESCRIPTION DU SOUS-PROCESSUS « ENGAGEMENT DE DEPENSES ».....	22
C.8	LE PROCESSUS DE CONTROLE ET DE REVISION DU BUDGET	25
C.8.1	CONTROLE BUDGETAIRE.....	25
C.8.2	REVISION BUDGETAIRE	25
C.9	LES ANNEXES DU MODULE	27

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.1 OBJECTIFS DU MODULE	Paragraphe :	Page : 2

C.1 OBJECTIFS DU MODULE

Le présent Module a pour objectifs :

- de décrire l'organisation des processus budgétaires de **BAGREPOLE** ;
- de rappeler les règles et les principes à observer dans la gestion budgétaire de la société ;
- de préciser le rôle des acteurs concernés par les processus budgétaires de la société.

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.2 CHAMP D'APPLICATION	Paragraphe :	Page : 3

C.2 CHAMP D'APPLICATION

Les domaines couverts par ce module comprennent :

- les principes et règles budgétaires à observer ;
- l'élaboration et l'approbation du programme d'activités et du budget de la société ;
- l'exécution et le suivi du programme d'activités et du budget de la société ;
- le contrôle et la révision du programme d'activités et du budget de la société ;
- les processus d'élaboration, d'approbation, d'exécution, de suivi et de révision des programmes et budgets spécifiques aux projets et programmes de développement exécutés par BAGREPOLE.

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.3 PRINCIPES ET REGLES BUDGETAIRES	Paragraphe :	Page : 4

C.3 PRINCIPES ET REGLES BUDGETAIRES

Le budget est la représentation chiffrée du programme d'activités d'une entité. Il est caractérisé par les principes et règles ci-après.

C.3.1 LE PRINCIPE DE L'ANNUALITE BUDGETAIRE

Le budget d'un projet est approuvé, en principe, pour une année couvrant la période du 1er janvier au 31 décembre.

Toutefois, pour certains projets et programmes des aménagements sont possibles ; pour le PPCB, il est prévu de soumettre à l'IDA un programme semestriel d'activités au plus tard le 31 mai pour le semestre de juillet à décembre et le 30 novembre pour le semestre de janvier à juin. Les estimations de coûts détaillés du PPCB étant faites pour l'ensemble de la durée totale du projet qui est de 6 ans de 2011 à 2017, l'exercice de budgétisation est une actualisation annuelle puis semestrielle de cette programmation pluriannuelle.

C.3.2 LE PRINCIPE DE L'UNITE BUDGETAIRE

Toutes les ressources prévisionnelles de la société et toutes les dépenses prévisionnelles de la société sont présentées dans un seul document, qui est le budget de la société. Ainsi les ressources propres de la société, les fonds du don IDA, les fonds de la contrepartie et la contribution des bénéficiaires financent l'ensemble des dépenses de la société.

C.3.3 LE PRINCIPE DE LA SPECIALITE BUDGETAIRE

L'approbation du budget vaut autorisation de dépenses par lignes de crédits et non globalement ; ce qui requiert le recours à l'organe d'approbation (CA) pour autoriser les virements et transferts de crédits dans le budget approuvé.

C.3.4 LE PRINCIPE DE L'EQUILIBRE BUDGETAIRE

Le budget de la société est approuvé en équilibre ; ce qui implique que les excédents et les déficits sont, en principe, prohibés dans les prévisions.

C.3.5 LE DEPASSEMENT BUDGETAIRE EST INTERDIT

Afin d'éviter à la société de se trouver dans une impasse budgétaire, les dépassements de crédits budgétaires sont prohibés ; les dépassements inévitables doivent être régularisés par virements ou transferts de crédits avant la clôture de l'exercice ou l'achèvement du projet.

C.3.6 SEULES LES DEPENSES BUDGETISEES PEUVENT ETRE ENGAGEES

Pour maintenir une gestion budgétaire rigoureuse, et responsabiliser les acteurs de la société, aucune dépense non inscrite dans le budget ne peut, en principe, être exécutée.

C.4 LES ACTEURS DU PROCESSUS DE PROGRAMMATION DES ACTIVITES ET DE BUDGETISATION DE LA SOCIÉTÉ

Les acteurs qui participent au processus d'élaboration et de validation du programme d'activités et du budget de la société BAGREPOLE comprennent (i) des acteurs propres au processus interne de la société et (ii) des acteurs spécifiques aux projets et programmes exécutés.

C.4.1 LES ACTEURS PROPRES AU PROCESSUS INTERNE DE LA SOCIETE

Les acteurs propres au processus interne de la société comprennent :

- le CA, qui approuve le programme d'activités annuel et le budget de la société ;
- le CODIR, qui arbitre les propositions d'activités et de budget des directions et services consolidés dans l'avant-projet de programme d'activités et de budget ;
- la DAF et le DAJEP, qui élaborent les instructions préparatoires du budget et du programme d'activités, consolident les propositions et prépare les avant-projets de programme d'activités et de budget ;
- les directions et services, qui préparent et soumettent leurs propositions d'activités et le budget correspondant.

C.4.2 LES ACTEURS SPECIFIQUES AUX PROJETS ET PROGRAMMES

Le processus de programmation des activités et de budgétisation spécifique aux projets et programmes est fonction du cadre institutionnel de chaque projet ou programme exécuté. Les acteurs comprennent d'une part, les acteurs internes de la société et d'autre part, des acteurs externes.

C.4.2.1 Acteurs du processus du PPCB

Pour PPCB, les acteurs du processus de programmation et de budgétisation comprennent, en plus des acteurs internes à BAGREPOLE énumérés ci-dessus :

- le CNPPC, qui analyse les résultats atteints par le PPCB et s'assure de la cohérence des objectifs poursuivis par le PPCB dans le programme d'activités et le budget avec les objectifs de la politique nationale des pôles de croissance ;
- l'IDA, qui délivre l'avis de non-objection sur le projet de programme d'activités et de budget du PPCB soumis ;
- la Direction Générale de chaque ECMOP qui prépare et soumet le programme semestriel d'activités et le budget correspondant ;

NB : La périodicité de programmation et de budgétisation retenue pour le PPCB est le semestre. En conséquence le programme et le budget sont semestriels et non annuels.

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.5 LES OUTILS ET SUPPORTS BUDGETAIRES	Paragraphe :	Page : 6

C.5 LES OUTILS ET SUPPORTS BUDGETAIRES

Les outils et supports de programmation et de budgétisation utilisés par la société BAGREPOLE comprennent (i) les outils pour les activités statutaires de la société et (ii) les outils spécifiques aux projets et programmes exécutés.

C.5.1 LES OUTILS ET SUPPORTS DE LA SOCIETE

Pour mettre en œuvre les processus de programmation et de budgétisation des activités de la société BAGREPOLE a recours aux outils et supports ci-après :

- le calendrier d'élaboration du programme d'activités et du budget de la société ;
- la note de service d'instructions préparatoires du budget de la société ;
- le canevas du programme d'activités de la société ;
- les nomenclatures des activités et du budget ;
- les formulaires budgétaires à servir (propositions budgétaires, fiche de révision budgétaire, tableau de consolidation des propositions budgétaires, etc.) ;
- le module budgétaire du logiciel de gestion de la société.

C.5.1.1 Le calendrier d'élaboration du programme d'activités et du budget

Le processus d'élaboration du programme d'activités et du budget doit être totalement achevé avant le début de l'exercice suivant pour lequel le programme et le budget sont préparés afin d'éviter de bloquer le fonctionnement de la société.

De plus, le programme et le budget doivent s'inspirer des résultats déjà atteints sur l'exercice précédent et la situation intermédiaire de l'exécution budgétaire de l'exercice en cours à la date d'élaboration.

Par ailleurs, le processus d'élaboration du programme d'activités et du budget doit être lancé suffisamment tôt pour :

- permettre aux directions et services de préparer et de soumettre leurs propositions ;
- recueillir des partenaires de la société toutes suggestions utiles à l'ajustement des prévisions d'activités et d'estimation de coûts ;
- soumettre dans les délais requis les projets de programme d'activités et de budget à l'examen et à l'approbation des organes habilités (CODIR, CA).

En dehors de toutes contraintes liées à l'exécution d'activités spécifiques confiées à la société BagréPôle, notamment celles du PPCB, le calendrier du processus d'élaboration du programme d'activités et du budget de la société doit commencer au plus tard le 30 septembre et prendre fin au plus tard le 30 décembre comme suit :

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.5 LES OUTILS ET SUPPORTS BUDGETAIRES	Paragraphe :	Page : 7
---	--	--------------	--------------------

Etapes du processus	Dates limites	Responsable
Elaboration des instructions préparatoires	30 septembre	DAF (budget), DAJEP (activités)
Approbation des instructions et diffusion	1^{er} octobre	DG
Propositions	31 octobre	SG, Directeurs, chefs de services
Consolidations des propositions	5 novembre	DAF (budget), DAJEP (activités)
Arbitrage des propositions	10 novembre	CODIR
Etablissement des projets programme d'activités et de budget	15 novembre	DAF (budget), DAJEP (activités)
Adoption du programme d'activités et du budget	30 novembre	CA
Diffusion du programme d'activités et du budget approuvé	15 décembre	SG, DAF (budget), DAJEP (activités)
Mise en place du programme d'activités et du budget	30 décembre	DAF (budget), DAJEP (activités)
Démarrage des activités	Janvier (n+1)	SG, Directeurs, chefs de services

C.5.1.2 La note de service d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget

Les instructions préparatoires ont pour objectif d'aider les responsables de la société à mieux préparer leurs propositions d'activités et le budget correspondant.

La lettre est préparée à partir de l'exploitation des orientations données par le CNPPC, des résolutions de l'AG, des délibérations du CA, des rapports d'activités, des états financiers, du plan stratégique de BAGREPOLE, du rapport de l'étude pour la restructuration de la MOB, etc.

Bien attendu, lorsque la société BAGREPOLE a la responsabilité de l'exécution de projets et de programmes de développement, les conditions de mise en œuvre sont prises en compte dans l'élaboration de cette lettre.

Pour le cas spécifique du PPCB, outre les informations visées ci-dessus, les documents spécifiques au projet sont également exploités : rapport d'évaluation, l'accord de financement, de l'accord de projet avec BAGREPOLE, rapports d'activités et rapports financiers des trimestres précédents, programmes d'activités et budgets des semestres précédents et enfin des recommandations du Gouvernement et de l'IDA.

C.5.1.3 Le canevas du programme d'activités

Le canevas de programme d'activités doit comprendre au moins les informations suivantes :

- les objectifs poursuivis,
- les activités à entreprendre,
- le délai de réalisation des activités,
- les résultats attendus,
- les acteurs responsables,

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.5 LES OUTILS ET SUPPORTS BUDGETAIRES	Paragraphe :	Page : 8
---	--	--------------	--------------------

- les contraintes de réalisation.

C.5.1.4 La nomenclature des activités et du budget de la société

Les codifications budgétaires et analytiques utilisées retenues reflètent les rubriques d'opérations de la société codifiées dans les nomenclatures comptables, budgétaires et analytique (voir annexes du module G « procédures comptables de la société »).

C.5.2 LES OUTILS ET SUPPORTS SPECIFIQUES AUX PROJETS EXECUTES

C.5.2.1 Les outils et supports retenus pour le PPCB

Pour mettre en œuvre les processus de programmation et de budgétisation des activités du PPCB, les supports utilisés sont sensiblement les mêmes que ceux énumérés ci-dessus pour les opérations hors projets et programmes. Toutefois, les informations suivantes sont différentes :

- la période de programmation et de budgétisation est le semestre et non l'année ;
- des délais doivent être respectés avec l'IDA dans la communication des projets de programme d'activités et de budget : le projet de programme semestriel d'activités et de budget semestriel doit être soumis à l'IDA au plus tard le 31 mai pour le semestre de juillet à décembre et le **30 novembre** pour le semestre de janvier à juin.

a. Le Calendrier d'élaboration du programme semestriel d'activités et du budget semestriel

Le processus d'élaboration du programme semestriel d'activités et du budget doit être totalement achevé avant le début du semestre suivant pour lequel le programme et le budget sont préparés.

De plus, le programme et le budget doivent s'inspirer des résultats déjà atteints sur le semestre précédent et la situation intermédiaire de l'exécution budgétaire du semestre en cours à la date d'examen et permettre l'engagement des dépenses.

Par ailleurs, le processus d'élaboration du programme semestriel d'activités et du budget doit donc être lancé suffisamment tôt pour :

- permettre au Gouvernement d'inscrire la partie des fonds de contrepartie dans le budget national de l'exercice concerné ;
- requérir l'avis de non-objection de l'IDA dans les délais réglementaires.

Pour le 1^{er} semestre de janvier à juin, le processus d'élaboration du programme semestriel d'activités et du budget doit avoir commencé au plus le tard le 1^{er} mai de chaque année en tenant compte des contraintes ci-après :

- le temps de collecte des propositions ;
- le temps nécessaire au traitement des données collectées ;

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.5 LES OUTILS ET SUPPORTS BUDGETAIRES	Paragraphe :	Page : 9
---	--	--------------	--------------------

- les délais d'acheminement des documents à l'IDA et aux organes du PPCB ;
- le CA ne se réunit, en session ordinaire, que deux (2) fois dans l'année, à raison d'une fois en décembre et une fois en juillet au plus tard, pour autoriser le programme d'activités et le budget de l'exercice suivant et pour se prononcer sur les résultats de l'exercice écoulé.

Sur la base de ces données, le calendrier peut se présenter comme suit :

Etapas du processus	Dates limites	Responsable
Elaboration des instructions préparatoires	1^{er} mai	DAF (budget), DAJEP (activités)
Approbation des instructions et diffusion	5 mai	DG
Propositions	31 mai	Directeurs, chefs de services, Opérateur(s) privé(s)
Consolidations des propositions	5 juin	DAF (budget), DAJEP (activités)
Arbitrage des propositions	10 juin	CODIR
Etablissement des projets de programme d'activités et de budget	20 juin	DAF (budget), DAJEP (activités)
Inscription des fonds de contrepartie dans l'avant-projet du budget de l'Etat	30 juin	DG
Avis de non-objection	15 octobre	IDA
Adoption du programme d'activités et du budget	20 novembre	CA
Communication à l'IDA du programme d'activités et du budget approuvés	30 novembre	DG
Diffusion du programme d'activités et du budget du PPCB	15 décembre	SG, DAF (budget), DAJEP (activités)
Mise en place du budget	30 décembre	DAF (budget), DAJEP (activités)
Démarrage des activités	Janvier (n+1)	SG, Directeurs, chefs de services, Opérateur(s) privé(s)

Pour le 2^{ème} semestre de juillet à décembre, le processus d'élaboration du programme semestriel d'activités et du budget doit avoir commencé au plus le tard le 5 janvier en tenant compte des contraintes ci-après :

- le temps de collecte des propositions ;
- le temps nécessaire au traitement des données collectées ;
- les délais d'acheminement des documents à l'IDA et aux organes du PPCB ;
- le CA ne se réunit, en session ordinaire, que deux (2) fois dans l'année, à raison d'une fois en décembre et une fois en juillet au plus tard, pour autoriser le programme d'activités et le budget de l'exercice suivant et pour se prononcer sur les résultats de l'exercice écoulé.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.5 LES OUTILS ET SUPPORTS BUDGETAIRES	Paragraphe :	Page : 10
---	--	--------------	---------------------

Sur la base de ces données, le calendrier peut se présenter comme suit :

Etapes du processus	Dates limites	Responsable
Elaboration des instructions préparatoires	5 janvier	DAF (budget), DAJEP (activités)
Approbation des instructions et diffusion	5 janvier	DG
Propositions	31 janvier	Directeurs, chefs de services, Opérateur(s) privé(s)
Consolidations des propositions	5 février	DAF (budget), DAJEP (activités)
Arbitrage des propositions	10 février	CODIR
Etablissement des avant-projets	20 février	DAF (budget), DAJEP (activités)
Confirmation de l'inscription des fonds de contrepartie dans le budget de l'Etat	28 février	DG
Avis de non-objection	15 avril	IDA
Adoption du programme semestriel d'activités et du budget	20 mai	CA
Communication à l'IDA du programme semestriel d'activités et du budget adopté	31 mai	DG
Diffusion du programme d'activités et du budget du P PCB	15 juin	SG, DAF (budget), DAJEP (activités)
Mise en place du budget	30 juin	DAF (budget), DAJEP (activités)
Démarrage des activités du semestre	Juillet	SG, Directeurs, chefs de services, Opérateur(s) privé(s)

b. La nomenclature des activités et du budget du projet

Les codifications budgétaires et analytiques utilisées retenues reflètent :

- d'une part, les rubriques d'activités de la société décrites à l'annexe 1 de l'accord de financement à l'annexe 2.3 du rapport d'évaluation de la société présentées par composantes (voir détails des nomenclatures comptables, budgétaires et analytiques dans les annexes du module G « procédures comptables de la société » et ;
- d'autre part, les catégories de dépenses de la société définies à l'annexe 2, section IV de l'accord de financement (fournitures, travaux, services autres que ceux de consultants, services de consultants, formation, fonctionnement, sous-projets financés au moyen du FSCP).

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.5 LES OUTILS ET SUPPORTS BUDGETAIRES	Paragraphe :	Page : 11

C.5.2.2 Les outils et supports pour les autres projets et programmes

Les outils et supports de programmation et de budgétisation des autres projets et programmes exécutés par BAGREPOLE seront déterminés dans les documents de projets correspondants.

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.6 LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 12

C.6 LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET

C.6.1 LE PROCESSUS INTERNE A LA SOCIETE

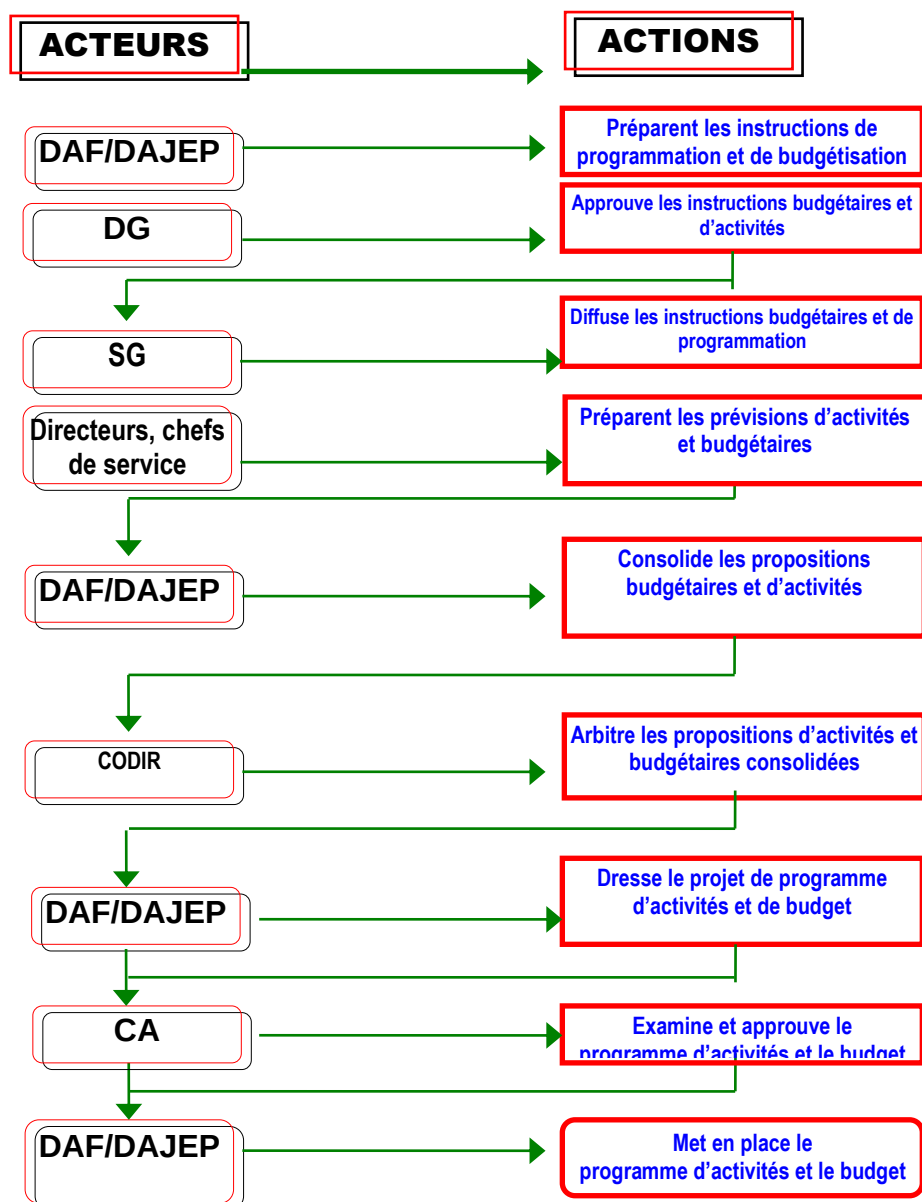
C.6.1.1 Les étapes du processus interne à la société

Le processus d'élaboration du programme d'activités et du budget de la société comprend les principales étapes suivantes :

- l'élaboration, l'approbation et la diffusion des instructions préparatoires du programme d'activités et du budget ;
- la préparation des propositions des directions et services ;
- la consolidation des propositions et la préparation de l'avant-projet de programme d'activités et de budget ;
- l'arbitrage des propositions et la préparation du projet de programme d'activités et de budget ;
- l'approbation du programme d'activités et du budget de la société ;
- la diffusion du programme d'activités et du budget approuvés ;
- la mise en place du budget et le démarrage des activités.

C.6.1.2 Schéma graphique du processus de programmation et de budgétisation

Les étapes du processus énumérées ci-dessus sont illustrées dans le schéma ci-dessous.



MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.6 LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 14
--------------------------------------	--	--------------	---------------------

C.6.1.3 Descriptif narratif du processus de programmation et de budgétisation

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
1.	Au plus tard le 30 septembre	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	Préparent le projet de lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget et le soumettent au DG		×		
2.	Au plus tard le 1 ^{er} octobre	Le DG	Signe la lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget	×			
3.	Au plus tard le 1 ^{er} octobre	Le SG	Diffuse la lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget		×		
4.	Au plus tard le 31 octobre	Le SG, les Directeurs, chefs de services	Préparent et transmettent leurs propositions d'activités et de budget au DAF et au DAJEP		×		
5.	Au plus tard le 5 novembre	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	Consolident les propositions d'activités et de budget		×		
6.	Au plus tard le 10 novembre	Le CODIR	Arbitre les propositions d'activités et de budget	×		×	
7.	Au plus tard le 15 novembre	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	Finalisent le projet de programme d'activités et le projet de budget		×		
8.	Au plus tard le 30 novembre	Le CA	Approuve le programme d'activités et le budget	×			
9.	Au plus tard le 15 décembre	Le SG	Diffuse aux directions et service le programme d'activités et le budget		×		
10.	Au plus tard le 30 décembre	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	Mettent en place le programme d'activités et le budget approuvés		×		
11.	A partir de janvier (n+1)	Le SG, les Directeurs, chefs de services	Démarrant les activités de la société		×		

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.6 LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 15

C.6.2 LES PROCESSUS SPECIFIQUES AUX PROJETS ET PROGRAMMES

C.6.2.1 Les particularités du processus retenu pour le PPCB

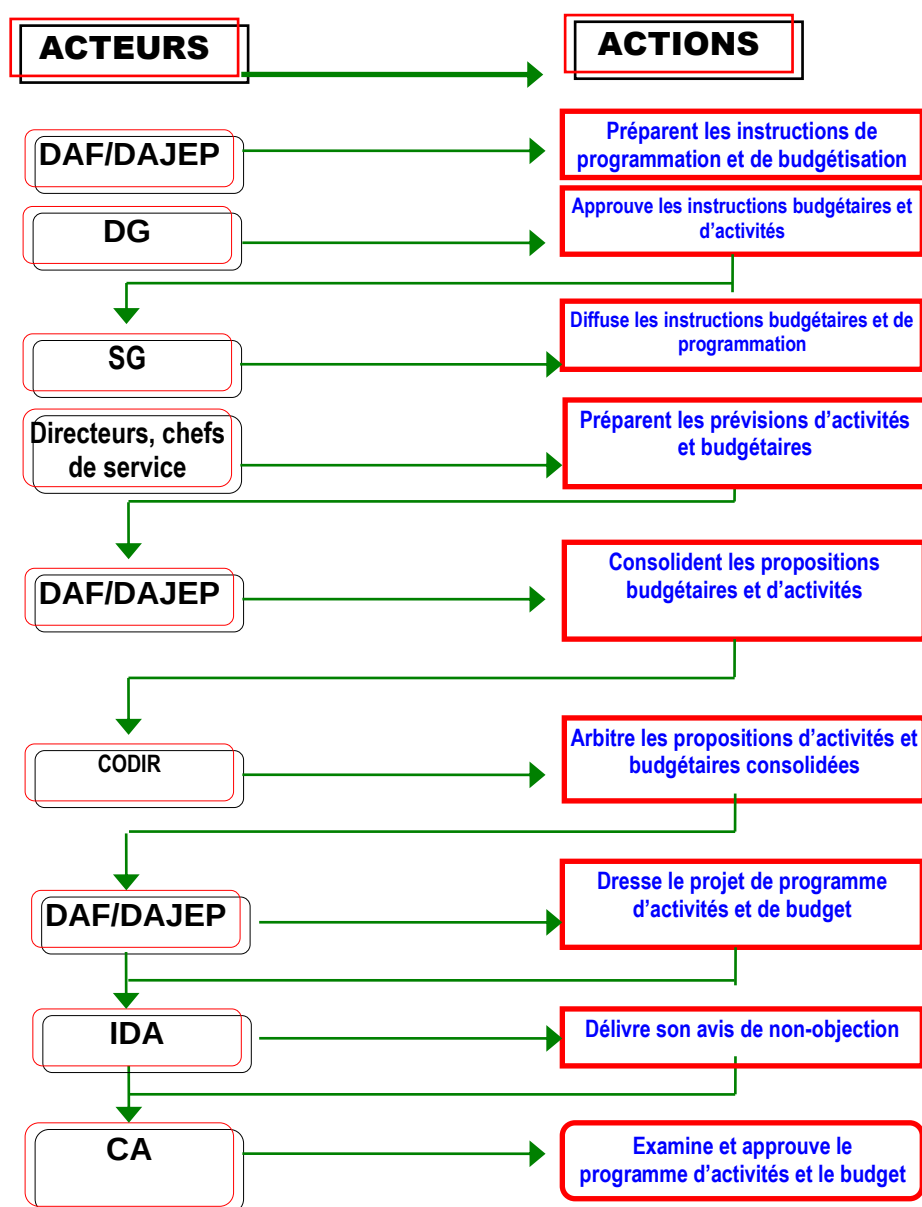
Le processus d'élaboration du programme d'activités et du budget du PPCB prend en compte les principales contraintes suivantes :

- la période d'élaboration du programme d'activités et du budget est semestrielle ;
- le Gouvernement doit pouvoir inscrire dans le budget national de l'exercice concerné les fonds de contrepartie ;
- l'IDA doit délivrer son avis de non-objection sur le projet de programme d'activités et de budget ;
- le programme d'activités et le budget du PPCB approuvé doit parvenir au plus tard le 31 mai et le 30 novembre.

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.6 LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 16

C.6.2.2 Schéma graphique du processus du PPCB

Le processus narratif décrit au paragraphe ci-après est illustré par le schéma ci-dessous.



MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.6 LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 17
--------------------------------------	--	--------------	---------------------

C.6.2.3 Descriptif narratif du processus du PPCB

a) Programme du 1^{er} semestre d'activités

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
1.	Au plus tard le 1 ^{er} mai	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	Prépare le projet de lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget et le soumettent au DG		×		
2.	Au plus tard le 5 mai	Le DG	Signe la lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget	×			
3.	Au plus tard le 5 mai	Le SG	Diffuse la lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget		×		
4.	Au plus tard le 31 mai	Le SG, les Directeurs, chefs de services, Opérateur(s) privé(s)	Préparent et transmettent leurs propositions d'activités et de budget au DAF		×		
5.	Au plus tard le 5 juin	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	Consolident les propositions d'activités et de budget		×		
6.	Au plus tard le 10 juin	Le CODIR	Arbitre les propositions d'activités et de budget	×		×	
7.	Au plus tard le 20 juin	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	Finalisent le projet de programme d'activités et le projet de budget		×		
8.	Au plus tard le 30 juin	Le DGB/MEF	Procède à l'inscription des fonds de contrepartie nécessaires dans l'avant-projet de budget de l'Etat		×		
9.	Au plus tard le 30 juin	Le DG	Transmet à l'IDA les projets de programme d'activités et de budget				×
10.	Au plus tard le 15 octobre	L'IDA	Délivre son avis de non-objection	×			
11.	Au plus tard le 20 novembre	Le CA	Approuve le programme d'activités et le budget du PPCB	×			

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.6 LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 18
--------------------------------------	--	--------------	---------------------

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
12.	Au plus tard le 30 novembre	Le MEF	• Communique à l'IDA le programme semestriel d'activités et le budget		×		
13.	Au plus tard le 15 décembre	Le SG	• Diffuse aux acteurs du PPCB le programme d'activités et le budget		×		
14.	Au plus tard le 30 décembre	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	• Mettent en place le programme d'activités et le budget approuvés		×		
15.	A partir de janvier (n+1)	Les Directeurs, chefs de services, Opérateur(s) privé(s)	• Démarrent les activités du PPCB		×		

A : pour approbation, E : pour exécution, C : pour contrôle, D : pour détention (ou archivage et conservation).

b) Programme du 2ème semestre d'activités

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
1.	Au plus tard le 5 janvier	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	• Préparent le projet de lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget et le soumettent au DG		×		
2.	Au plus tard le 5 janvier	Le DG	• Signe la lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget	×			
3.	Au plus tard le 5 janvier	Le SG	• Diffuse la lettre d'instructions préparatoires du programme d'activités et du budget		×		
4.	Au plus tard le 31 janvier	Les Directeurs, chefs de services, Opérateur(s) privé(s)	• Préparent et transmettent leurs propositions d'activités et de budget au DAF		×		
5.	Au plus tard le 5 février	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	• Consolident les propositions d'activités et de budget		×		
6.	Au plus tard le 10 février	Le CODIR	• Arbitre les propositions d'activités et de budget	×		×	
7.	Au plus tard le 20 février	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	• Finalisent le projet de programme d'activités et le projet de budget		×		

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.6 LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES ET DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 19
--------------------------------------	--	--------------	---------------------

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
8.	Au plus tard le 28 février	Le DGB/MEF	Confirme l'inscription des fonds de contrepartie nécessaires dans le budget de l'Etat		×		
9.	Au plus tard le 1 ^{er} mars	Le DG	Transmet à l'IDA les projets de programme d'activités et de budget				×
10.	Au plus tard le 15 avril	L'IDA	Délivre son avis de non-objection	×			
11.	Au plus tard le 20 mai	Le CA	Approuve le programme d'activités et le budget du PPCB	×			
12.	Au plus tard le 31 mai	Le MEF	Communique à l'IDA le programme semestriel d'activités et le budget		×		
13.	Au plus tard le 15 juin	Le SGF	Diffuse aux acteurs du PPCB le programme d'activités et le budget		×		
14.	Au plus tard le 30 juin	Le DAFC (budget) et le DAJEP (activités)	Mettent en place le programme d'activités et le budget approuvés		×		
15.	A partir de juillet	Les Directeurs, chefs de services, Opérateur(s) privé(s)	Démarrent les activités du PPCB		×		

A : pour approbation, E : pour exécution, C : pour contrôle, D : pour détention (ou archivage et conservation).

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.7 LE PROCESSUS D'EXECUTION ET DE SUIVI DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 20

C.7 LE PROCESSUS D'EXECUTION ET DE SUIVI DU BUDGET

C.7.1 LES ETAPES DU PROCESSUS

Le processus d'exécution et de suivi du budget de la société comprend les principales étapes suivantes :

- la mise en place du budget et le démarrage des activités ;
- la mobilisation des ressources budgétisées¹ ;
- l'engagement des dépenses budgétisées ;
- le suivi des consommations de crédits budgétaires.

¹ Décrit dans le module D « Procédures financières »

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.7 LE PROCESSUS D'EXECUTION ET DE SUIVI DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 21
--------------------------------------	---	--------------	---------------------

C.7.2 LA DESCRIPTION DU SOUS-PROCESSUS « MISE EN PLACE DU BUDGET »

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
1.	Au plus tard le 15 décembre ou le 15 juin	Le DAF	- Diffuse aux acteurs de la société le programme d'activités et le budget et - Transmet un exemplaire du budget à l'ASF		×		
2.	Au plus tard le 30 décembre ou le 30 juin	L'ASF	- Prépare le bordereau d'écritures budgétaires à partir du budget approuvé et de la nomenclature budgétaire - Saisit ensuite, au moyen du module budgétaire du logiciel de gestion de la société, dans chaque poste budgétaire soit, les crédits globaux, soit les tranches trimestrielles suivant l'option de gestion retenue²		×		
3.		Le CSFC	- Vérifie la saisie des imputations budgétaires - Approuve le bordereau d'écritures du budget			×	
4.		L'ASF	- Valide les écritures ; - Edite les fiches budgétaires de dépenses ; - Ventile les fiches budgétaires aux gestionnaires de crédits autorisés		×		

A : pour approbation, E : pour exécution, C : pour contrôle, D : pour détention (ou archivage et conservation).

² Sur le plan pratique, il est recommandé de découper le budget annuel en tranches trimestrielles. Ce découpage permet les comparaisons trimestrielles notamment à l'occasion de la présentation des rapports trimestriels.

C.7.3 LA DESCRIPTION DU SOUS-PROCESSUS « ENGAGEMENT DE DEPENSES »

C.7.3.1 Concepts

L'engagement est l'acte par lequel le DG crée ou constate à l'encontre de la société, sur proposition des gestionnaires de crédits (DAF), une obligation dont résultera une dépense. Seul le DG est habilité à engager les dépenses budgétisées.

En pratique, l'engagement se manifeste par : (i) la signature d'un bon de commande, (ii) l'approbation d'une lettre de commande ou d'un contrat, (iii) la prise d'une note de service interne ayant une incidence financière ou (iv) l'exécution d'une décision du Gouvernement applicable à la société et ayant une incidence financière.

Dans la plupart des cas, l'engagement de dépenses par bon de commande, lettre de commande ou contrat, se fait suivant les procédures d'acquisition de biens et de services (ou de marchés) décrites au module E du présent manuel de procédures.

C.7.3.2 Formes d'engagement de dépenses applicables

Le tableau ci-dessous résume les différentes formes d'engagement des dépenses :

NATURE DE DEPENSE	FORME DE L'ENGAGEMENT
Rémunération de personnel	• contrat de travail, • décisions relatives à la situation de chaque agent ou les missions confiées
Achats de fournitures, d'équipements et de services	• établissement d'une commande, • passation d'un contrat
Exécution de travaux de génie civil	• passation d'un contrat, d'une convention
Octrois de subventions ou dons	• conventions
Frais de gestion	• décisions du DG
Charges résultant de l'exécution des opérations de trésorerie	• décisions du DG
Autres dépenses	• textes législatifs ou réglementaires généraux

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.7 LE PROCESSUS D'EXECUTION ET DE SUIVI DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 23
--------------------------------------	---	--------------	---------------------

C.7.3.3 Sous-processus « Engagement de dépenses »

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
1.	Suivant le programme d'activités ou le plan de passation de marchés	Tout demandeur autorisé	- S'informe auprès de l'ASF de la disponibilité du crédit budgétaire pour la catégorie de dépenses envisagée - Exprime la demande d'engagement		X		
2.		L'ASF	- Vérifie la disponibilité du crédit budgétaire - Centralise les demandes exprimées - Transmet les demandes au DAF par la voie hiérarchique		X		
3.		Le DAF	- Apprécie l'opportunité des demandes formulées ; - Confirme la disponibilité du crédit budgétaire - Propose au DG l'engagement des demandes recevables suivant les modes appropriés			X	
4.	Pour les acquisitions de biens et de services	Le CSMP et la CAM	Lancent les procédures recommandées pour chaque catégorie de biens et de services jusqu'à l'émission de bons ou de lettres de commande ou de marchés		X		
5.		Le DAF	- Vérifie la possibilité d'imputation des propositions de dépenses³ - Délivre un visa d'acceptation de chaque proposition de dépense pour exercer un contrôle a priori des dépenses			X	
6.		Le DG	Signe les actes présentés pour approuver les engagements de dépenses	X			

³ En cas d'insuffisance de crédit pour l'engagement d'une dépense indispensable, le DAFC /DAF doit veiller à obtenir une autorisation de virement de crédit de postes excédentaires vers le poste déficitaire.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.7 LE PROCESSUS D'EXECUTION ET DE SUIVI DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 24
--------------------------------------	---	--------------	---------------------

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
7.		L'ASF	- Saisit les engagements autorisés et - Edite la nouvelle situation des crédits budgétaires		X		

A : pour approbation, E : pour exécution, C : pour contrôle, D : pour détention (ou archivage et conservation).

C.7.3.4 Sous-processus « Suivi des consommations de crédits »

Sé- quence	Périodicité	Acteurs	Description narrative	A	E	C	D
8.	Après livraison des biens ou délivrance des certificats pour service fait	L'ASF	Rapproche les factures ou décomptes présentés aux actes d'engagement de dépenses pour s'assurer des consommations de crédits			X	
9.	Au moins une fois par trimestre	L'ASF	Edite un état d'exécution budgétaire de la société		X		
10.	Au moins une fois par trimestre	Le DAF	Présente au CODIR l'état d'exécution budgétaire de la société accompagné de commentaires pertinents		X		
11.		Le CODIR	- Evalue le niveau d'exécution budgétaire ; - Examine les commentaires ; - Formule les recommandations d'amélioration			X	
12.		Les acteurs	Prendent les dispositions nécessaires pour observer les recommandations par le CODIR		X		

A : pour approbation, E : pour exécution, C : pour contrôle, D : pour détention (ou archivage et conservation).

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.8 LE PROCESSUS DE CONTROLE ET DE REVISION DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 25

C.8 LE PROCESSUS DE CONTROLE ET DE REVISION DU BUDGET

C.8.1 CONTROLE BUDGETAIRE

Un budget est toujours un exercice de prévision reposant sur des estimations d'activités et de coûts à moyen et court terme.

La comparaison des réalisations des activités aux programmes, aboutit souvent à des écarts entre les prévisions budgétaires initiales et les réalisations. Ces écarts proviennent de différences positives ou négatives sur les coûts de réalisation et/ou les volumes d'activités. Les réactions doivent être faites à temps afin d'éviter les impasses budgétaires.

Cette activité de contrôle budgétaire est assurée par le DAF. Pour assurer une grande efficacité, le contrôle budgétaire sera réalisé trimestriellement (se référer au descriptif du sous-processus de suivi des consommations de crédits ci-dessus).

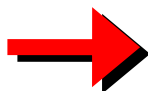
Les indicateurs surveillés comprennent :

- le niveau d'engagement/total du budget ;
- le niveau d'engagement/rubrique budgétaire ;
- le niveau d'engagement/objectifs poursuivis ;
- le taux d'exécution du budget ;
- les écarts entre les engagements et le budget ;
- les résultats atteints.

C.8.2 REVISION BUDGETAIRE

Les écarts ainsi constatés ci-dessus peuvent conduire à entreprendre une révision budgétaire visant à réadapter les crédits ouverts aux coûts et aux activités à mener.

IMPORTANT



LES REVISIONS BUDGETAIRES SONT NORMALEMENT AUTORISEES PAR L'ORGANE HABILITE A APPROUVER LE BUDGET INITIAL. TOUTEFOIS CET ORGANE PEUT DELEGUER SES POUVOIRS DE REVISION A UN AUTRE ORGANE SUSCEPTIBLE D'ASSURER DANS DE MEILLEURES CONDITIONS CES REVISIONS NOTAMMENT, EN CAS D'URGENCE.

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.8 LE PROCESSUS DE CONTROLE ET DE REVISION DU BUDGET	Paragraphe :	Page : 26

Les révisions budgétaires sont normalement approuvées par le même organe que celui qui a approuvé le budget, notamment dans les cas de transferts de crédits. Pour **BAGREPOLE**, c'est donc le CA qui est habilité.

Toutefois, le DG est habilité à procéder, à l'intérieur d'un même chapitre budgétaire, à des virements de crédits de poste à poste dans la limite d'un seuil fixé par le CA.

Il est souhaitable de limiter le nombre de révision budgétaire à une (1) par an.

Le budget révisé est communiqué au personnel d'exécution du budget dans les mêmes conditions que le budget initial.

C.9 LES ANNEXES DU MODULE

Réf.		Désignation	Nom du fichier
C.5	1.	Modèle d'instructions préparatoires budgétaires	
C.5	2.	Modèle de fiche d'élaboration budgétaire	
C.5	3.	Modèle de tableau de consolidation budgétaire	
C.5	4.	Modèle de fiche de révision budgétaire	
C.5	5.	Modèle d'état d'exécution budgétaire	
C.5	6.		
C.5	7.		
C.5	8.		

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.9 LES ANNEXES DU MODULE	Paragraphe :	Page : 28

INSTRUCTIONS PREPARATOIRES BUDGETAIRES

DATE : |_____| |_____| |_____|

NOTE DE SERVICE N° _____

A

Tout le personnel et les partenaires du PPCB

J'ai l'honneur de vous fournir les informations ci-après pour vous permettre de mieux préparer le budget de l'exercice _____ pour les activités qui relèvent de votre compétence.

Ces informations :

- rappellent les responsabilités de chaque acteur dans la préparation du budget ;
- donnent les directives sur les orientations de la politique budgétaire de l'année ;
- déterminent les formes dans lesquelles les propositions sont présentées ;
- fixent les délais de dépôt des propositions de budget.

A. RESPONSABILITE

Veuillez noter que chaque acteur porte l'entière responsabilité de la qualité de la préparation du budget dont il assure l'exécution. Votre responsabilité est engagée par cet exercice de programmation qui doit éviter aussi bien les excédents que les insuffisances de crédits au cours de l'exercice à venir.

B. DIRECTIVES

(Préciser ici les aspects sur lesquels l'accent devrait être spécialement mis au cours de l'exercice à venir pour les activités mise en œuvre par les acteurs).

C. PRESENTATION DES PROPOSITIONS

Chaque service utilisera les formulaires (fiches d'élaboration budgétaires) prévues à cet effet pour la préparation des propositions. L'évaluation des dépenses repose sur :

- une prévision fidèle des activités en volume,
- une valorisation précise des coûts induits par ces activités.

Les activités non terminées en fin d'exercice doivent être reconduites. Les nouvelles activités devraient tenir compte du programme pluriannuel convenu. Les valorisations doivent inclure les taux prévisionnels d'inflation, ainsi que les augmentations ou les diminutions pouvant concerner les activités.

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.9 LES ANNEXES DU MODULE	Paragraphe :	Page : 29

D. DATE DE DEPOT DES PROPOSITIONS

Les propositions budgétaires doivent être communiquées au DAF, au plus tard, le 31 mai, délai de rigueur. Les responsables prendront les dispositions nécessaires pour respecter ce délai. Toute proposition parvenue après cette date exposera l'acteur aux sanctions réglementaires (prévoir une liste de sanctions en la matière).

<nom du DG>

DIRECTEUR GENERAL

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.9 LES ANNEXES DU MODULE	Paragraphe :	Page : 30

FICHE D'ELABORATION BUDGETAIRE

N°	
EXERCICE :	

PROJET	
SERVICE	
ACTIVITE	
FINANCEMENT	
POSTE Budgétaire	
TOTAL DEPENSE	

DETAIL DE LA DEPENSE (à distinguer par nature de dépenses)

DESIGNATION	UNITE	QUANTITE	PRIX	MONTANT
TOTAL DE LA PROPOSITION				
IMPREVUS			%	
TOTAL NET DE LA PROPOSITION				

L'agent chargé de l'élaboration	Le responsable

BAGRÉPÔLE SEM			
MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
Module : C PROCEDURES BUDGETAIRES	Section : C.9 LES ANNEXES DU MODULE	Paragraphe :	Page : 31

FICHE DE CONSOLIDATION BUDGETAIRE

utiliser autant de feuillets que nécessaire

Composante	Activités exécutées	Financement des activités	Dépenses (par nature)						Cumul
			poste 1	poste 2	poste 3	poste 4	poste 5	poste 6	
TOTAL CONSOLIDATION									

FICHE DE REVISION BUDGETAIRE

N°	
EXERCICE :	

PROJET	
Service	
ACTIVITE	
FINANCEMENT	
POSTE Budgétaire	

Prévision initiale	
Révision	
Crédits révisés	

DETAIL DE LA REVISION
(à distinguer par nature de dépenses)

DESIGNATION	UNITE	QUANTITE	PRIX	MONTANT
TOTAL DE LA REVISION				

Le DAF	Le Directeur Général

ETAT DE SUIVI BUDGETAIRE

N°	
EXERCICE :	

PROJET	
SERVICE	
ACTIVITE	
FINANCEMENT	

TABLEAU DE SUIVI BUDGETAIRE

(tenir compte du format de l'état produit par le logiciel de suivi budgétaire)

POSTE BUDGETAIRE	PREVISION INITIALE	REALISATION	REVISION	BUDGET REVISE	COMMENT AIRE

L'ASF	Le DAF