CONFERENCE INTERAFRICAINE
DE LA PREVOYANCE SOCIALE
Secrétariat Exécutif

Cahier des

BONNES PRATIQUES

Numéro 03 – Mai 2021

GESTION BUDGETAIRE DANS UN ORGANISME DE PREVOYANCE SOCIALE

CELLULE APPUI-CONSEIL ET ASSISTANCE AUX OPS

Version du 31/05/2021

SOMMAIRE

PRÉPARATION ET ÉLABORATION DU BUDGET 5-16

I. CADRAGE BUDGETAIRE 5-7
1- Les points d'ancrage du budget d'un Organisme de Prévoyance Sociale 5
2- Les méthodes appropriées pour la préparation d'un budget 6
3- Les étapes de préparation du budget et les contraintes possibles 6

II. ELABORATION DU BUDGET 7-14
4- Les grandes masses et les constituants d'un budget 7
5- Les différents budgets, les documents de synthèse prévisionnels à établir et les articulations entre eux 7
6- Les codifications, les nomenclatures budgétaires appropriées 9
7- Les éléments à maîtriser pour une évaluation pertinente 10
8- Les techniques et règles de prévisions des différentes catégories de dépenses et de recettes 11
9- La prise en compte du respect des indicateurs de gestion (normes CIPRES) 14

III. APPROBATION DU BUDGET 15-16
10- Les principaux organes d'approbation du budget pour un OPS 15
11- Les étapes du processus d'approbation d'un budget 15
12- Les documents à présenter aux organes délibérants dans le cadre de l'approbation du budget 16
13- La contrainte temps à respecter 16

EXÉCUTION, CONTRÔLE ET SUIVI BUDGÉTAIRE 17-25

IV. EXECUTION DU BUDGET 17-20
14- Les éléments à considérer avant l'exécution du budget 17
15- Les principaux responsables de l'exécution du budget et leurs rôles 17
16- Les différentes étapes de l'exécution budgétaire et leur matérialisation 18
17- Les conduites à tenir face à la non adoption du budget ou au retard d'adoption ... 20

V. MODIFICATION DU BUDGET 21-22
18- Les méthodes de modification du budget ou de ses contenus 21
19- Les règles de bases de modification de budget 21

VI. CONTROLE D'EXECUTION 22-25
20- Les principaux acteurs du contrôle de budget d'un OPS et leurs rôles 22
21- Les contrôles nécessaires à opérer au cours de l'exécution du budget et leurs formalisations 23
22- L'organisation de base à adopter pour optimiser le contrôle budgétaire 24
23- Les principaux états de suivi/contrôle budgétaire 25

La gestion budgétaire représente un enjeu majeur dans la modernisation du pilotage des régimes de sécurité sociale.

Optimiser l'élaboration du budget, l'exécuter correctement, confronter les réalisations aux prévisions en vue de prises d'actions correctives tout en respectant les cadres réglementaires d'approbations sont les caractéristiques de cet enjeu que chaque organisme gestionnaire est appelé à garantir pour assumer la délégation de pouvoirs qui lui est sont confiée.

PRÉPARATION ET ÉLABORATION DU BUDGET

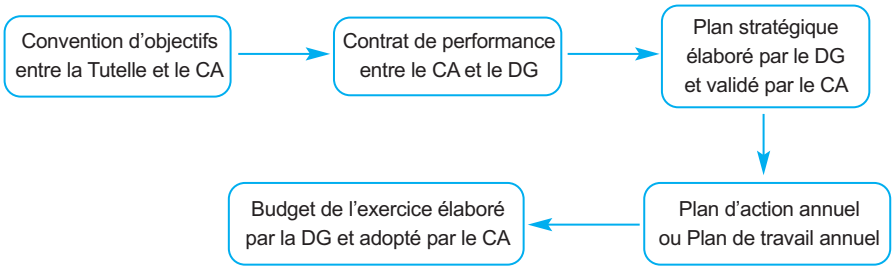
I. CADRAGE BUDGETAIRE

1. Les points d'ancrage du budget d'un Organisme de Prévoyance Sociale

Conformément aux dispositions du Socle juridique applicable aux Organismes de prévoyance sociale, la gestion des Organismes de Prévoyance Sociale (OPS) doit reposer sur une convention d'objectifs entre la Tutelle et le Conseil d'Administration (CA) et un contrat de performance entre ce dernier et le Directeur Général (DG).

Lorsque de telle relation contractuelle définissant clairement les objectifs à atteindre à court et à moyen termes est établie, le plan stratégique comme outils de planification, définit les actions et les moyens pour atteindre lesdits objectifs.

Ainsi, le plan d'action annuel duquel découle le budget doit être en cohérence avec les actions prévues au plan stratégique.



2. Les méthodes appropriées pour la préparation d'un budget (recueil des données)

La préparation d'un budget doit reposer sur un ensemble d'approches prédéfinies, dont les principales sont :

- la combinaison de la méthode Bottom up et top down ;
- la formalisation d'un calendrier budgétaire et sa connaissance par tous les acteurs ;
- l'utilisation de canevas de collecte harmonisé ;
- la mise en place d'un système d'information permettant d'automatiser la collecte des informations ;
- la formalisation de procédures de gestion budgétaire et sa mise à jour continue.

3. Les étapes de préparation du budget et les contraintes possibles

La démarche de préparation d'un budget peut varier selon la maturité du système de pilotage de chaque organisme ainsi que la règlementation qui le cadre, mais elle doit contenir au moins les étapes suivantes :

- élaboration des lettres de cadrage ou d'orientation budgétaire par la Direction Générale sur la base des objectifs et des actions prévues au plan stratégique ;
- élaboration et chiffrage des plans d'actions par chaque centre de responsabilité sur la base des objectifs assignés ;
- arbitrage budgétaire avec les chefs de centre de responsabilité ;

  consolidation des budgets sectoriels ;
- examen de l'avant-projet de budget par la Direction Générale (comité de direction) ;
- soumission du projet de budget au Conseil d'Administration ;
- adoption du projet par le Conseil d'Administration ;
- selon les OPS, approbation par la Tutelle.

La démarche devra respecter au minimum les contraintes suivantes :

- cohérence du budget avec les objectifs opérationnels et stratégiques ;
- établissement et respect du calendrier budgétaire ;
- respect des principes budgétaires (principe d'unité, principe d'annualité, principe d'universalité, principe de spécialité, principe d'équilibre, principe de sincérité.) ;
- forte implication des acteurs ;
- exhaustivité et disponibilité des informations, etc.

II. ELABORATION DU BUDGET

4. Les grandes masses et les constituants d'un budget

Il est nécessaire que le processus de gestion budgétaire implique une relation avec le système comptable.

Cette relation se traduit par un langage commun ainsi que par une articulation entre les documents comptables et budgétaires.

Les grandes masses sont constituées des rubriques budgétaires établies suivant la nomenclature du plan comptable CIPRES.

5. Les différents budgets, les documents de synthèse prévisionnels à établir et les articulations entre eux

Budget des recettes/produits (par gestion)

Il comprend les prévisions de produits techniques, de recettes de production (loyers, produits des centres médicaux, autres produits des activités annexes), des produits financiers et toute autre recette prévue par la réglementation qui régit le régime.

☞ **Budget de recouvrement :**

Ce budget fait apparaître par nature de créances (cotisations, loyers, etc.), les stocks d'arriérés de créances prévisionnels de clôture, les prévisions de facturation, les prévisions de recouvrement sur les arriérés et les prévisions de recouvrement sur les facturations ainsi que les taux de recouvrement prévisionnels.

☞ **Budget des dépenses techniques (par gestion)**

☞ **Budget des dépenses de fonctionnement (par gestion)**

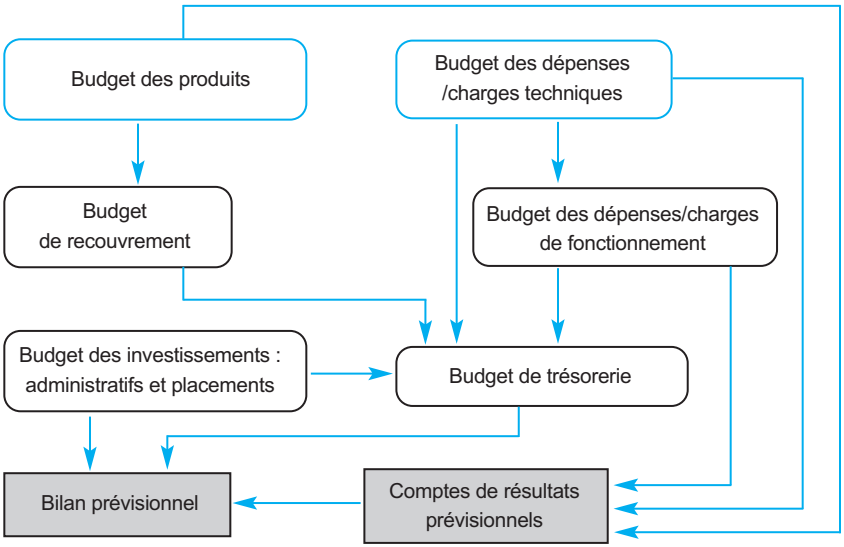
☞ **Budget des dépenses d'investissement (par gestion)**

☞ **Budget de trésorerie mensualisé**

☞ **Documents de synthèse prévisionnels**

- Comptes de résultats prévisionnels
- Bilan prévisionnel

Le schéma ci-dessous présente l'articulation entre les différents budgets et les documents de synthèse :



- Des budgets déterminants (budget des produits, budget de recouvrement et budget des dépenses techniques) découlent les budgets dépendants (budget des dépenses de fonctionnements, budget des d'investissements et budget de trésorerie) ;
- Les impacts de toutes les décisions ayant conduit à ces différents budgets en termes de résultat (compte de résultat prévisionnel) et en termes de patrimoine (Bilan prévisionnel) se retrouvent dans les documents de synthèse prévisionnels

6. Les codifications, les nomenclatures (structures des lignes et des colonnes) budgétaires appropriées

Les crédits budgétaires doivent être définis par gestion dont la codification doit être conforme à celle prévue par le plan comptable CIPRES. Ainsi :

- à l'intérieur de chaque gestion, on a les chapitres (chapitre des investissements (2), des charges (6) et des produits (7)) ;
- à l'intérieur de chaque chapitre, on a les rubriques (60 : charges techniques, 61 : matières et fournitures consommées, etc.) ;
- à l'intérieur des rubriques, on a des postes budgétaires, (601 : prestations, familiales, 602 : risques professionnels, 603 : pensions, etc.) ;
- à l'intérieur des postes, on a les lignes (6011 : allocations prénatales, 6012 : allocations de maternité, etc.) ;

La structure des lignes budgétaires doit respecter la nomenclature du plan comptable CIPRES.
Au niveau des colonnes, pour le budget de l'exercice N+1 :

- Colonne 1 : Prévisions N-1 ;
- Colonne 2 : Réalisation N-1 ;
- Colonne 3 : Taux de réalisation N-1 en pourcentage ;
- Colonne 4 : Prévisions N ;

- Colonne 5 : Réalisation au 30/09/N (Les réalisations peuvent ne pas être arrêtées au 30/09/N, il faut tenir compte du calendrier budgétaire de l'OPS. Toutefois, il y a lieu de veiller à la permanence des méthodes) ;
- Colonne 6 : Réalisable au 31/12/N (réalisation au 30/09/N + estimation des réalisations du 4ème trimestre N) ;
- Colonne 7 : Taux de réalisation estimé N ;
- Colonne 8 : Prévisions N+1 ;
- Colonne 9 : Taux de progression N+1 et N en %.

7. Les éléments à maîtriser pour une évaluation pertinente

Plusieurs éléments doivent être pris en considération pour garantir une assurance raisonnable de l'adéquation des actions programmées avec leur valorisation dans le budget.

Il s'agit :

- de la bonne maîtrise de l'activité à évaluer ;
- du découpage de l'organisme en centres de responsabilité et fixation des objectifs à chaque centre de manière participative ;
- de l'implication des centres de responsabilité au processus budgétaire ;
- de l'élaboration d'un support consensuel de collecte de données ;
- de la fixation des hypothèses de prévisions réalistes ;
- de l'existence de statistiques fiables, maîtrise des fichiers cotisants, des bénéficiaires de prestations et mise à jour des données financières et comptables ;
- de l'analyse de l'exécution des budgets antérieurs (sur les trois dernières années au moins) ;
- de la maîtrise des séries chronologiques ;
- de la prise en compte de l'environnement socio-économique international et national, et par secteur d'activités, etc.

8. Les techniques et règles de prévisions des différentes catégories de dépenses (dépenses techniques, dépenses de fonctionnement, etc.) et de recettes (produits techniques, loyers et autres recettes de production, produits financiers etc.)

Il est important que l'évaluation chiffrée des actions repose sur une méthodologie cohérente et bien définie.

Les tableaux ci-dessous présentent quelques méthodes généralement admises en matière d'évaluation :

	Prévision des cotisations
1	Méthode actuarielle lorsque l'OPS dispose des données nécessaires et les compétences
2	Méthode basée sur les séries chronologiques par exemple le taux d'évolution moyen annuel des cotisations des 5 dernières années. t_m = taux d'évolution moyen annuel des cotisations des 5 dernières années CR_n = cotisations réalisables au 31/12/N (cotisations réelles au 30/09/N + cotisations estimées du 4ème trimestre N) CE_{n+1} = prévision de cotisation de N+1 $CE_{n+1} = CR_n \times t_m$ Ces prévisions peuvent être ajustées en tenant compte de l'évolution prévisible de l'environnement économique, de la conjoncture, des évènements exceptionnels ou des changements intervenus dans la gestion ou des décisions projetées. Cette méthode peut être affinée en faisant des prévisions par secteur d'activité ou par toute autre classification des employeurs selon la maîtrise que l'OPS a du fichier cotisant.

	Prévision du recouvrement des cotisations
1	Méthode de prévision basée sur les normes CIPRES **Tr** = taux de recouvrement sur les cotisations ordonnancées (CE_{n+1})=90% **SARpc** = stock d'arriérés recouvrables en précontentieux **SARc** = stock d'arriérés recouvrables en contentieux **Trpc** = taux de recouvrement précontentieux = 90% **Trc** = taux de recouvrement contentieux = 25% **Br_{n+1}** = Budget des prévisions de recouvrement N+1 **Br_{n+1} = (Tr x CE_{n+1}) + (Trpc x SARpc) + (Trc x SARc)**

	Prévision des loyers
1	Estimation sur la base d'hypothèses réalistes de taux d'occupation par immeuble de rapport mis à service ou à mettre en service. L'OPS évalue les prévisions de recouvrement de loyers sur des bases réalistes

	Prévision des produits financiers
1	Estimation sur la base du portefeuille de placement financier prévisionnel au titre de l'exercice N+1. Le portefeuille des placements financiers prévisionnel est déterminé au regard : - du portefeuille existant ; - des tombées d'échéances au titre de l'exercice N+1 ; - des placements envisagés au titre de l'exercice N+1 compte tenu des flux de trésorerie prévisionnels. L'estimation des dividendes et des taux d'intérêt des placements envisagés, doit se faire sur la base d'hypothèses réalistes.

Prévision des dépenses techniques	
1	Méthode actuarielle lorsque l'OPS dispose des données nécessaires et les compétences
2	Méthode fondée sur l'estimation du nombre de bénéficiaires et du coût moyen de chaque prestation. L'estimation du nombre de bénéficiaire doit se faire sur la base d'hypothèses réalistes en se référant aux fichiers des travailleurs, des bénéficiaires ou en utilisant les séries chronologiques. Les prévisions sont obtenues par le produit du nombre de bénéficiaires estimé et du coût moyen de la prestation estimé. Ces prévisions peuvent être ajustées en tenant compte des évènements exceptionnels et de l'impact des décisions projetées pouvant affecter les prestations.
3	Méthode basée sur les séries chronologiques par exemple le taux d'évolution moyen annuel des charges techniques des 5 ou 3 dernières années. t_m = taux d'évolution moyen annuel des charges techniques des 5 ou 3 dernières années CTR_n = charges techniques réalisables au 31/12/N (charges techniques réelles au 30/09/N +charges techniques estimées du 4ème trimestre N) CTE_{n+1} = prévision de charges techniques de N+1 $CE_{n+1} = CTR_n \times t_m$

Prévision des charges du personnel	
1	L'estimation peut être faite en décomposant le personnel en trois catégories : - Le personnel stable (qui reste tout au long de l'année) - Le personnel devant quitter (notamment pour cause retraite) - Le personnel à recruter. Après cette classification, les charges du personnel pourront être estimées pour chaque catégorie en tenant compte des avancements, des promotions, des augmentations envisagées.

Prévision des autres dépenses/charges de fonctionnement	
1	Budget base Zéro issu du chiffrage (valorisation) du plan d'action validé de chaque centre de responsabilité et des moyens alloués en vue d'atteindre les objectifs. Pour les fournitures et les consommables stockages, il faudra tenir compte de l'estimation des stocks de clôture.

Prévision des investissements (immeubles, matériels et mobiliers)	
1	Prévisions faites sur la base du plan d'action validé de chaque centre de responsabilité et des moyens alloués en vue d'atteindre les objectifs. Ces moyens doivent découler de l'inventaire des immobilisations existantes et de l'état des immobilisations vétustes à reformer et à remplacer. Certaines immobilisations peuvent relever d'objectifs stratégiques et faire l'objet d'un plan d'investissement à moyen terme. Les prévisions des quantités consolidées sont valorisées au prix unitaire en se référant à la mercuriale des prix.

9. La prise en compte du respect des indicateurs de gestion (normes CIPRES)

Pour tenir compte des contraintes liées aux indicateurs de gestion, il faut élaborer le tableau des ratios prudentiels et de performance à partir des états de synthèse prévisionnels.

Ce tableau doit servir de base aux différents organes (Direction Générale, Conseil d'Administration et Tutelle) pour la validation et l'approbation du budget.

III. APPROBATION DU BUDGET

10. Les principaux organes d'approbation du budget pour un OPS

La définition des organes d'approbation du budget relève du statut de chaque Organisme.

On peut retenir les organes suivants :

- le Conseil d'Administration qui adopte par délibération ;
- La Tutelle qui approuve par arrêté.

Dans certains OPS notamment ceux de droit privé, l'adoption ou l'approbation de la Tutelle n'est pas nécessaire. Toutefois, les délibérations du Conseil d'Administration sont soumises au contrôle a priori de la Tutelle avec un pouvoir d'opposition.

La Direction Générale doit prendre toutes les dispositions afin que ces organes puissent disposer suffisamment à l'avance de l'ensemble des documents budgétaires.

11. Les étapes du processus d'approbation d'un budget

Quel que soit le processus stipulé par le statut de l'organisme, on devra retrouver les principales étapes suivantes :

- examen de l'avant-projet de budget par la Direction Générale ;
- soumission du projet de budget au Conseil d'Administration ;
- adoption du projet par le Conseil d'Administration ;
- selon les OPS, approbation par la Tutelle.

12. Les documents à présenter aux organes délibérants dans le cadre de l'approbation du budget

Le dossier présenté aux organes délibérants doit constituer au minimum les documents suivants :

- Note de présentation du budget ;
- Rapport d'exécution du plan d'action et du budget de l'exercice en cours ;
- Note de conjoncture ;
- Plan d'action ou plan de travail annuel prévisionnel (exercice N+1) ;
- Le budget proprement dit comprenant les différents sous budgets (budget des recettes/produits, budget des dépenses/charges techniques, budget de fonctionnement par gestion, budget des investissements par gestion, budget de trésorerie mensualisé) ;
- Les documents de synthèses prévisionnels (les comptes de résultats prévisionnels par gestion et toutes gestions confondues et le bilan prévisionnel).

13. La contrainte temps à respecter

Le calendrier budgétaire doit être élaboré en tenant compte de la disponibilité du budget N+1 au plus tard le 31/12/N.

EXÉCUTION, CONTRÔLE ET SUIVI BUDGÉTAIRE

IV. EXECUTION DU BUDGET

14. Les éléments à considérer avant l'exécution du budget

L'exécution du budget doit commencer dès l'entrée en vigueur de la délibération du Conseil pour les Caisses dont la Tutelle n'intervient pas dans le processus budgétaire ou de l'arrêté d'approbation pour les Caisses dont la Tutelle intervient dans le processus budgétaire.

Le commencement d'exécution du budget nécessite la prise en considération préalable des éléments clés suivants :

- le budget s'exécute du 1er janvier au 31 décembre ;
- la tenue d'une réunion budgétaire qui permet la diffusion de chaque budget et du plan d'action validés auprès des acteurs de sa mise en œuvre ;
- l'ouverture des livres budgétaires (idéalement dans le système informatique) par le positionnement des crédits approuvés au niveau de chaque compte ou par famille de comptes – gestion ;
- la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable.

15. Les principaux responsables de l'exécution du budget et leurs rôles

Pour garantir une exécution régulière du budget et la réalisation des actions convenues, chaque organisme doit retenir les quatre principaux acteurs suivants :

- **Le Directeur Général** est l'ordonnateur du budget et le seul responsable de son exécution envers les organes délibérants. Il prépare le budget, gère les projets et identifie l'opportunité, exécute les dépenses et les recettes. Il peut nommer des délégataires pour certaines activités.

- **Le Directeur Financier et Comptable ou l'Agent Comptable**, dénommé comptable, assure le maniement des fonds, les mouvements de compte et des disponibilités. Il peut nommer des délégataires pour certaines activités.

- **Les gestionnaires (responsables de structures ou centre de responsabilité)** qui opérationnalisent les activités et reçoivent délégation de l'ordonnateur.

- **Les contrôleurs (interne/externe)** (contrôleur de gestion, délégué du contrôleur financier, etc.) s'assurent de la bonne exécution du budget et sa conformité, produisent et analysent les écarts par rapport à la prévision.

16. Les différentes étapes de l'exécution budgétaire et leur matérialisation

- **Pour les dépenses**

a) **Expression des besoins** : toute dépense avant son engagement doit faire préalablement l'objet d'émission d'une fiche d'expression de besoin par le service demandeur et signée de son premier responsable ou inscrite au plan de passation annuel des marchés de l'organisme.

b) **Engagement** : L'engagement est l'acte par lequel un organisme crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résulte une charge. L'ordonnateur décide ou crée la dépense.

➔ Il est matérialisé par un titre d'engagement signé par l'ordonnateur ou son délégué et valant blocage du crédit (contenu : l'exercice d'imputation, le crédit disponible, la gestion concernée, le numéro de compte intéressé, la référence de l'engagement, le montant estimé, l'objet, le fournisseur).

c) **Liquidation** : La liquidation a pour objet de vérifier de la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense. Elle permet d'acquérir les pièces justificatives de dépenses

➔ Elle est matérialisée par la certification de service fait par le bénéficiaire des actes sur les pièces et la fixation de la valeur pour les dépenses.

d) **Ordonnancement / mandatement** : c'est l'acte administratif par lequel l'ordonnateur donne au comptable, conformément aux résultats de la liquidation, l'ordre de payer la dette de l'organisme.

➔ Il est matérialisé par l'émission d'un Ordre de paiement / mandatement signé par l'ordonnateur donné au DFC ou AC (contenu : l'exercice de rattachement, la référence de l'ordonnancement, la gestion et le compte d'imputation concernés, le montant à payer exprimé en chiffres et en lettres, la date et la signature du Directeur ou de son délégataire dans la limite de la délégation reçue).

e) **Règlement** : il permet à l'organisme de s'acquitter de ses dettes.

➔ Il est matérialisé par l'émission de titre de paiement signé conjointement par le DFC ou AC ou son délégué et l'ordonnateur ou son délégué, afférent à l'ordre de paiement / mandatement. Puis, sa remise au créancier.

➢ **Pour les recettes**

a) **Emission** : c'est l'acte de constatation des droits.

➔ Cette phase est matérialisée par un titre de recette.

b) **Recouvrement** : se traduisant par l'encaissement des droits émis (cotisations, loyers et autres recettes).

17. Les conduites à tenir face à la non adoption du budget ou au retard d'adoption du budget

En cas de non adoption du budget ou de retard d'adoption du budget, l'organisme doit se conformer aux prescriptions des textes réglementaires en la matière.

Les textes doivent prévoir la mise en œuvre d'un budget limitatif, les modalités de la mise en œuvre ainsi que les exclusions (dépenses dont l'exécution est interdite en cas de l'indisponibilité du budget).

Si aucun texte réglementaire ne préconise la conduite à tenir en pareille situation, le Directeur Général de l'organisme doit aviser sans délai l'Autorité compétente (Conseil d'Administration ou Tutelle), pour assurer la continuité du service public.

Cette procédure exceptionnelle constitue une clause de sauvegarde, en cas de carence des textes règlementaires nationaux.

L'autorité compétente peut autoriser la mise en œuvre d'un budget à caractère limitatif pour l'exécution des dépenses ordinaires portées au dernier budget jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau budget, sous réserve des modifications justifiées des dépenses obligatoires.

L'autorité compétente fixe les postes concernées par le budget à caractère limitatif, le niveau de crédit accordé ainsi que la période maximale couverte.

Ces crédits accordés ne peuvent être employés chaque mois que dans la limite du douzième des crédits annuels du dernier budget.

V. MODIFICATION DU BUDGET

18. Les méthodes de modification du budget ou de ses contenus

Une modification budgétaire peut intervenir en cas d'insuffisance de crédits.

On peut retenir deux sortes d'approches de modification :

a) le virement de crédit à l'intérieur d'une rubrique (ex : 631 à 630) ou entre rubrique (ex : 63 vers 62). Cette approche n'affecte nullement le montant total du budget approuvé ;

b) le réaménagement budgétaire qui remet en cause l'équilibre du budget initial et le résultat prévisionnel approuvé par les organes et nécessite l'établissement d'un nouveau budget dit « rectificatif ».

19. Les règles de bases de modification de budget

a) Les virements de crédits à l'intérieur d'une rubrique sont autorisés par décision du Directeur Général (ordonnateur) qui rend compte au Conseil d'Administration dès sa prochaine session.

b) Les virements de crédit entre rubriques sont autorisés par le Président du Conseil d'Administration qui rend compte au Conseil d'Administration dès sa prochaine session, à la suite d'une sollicitation motivée de l'ordonnateur. Peut-être délégué à l'ordonnateur en dessous d'un certain seuil avec compte rendu au Conseil d'Administration.

c) Pour le réaménagement budgétaire (urgence, crise ou nouvelle réglementation non prévue) nécessitant une nouvelle ressource (écart important sur les prévisions de recettes, dépense obligatoire imprévue), l'ordonnateur doit soumettre un budget rectificatif aux organes délibérants pour son approbation.

d) Le virement des crédits évaluatifs (charges techniques (60), charges non décaissables (69)) vers les crédits limitatifs est interdit.

e) Il en est de même pour les virements entre des crédits affectés aux investissements et les crédits affectés aux charges.

f) Les virements de crédit d'une gestion à une autre, sont considérés comme un réaménagement budgétaire et doivent donc faire l'objet d'un budget rectificatif soumis aux organes délibérants pour son approbation.

VI. CONTROLE D'EXECUTION

20. Les principaux acteurs du contrôle de budget d'un OPS et leurs rôles

Il y a 02 sortes de contrôles : le contrôle a priori et le contrôle a posteriori.

Les acteurs du contrôle du budget sont :

Le Conseil d'Administration : son contrôle s'effectue, a priori par l'examen et l'adoption du projet de budget établi par l'ordonnateur. A posteriori, par l'intermédiaire de la Commission de Contrôle pour s'assurer de l'exécution par l'ordonnateur et le comptable des délibérations du Conseil d'Administration, au cours et en fin de l'exercice.

L'ordonnateur : son contrôle se manifeste par le suivi de la bonne exécution du budget, par la confrontation permanente des réalisations avec le budget (prévision), mettant en évidence des écarts et permettant de déclencher les mesures de régulation pour les écarts remarquables. Ce contrôle est délégué au contrôleur de gestion.

L'Agent Comptable / DFC : il est tenu de s'assurer que la perception des créances a été autorisée par l'autorité compétente dans les formes requises (sachant que les prévisions budgétaires en matière de recettes ont toutes un caractère évaluatif). En matière de dépenses, il s'assure de la validité des dettes à payer et de la qualité de l'ordonnateur de dépenses.

Les contrôleurs externes (CIPRES, Contrôleur Financier, Commissaire Aux Comptes, Cours des Comptes, Contrôleur Général de l'Etat) : Ils réalisent un contrôle a posteriori, vérifient la légalité (selon les dispositions spécifiques à chaque Etat) des actes réalisés par l'ordonnateur et le comptable, la performance budgétaire ainsi que le respect des mesures de contrôle interne.

21. Les contrôles nécessaires à opérer au cours de l'exécution du budget et leurs formalisations

Il est recommandé la mise en place des mesures de bases suivantes pour garantir l'exécution régulière du budget :

Le contrôle au moment de l'engagement qui se fait par la vérification du respect des procédures de commande, la disponibilité de crédit, l'imputation au bon compte (gestion), l'habilitation du signataire du titre en cas de délégation.

➔ Ce contrôle valide l'émission d'un titre d'engagement et le déclenchement de la signature des bons de commande, de la convention, du contrat, ...

Le contrôle lors de l'ordonnancement / mandatement, au cours duquel l'ordonnateur ou son délégué procède à la vérification de la certification de service fait, par le gestionnaire, sur les pièces justificatives de l'opération, de l'existence d'un titre d'engagement.

➔ Ce contrôle engendre l'émission de l'Ordre de paiement et sa signature par l'ordonnateur.

Le contrôle pour valider le paiement, le comptable vérifie la qualité du signataire de l'ordonnancement, l'exécution du service fait, la bonne imputation (exercice, compte), la disponibilité des crédits.

➔ Ce contrôle déclenche la signature du DFC/AC sur l'ordre de paiement et l'émission du titre de paiement.

Le contrôle pour accepter l'encaissement : qualité du signataire de l'ordre/titre de recette, validité du type de recette à encaisser.

➔ Ce contrôle déclenche la signature du DFC/AC de l'ordre de recette.

Enfin de processus, tous les ordres de paiement doivent être réglés et tout Ordre de recette doit être mis en recouvrement.

➔ La production d'un état de concordance périodique entre les documents doit matérialiser ce contrôle

22. L'organisation de base à adopter pour optimiser (efficacité du contrôle, anticipation, contribution au pilotage, contribution à la qualité de la programmation, ...) le contrôle budgétaire

Afin d'optimiser son contrôle budgétaire, l'organisme doit au minimum :

- Formaliser tous les documents justificatifs de chaque étape de l'exécution du budget ou les intégrer dans le système informatique afin de créer des contrôles automatiques et de validation par les concernés.
- Tenir une comptabilité budgétaire pour permettre le suivi de la consommation, en respectant l'affectation des crédits qui y sont inscrits. La prise en compte d'un engagement consiste à réserver les crédits prévus.
- Centraliser au sein de la structure en charge de la comptabilité budgétaire les informations sur l'exécution budgétaire et des décisions ayant un impact sur le budget et s'assurer de leur diffusion dans un système informatisé.
- Faire remonter périodiquement par les gestionnaires d'activité/ chefs centre de responsabilité leurs réalisations avec un niveau de détail suffisant pour être consolidées et pour permettre une comparaison précise avec les éléments de prévisions (hebdomadaire).
- Réunir, de préférence mensuellement, les principaux acteurs autour du tableau d'analyse des écarts afin de le commenter et de proposer des actions correctives.

23. Les principaux états de suivi/contrôle budgétaire

- Le tableau de synthèse budgétaire/ compte administratif (en fin d'exercice).
- Le tableau de de suivi des crédits par rubrique ou compte (crédit alloué – engagé – payé – solde).
- Tableau de suivi et de comparaison entre prévision et réalisation de chaque budget (en quantité et en valeur par mois) avec les écarts par période.
- Tableau de suivi des ratios budgétaires.

Ce document a été conçu sur la base de la synthèse du « ***webinaire sur la gestion budgétaire dans les Organismes de Prévoyance Sociale de la zone CIPRES*** » qui s'est tenu du 30 mars au 02 avril 2021.

Le Secrétaire Exécutif adresse ses vifs remerciements à tous les participants à ce séminaire pour leurs contributions qui ont permis d'enrichir ce troisième numéro de « **Cahier des Bonnes Pratiques** ».

CONFÉRENCE INTERAFRICAINE DE LA PRÉVOYANCE SOCIALE

Quartier Atchanté, Cité OUA LOME 2, en face du CHU CAMPUS,
derrière la Pharmacie Univers Santé.
1 BP 1228 Lomé 1 - Email : cipres@lacipres.org / cipres.org@gmail.com
Tél : +228 22 26 17 94 / +228 22 26 20 45