

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

**INSTITUT SUPÉRIEUR DE COMMERCE
ET DE GESTION DES ENTREPRISES**

CYCLE MASTER

FILIÈRE : COMMERCIALE ET DE GESTION

SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION DES ENTREPRISES



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

**HIGHER INSTITUTE OF COMMERCE AND
FIRMS MANAGEMENT**

MASTER CYCLE

BRANCH: COMMERCIAL AND MANAGEMENT

MAJOR: BUSINESS MANAGEMENT

RAPPORT DE STAGE

**LA GESTION BUDGETAIRE, UN OUTIL D'AIDE A
LA DECISION : CAS DE L'AGENCE NATIONALE
DE L'APPUI AU DEVELOPPEMENT FORESTIER
(ANAFOR)**

*Rapport rédigé et présenté en vue de l'obtention d'un Master II professionnel en science
de gestion :
Option Administration des Entreprises*

Rédigé et Présenté par :
ASSALA ETSONA YVAN BORIS
Titulaire d'une licence en comptabilité, contrôle et audit

Sous l'encadrement :

Professionnel de :
M. ONDOUA BIWOLE ANDRE
Chef service des finances et du budget

Année académique 2020-2021

SOMMAIRE

SOMMAIRE	I
DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DES ANNEXES	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VI
AVANT PROPOS	VII
RESUME.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA STRUCTURE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	2
CHAPITRE 1: PRESENTATION DE LA STRUCTURE.....	3
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ANAFOR.....	3
SECTION 2 : ACTUALITES DE L'ANAFOR.....	9
CHAPITRE 2 : DEROULEMENT DU STAGE.....	10
SECTION 1 : ACCUEILS ET TACHES EFFECTUEES	10
SECTION 2 : DIFFICULTES RENCONTREES.....	11
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC BUDGETAIRE DE L'ANAFOR ET PRISE DE DECISION.....	13
CHAPITRE 3 : GESTION BUDGETAIRE ET PRISE DE DECISION : APERÇU GENERALE ET ANALYSE CONCEPTUELLE.....	14
SECTION 1 : GESTION BUDGETAIRE ET PRISE DE DECISION.....	14
SECTION 2 : L'APPORT DE LA GESTION BUDGETAIRE A LA PRISE DE DECISION.....	24
CHAPITRE 4 : ETUDE DE CAS DE L'ANAFOR.....	26
SECTION 1 : LE SYSTEME BUDGETAIRE AU SEIN DE L'ANAFOR.....	26
SECTION 2 : LES SUGGESTIONS.....	34
CONCLUSION GENERALE.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	37
ANNEXES.....	38
TABLE DES MATIERES.....	39

DEDICACE

A toute ma Famille

REMERCIEMENTS

L'accomplissement de ce stage et la rédaction de ce rapport de stage n'a pas été chose facile sans le concours de plusieurs personnes auxquelles nous voudrions ici signifier notre gratitude. J'adresse des remerciements particuliers à :

❖ Sur le plan académique :

- Monsieur le directeur général de SUP DE CO **Mme NGOLODO CLAIRE** pour mon admission au sein de son établissement ;
- A tous mes enseignants et encadreurs de SUP DE CO ;

❖ Sur le plan professionnel :

- **Monsieur BEKOLO BEKOLO** directeur général de l'ANAFOR de m'avoir permis d'effectuer ce stage dans cette structure ;
- **Madame NGA NDI LUCIE épouse NOUANEUGUE** directeur des ressources et du patrimoine pour la confiance placée en nous ;
- **Monsieur ONDOUA BIWOLE ANDRE** Chef service des finances et du budget ;
- **Monsieur ETO FIRMIN** Chef division des ressources et du patrimoine ;
- **Monsieur BELL IBRAHIM** Chef du bureau de la comptabilité ;
- **Madame FOKA EVELYNE** Chef du bureau de la trésorerie ;
- **Madame NOUBISSI SANGUE STEPHANIE** Chef de bureau des finances et du budget
- Tout le personnel de l'ANAFOR et en particulier le personnel du service financier pour le suivi et la rédaction de mon rapport de stage ;

❖ Sur le plan familial et amical :

- Toute ma famille notamment Mon grand-père **ETSONA SIMON**, ma grand-mère **ETSONA VICTOIRE**, mon père **OYAN SERGE**, ma mère **OYAN FLORE**, mes oncles **THADDEE et MOUKO**, mes tantes **ODILE, SOPHIE, RITA**, mes frères et sœurs et aussi à tous mes amis.

LISTE DES ABREVIATIONS

- ❖ ANAFOR : Agence Nationale d'Appui au Développement Forestier
- ❖ AFD : Antenne Forêt Dense
- ❖ ASS : Antenne Savane Sèche
- ❖ ASH : Antenne Savane Humide
- ❖ CENADEFOR : Centre National de Développement des Forêts
- ❖ DSCE : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
- ❖ EPA : Etablissement Public Administratif
- ❖ EPIC : Etablissement Public Industriel et Commercial
- ❖ FNFP : Fonds National Forestier et Piscicole
- ❖ MINFI : Ministère des Finances
- ❖ MINFOF : Ministère des Forêts et de la Faune
- ❖ ONADEF : Office National de Développement des Forêts
- ❖ ONAREF : Office National de Régénération des Forêts
- ❖ PNDF : Programme National de Développement des Plantations Forestières
- ❖ PPA : Projet de Performance Administrative
- ❖ SCP : Société à Capital Public
- ❖ UFA : Unité Forestière d'Aménagement.
- ❖ AG : Assemblée Générale
- ❖ CA : Conseil d'administration
- ❖ DRP : Direction des Ressources et du Patrimoine
- ❖ DPEB : Document de Programmation Economique et Budgétaire
- ❖ FMI : Fonds Monétaire International
- ❖ PEF : Programme Economique Financier

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de l'ANAFOR

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

I. Liste des tableaux

TABLEAU 01 : PREVISIONS DE RECETTES 2021 EN MILLIERS DE FRANCS CFA	29
TABLEAU 02 : EVOLUTION DU BUDGET (REPORT/ATTENDU DE 2017 A 2021) EN MILLIERS DE FRANC CFA	30
TABLEAU 03 : REPARTITION DES CREDITS PAR PROGRAMME DE L'EXERCICE 2021.....	31

II. Liste des figures

FIGURE 01 : REPARTITION DES SOURCES DE FINANCEMENT EN POURCENTAGE	30
--	-----------

AVANT PROPOS

L'école supérieure de commerce et de gestion (SUP DE CO), chargée de la formation des cadres de haut niveau répondant aux exigences internationales, SUP DE CO Yaoundé a été classé 11^{ème} en Afrique dans une évaluation des business schools du continent réalisé par jeune Afrique en décembre 2008.

La durée de formation dans le cycle Master est de 2ans après l'obtention d'une licence et le programme de formation prévoit un stage académique dont l'objectif est de s'imprégner des réalités du monde professionnel et d'appliquer les connaissances théoriques vues en cours. C'est dans cette optique que nous avons effectué un stage académique à l'agence nationale d'appui au développement forestier (ANAFOR).

Cependant le sujet de réflexion soumis à notre attention au cours de ce stage et qui fait l'objet du présent rapport a porté sur '***PRISE DE DECISION ET GESTION BUDGETAIRE DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS DE L'ANAFOR***'.

RESUME

Notre stage académique s'est déroulé pendant la période du 03 Mai au 03 Août 2021 à l'agence national d'appui au développement forestier abrégé ANAFOR. C'est une société à capital public. Son siège est situé dans la ville de Yaoundé, arrondissement de Yaoundé 1^{er}, département du Mfoundi. Selon les réalités africaines aux quelles les étudiants font face et dans l'optique de rehausser leur niveau, l'ANAFOR est à la disposition des stagiaires pour leur formation notamment celle en administration des Entreprises. Après avoir récupéré notre lettre d'admission en stage au bureau du courrier, nous avons été accueillis dans cette structure directement par le chef service des finances et du budget et présenté par la suite aux personnels du service des finances et du budget et à tous les encadreurs. Dans l'entreprise notre tâche était centrée sur la gestion budgétaire et les décisions qui s'en suivent. Tout au long de notre stage, nous avons participé au fonctionnement du service des finances et du budget. Par conséquent, ce rapport mettra en exergue les apports, les difficultés rencontrées et les suggestions faites pour améliorer le fonctionnement de ce service.

ABSTRACT

Our academic internship took place during the period from May 3 to August 3, 2021 at the national support agency for forestry development ANAFOR. It is a company with public capital. Its headquarters are located in the city of Yaoundé, district of Yaoundé 1er, department of Mfoundi. Depending on the African realities that students face and with a view to raising their level, ANAFOR is available to interns for their training, particularly in business administration. After collecting our letter of admission to the internship at the mail office, we were greeted in this structure directly by the head of the finance and budget department and subsequently presented to the staff of the finance and budget department and to all framers. In the company our task was centered on budget management and the decisions that follow. Throughout our internship, we participated in the functioning of the finance and budget department. Consequently, this report will highlight the contributions, the difficulties encountered and the suggestions made to improve the functioning of this service.

INTRODUCTION GENERALE

L'ANAFOR est une institution dont la notoriété s'est bâtie sur la stabilité professionnelle de ses praticiens, la maintenance d'un plateau technique assuré au-delà des délais d'amortissement et à l'accent mis sur la rigueur dans le travail. Depuis lors elle a connu de nombreuses évolutions dans plusieurs domaines.

Pour atteindre les objectifs visés, plusieurs disciplines et outils sont mise en œuvre, parmi lesquels le contrôle de gestion semble le plus efficace par son caractère global puisqu'il permet de contrôler l'organisation et d'assurer sa continuité par la modélisation des données passés ce qui permet de ne pas se laisser surprendre par les événements futurs. Le contrôle de gestion peut être défini comme un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation¹. Donc le contrôle de gestion constitue l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi l'obtention de réalisations conforme aux prévisions.

Pour mener sa mission, le contrôle de gestion englobe divers outils tel que la gestion budgétaire. Cette dernière occupe une place prédominante dans le système hiérarchique de l'entreprise car elle représente un outil indispensable aux opérationnels et aux dirigeants pour la communication et la coordination. Elle est définie comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Elle permet de traduire le futur en terme économique afin d'essayer de le rendre moins aléatoire ce qui permet de réagir plus vite face aux événements et de rationaliser la prise de décision.

Nous avons aménagé le présent travail dans l'objectif de mieux comprendre la gestion budgétaire qui est considérée comme un outil indispensable pour chaque entreprise. Notre travail conduit à préciser la contribution de la gestion budgétaire dans la prise de décision.

A cet effet, notre travail sera articulé en trois chapitres. Dans le premier chapitre nous présenterons la structure ; Dans le second chapitre nous allons présenter le déroulement du stage ; Dans le troisième chapitre nous présenterons une analyse conceptuelle et un aperçu général de la gestion budgétaire et prise de décision ; Dans le dernier chapitre nous allons faire une étude de cas de l'ANAFOR tout en donnant des suggestions pour améliorer la gestion budgétaire de l'ANAFOR.

PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DE LA STRUCTURE ET DEROULEMENT DU STAGE

Dans le cadre de la première partie de ce mémoire il sera question pour nous dans le chapitre 1 de présenter la structure à travers son historique, ses objectifs et ses missions. Ensuite, dans le chapitre 2 nous parlerons du déroulement du stage à travers les tâches qui ont été effectuées et les difficultés rencontrées tout au long de ce stage.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE

Dans le but de l'obtention d'un diplôme chaque étudiant est tenu de séjourner en entreprise, dans le cadre d'un stage académique. C'est dans cette logique que nous étions à l'ANAFOR dont nous allons présenter en section 1 et en section 2 nous présenterons les actualités de l'ANAFOR.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ANAFOR

Cette section sera consacrée à la présentation de la structure.

HISTORIQUE

Le renouvellement de la ressource forestière a toujours constitué une priorité des pouvoirs publics au Cameroun. On note que les premiers essais de plantations in situ datent au Cameroun depuis 1930.

Ce souci de reconstituer les forêts a été conforté par les dispositions de la loi No 94/01 du 20 janvier 1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche dont les principales opérations sont axées sur l'aménagement forestier et le reboisement. Par ailleurs, la nouvelle politique de 1995, place la régénération forestière et le reboisement au centre de la stratégie visant la valorisation des ressources forestières.

Cet intérêt est également perceptible dans les aspects institutionnels au regard des différents documents de planification stratégique (PNR, PSFE, PNDP, DSRP, DSCE).

L'évolution des structures dans ce secteur d'activité constitue aussi une preuve affichée de la volonté politique ; ainsi on citerait :

- A partir de 1974 à 1982 : **Le Fonds National Forestier et Piscicole (FNFP)**;
- De 1980 à 1982 : **L'Office National de Régénération des Forêts (ONAREF) et le Centre National de Développement des Forêts (CENADEFOR)**;
- De 1990 à 2002 : **L'Office National de Développement des Forêts (ONADEF)** ;
- Depuis juin 2002 : **L'Agence Nationale d'Appui au Développement Forestier (ANAFOR)**.

Depuis sa création en 2002, l'ANAFOR a conduit ce même exercice en 2009 avec un accent particulier sur la promotion des reboisements communaux, communautaires et privés pourvoyeurs d'emplois locaux, et générateurs de revenus. Ce plan qui a fait l'objet d'une insertion dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi à la page 46, s'articulait autour de trois axes d'intervention : (i) Développement des plantations forestières, (ii) Renforcement des capacités des acteurs de la sylviculture, (iii) développement du cadre institutionnel et de la coopération. Au bilan, les résultats escomptés de la mise en œuvre de ce plan n'ont pas effectivement suivis, du fait des contraintes à la fois internes et externes à l'Entreprise. D'où la nécessité aujourd'hui pour l'ANAFOR de se réajuster, au regard du contexte actuel marqué par la signature du contrat-plan, et les nouveaux défis qui interpellent son domaine d'intervention.

Cette démarche s'aligne pour ce faire sur :

- La vision 2035 de Son Excellence Paul Biya, Président de la République, à savoir faire du « *CAMEROUN, Un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité* » à l'horizon 2035 ;
- Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi qui, depuis 2009, est le cadre de référence de l'action de l'Etat. A travers le DSCE, « les pouvoirs publics affirment leur volonté de centrer la stratégie nationale sur la création des richesses et comptent s'appuyer sur la création d'emplois pour assurer une bonne redistribution des fruits de la croissance... ».
- La stratégie du sous-secteur forêt et faune à l'horizon 2020 qui se décline ainsi :« Pour un Cameroun écologiquement viable, dont les forêts et la faune contribuent de manière durable et soutenue au développement économique, social et culturel ». Les résultats attendus à moyen et à long terme de sa mise en œuvre sont notamment :
 - ❖ le sous-secteur forestier et faunique participe davantage à la croissance et à l'emploi par le développement économique et écologique des forêts, à travers leur gestion durable, la création des plantations forestières et la valorisation des services environnementaux ;
 - ❖ la biodiversité continue d'être représentative de gènes, espèces et des écosystèmes du Cameroun, tout en contribuant à la création des emplois dans un contexte de développement durable
 - ❖ le Cameroun dispose d'une plus large gamme d'essences et utilise une plus grande proportion de la ressource prélevée, augmentant ainsi la chaîne des valeurs ajoutées pour les produits ligneux et non ligneux.

- Le contrat-plan Etat-ANAFOR : Signé en 2014 et mis en œuvre depuis janvier 2015, il devra contribuer à l'horizon 2017, à : (i) doter l'ANAFOR des équipements techniques, informatiques et matériels roulants lui permettant d'exécuter les activités d'aménagement, d'inventaire et de reboisement ; (ii) améliorer la qualité des prestations en matière de réalisation des inventaires, de la mise en œuvre des plans d'aménagement et d'exécution du reboisement ; (iii) préserver l'environnement et assurer le renouvellement de la ressource forestière ; (iv) créer les emplois directs et indirects et améliorer les revenus des populations ; (v) augmenter les ressources propres de l'ANAFOR ; (vi) améliorer la notoriété de l'entreprise au plan national et international.

La nécessaire capitalisation de tous ces instruments dans le cadre d'une nouvelle vision stratégique, a pour objectif de muter en profondeur le modèle actuel de gouvernance de l'ANAFOR de sa forte dépendance aux subventions publiques à une approche novatrice orientée résolument vers son autonomie financière en vue de réaliser pleinement son objectif social.

Le présent document de vision stratégique est subdivisé en cinq principales parties dont le contexte de son élaboration, le bilan-diagnostic de la première vision stratégique, la vision stratégique nouvelle, ses facteurs favorables, et ses objectifs stratégiques.

PRESENTATION SOMMAIRE DE L'ANAFOR

Créée par les décrets N° 2002 / 155 du juin 2002 portant changement de dénomination de l'ONADEF et N° 2002 /156 du 18 juin 2002 portant approbation des statuts de l'Agence Nationale d'Appui au Développement forestier, l'ANAFOR est une société à Capital Public (SCP) placée sous la tutelle technique du Ministère des Forêts et de la Faune et sous la tutelle financière du Ministère en charge des finances.

LES MISSIONS DE L'ANAFOR

Les missions confiées à l'ANAFOR par l'Etat sont les suivantes :

1. Appuyer directement ou indirectement la mise en œuvre du Programme National de Développement des Plantations Forestières à travers :
 - ✓ La réalisation des études ;
 - ✓ La planification, la programmation et le suivi-évaluation ;

- ✓ La coordination ;
- ✓ L'information ;
- ✓ La promotion.
 1. Fournir des semences, plants, et appuis-conseils aux opérateurs privés et communautaires du secteur des reboisements à leur demande et sur leur financement.
 2. Exécuter toute autre tâche confiée par le gouvernement à l'exemple de :
 - ✓ L'aménagement de la réserve forestière de So'o lala ;
 - ✓ le reboisement dans la réserve forestière de Bazzama ;
 - ✓ le mandat d'Autorité scientifique CITES-flore du Cameroun.

NOTRE VISION

Promouvoir un nouveau secteur économique basé sur le développement des plantations forestières pour compenser les prélèvements et lutter contre la désertification.

NOTRE CHALLENGE

Produire le plus grand nombre de plants forestiers de bonne qualité pour accompagner le plus grand d'initiatives de reboisement au plan national.

Apporter à chacun de nos acteurs et au moment opportun, l'encadrement technique dont il a besoin.

NOTRE STRATEGIE D'INTERVENTION

Notre stratégie d'intervention repose sur cinq (05) piliers :

- ✓ **Sensibiliser** les acteurs ;
- ✓ **Identifier** avec eux leurs besoins d'appuis sylvicoles ;
- ✓ **Elaborer** les schémas d'appuis pour chacun des acteurs ;
- ✓ **Mettre** en œuvre les schémas d'appui
- ✓ **Suivre** l'exécution des schémas d'appui.

NOTRE ORGANISATION

L'équipe dirigeante est composée des personnalités ci-après :

Président de l'Assemblée Générale

Président du Conseil d'Administration

Directeur Général assisté d'un Directeur Général - Adjoint

Les organes dirigeants :

1. Une Assemblée Générale

Le rôle de l'Assemblée Générale est dévolu à un collège de cinq (05) membres dont la composition est fixée par les statuts de l'ANAFOR.

2. Un Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de douze (12) membres dont un représentant du personnel élu par ses pairs.

3. **Une Direction Générale :** Basée à Yaoundé (rue CEPER), elle est placée sous l'autorité d'un Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint. La Direction Générale assure la représentation, la gestion technique, administrative et financière de la structure.

Elle est dotée des quatre (04) Divisions ci-dessous :

- ✓ Division Technique,
- ✓ Division de la Coopération, des Affaires Juridiques, de la Communication et de l'Informatique,
- ✓ Division de l'Audit Interne,
- ✓ Division des Ressources et du Patrimoine.

Et représentée par trois (03) antennes opérationnelles par zone écologique

- ✓ **L'Antenne Savane Sèche** couvre les régions du Nord et de l'Extrême –Nord., le siège se trouve à Maroua. En 2013, cette antenne a produit 156 901 plants et a encadré 264 acteurs qui ont réalisé 379 ha de plantations forestières.

- ✓ **L'Antenne Savane Humide** couvre les régions de l'Ouest, Nord-Ouest, et l'Adamaoua, le siège se trouve à Bamenda dans le Nord-Ouest. En 2013, cette antenne a produit 501 617 plants et a encadré 207 acteurs qui ont réalisé 270 ha de plantations forestières.
- ✓ **L'Antenne Forêt Dense** qui regroupe les régions de l'Est, du Sud, du Sud-ouest, du Littoral, du Centre et dont le siège se trouve à Belabo. En 2013, cette antenne a produit 431 350 plants et a encadré 93 acteurs qui ont réalisé 937 ha de plantations forestières.

NOTRE ORGANIGRAMME : en annexe 2

L'ANAFOR

NOS CONTACTS

Direction Générale : sise à Yaoundé (Rue CEPER) BP 1341 Yaoundé

Tel : 222 22 03 91

Antennes régionales au Cameroun :

Antenne Savane sèche : 679 98 23 40

Antenne savane humide : 677 38 59 79

Antenne Forêt dense : 694 15 11 11

Email : www.anafor.cm

SECTION 2 : ACTUALITES

Cette section sera réservée à l'actualité autour de l'ANAFOR.

L'Agence Nationale d'Appui au développement Forestier est une société à capitaux publics ayant l'Etat du Cameroun comme actionnaire unique et créée par Décret N°155/2002 portant changement de dénomination de l'office National de développement des forêts.

Pour 2021, l'ANAFOR s'est donnée pour mission d'associer plus étroitement les riverains de toutes les réserves forestières qui lui ont été transférées en gestion par le MINFOF dans la mise en œuvre du tryptique « Restauration-Sécurisation-Valorisation ». C'est dans ce cadre que le village Fentane, situé dans l'arrondissement de Njimoun, Département du Noun, région de l'Ouest, a reçu le 23 Avril 2021, la caravane du chef d'antenne Savane Humide de l'ANAFOR, Hervé Christian SIME accompagné des responsables locaux du MINFOF. Au cours de cette descente, il a été question d'expliquer les étapes de la mise en place de ces comités ainsi que les droits et les devoirs des différents acteurs concernés.

L'ANAFOR s'est également donné comme objectif dans le cadre des activités du projet « hygiène et Salubrité » de la région de l'extrême-Nord, le 15 Juillet 2021, d'appuyer les activités de plantations d'arbres au stade Lamido Yaya, situé à Maroua. Il s'agit d'assurer la disponibilité du matériel végétal et de planter les arbres sur le site choisi.

Conclusion :

Il était question dans ce chapitre d'une part de présenter l'ANAFOR à travers son historique, ses missions, ses objectifs, ses stratégies d'intervention et son organigramme et d'autre part de donner les actualités autour de l'ANAFOR. Cependant le chapitre suivant parlera du déroulement du stage au sein des services de l'ANAFOR.

CHAPITRE 2 : DEROULEMENT DU STAGE

Dans ce chapitre nous nous concentrerons à présenter le déroulement de notre stage au sein de l'Agence Nationale de l'Appui au Développement Forestier, les tâches effectuées au sein des bureaux des finances et du budget mais aussi les difficultés rencontrées.

SECTION 1: ACCUEUIL ET TACHES EFFECTUEES

Par Lettre de l'ANAFOR du 03 Mai 2021, nous avons été admis en stage professionnel à l'ANAFOR pour une période qui court du 03 Mai au 03 Août 2021, soit une durée de trois mois éventuellement renouvelable une fois après évaluation de l'encadreur professionnel.

C'est au regard de ce qui précède que nous avons commencé notre stage à la Direction Générale de l'ANAFOR le 03 Mai 2021. A notre arrivée nous avons été reçus par le Chef du Bureau du courrier qui nous a remis notre lettre d'admission en stage et qui nous a confié à l'un de ses assistants pour nous accompagner dans le service dont nous avons été admis. Celui-ci nous a présenté au chef service des finances et du budget qui est entre autre notre encadreur professionnel qui nous a directement présenté la structure et nous a longuement entretenus sur l'éthique et la conduite à tenir en milieu professionnel. Ensuite il nous a conduits chez l'ensemble du personnel de son service et les services liés pour notre présentation. Nous avons donc été chaleureusement accueillis par notre encadreur, qui sans perdre du temps après présentation a commencé à nous expliquer le travail qui se fait au sein des bureaux des finances et du budget et de la trésorerie de l'ANAFOR et partant de la quasi-totalité des établissements publics et entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun.

Tout au long de ce stage on a effectué des tâches dans différents bureaux notamment le bureau de la comptabilité. La tâche principale qui a été effectuée dans ce bureau a été celle de la construction des chronos qui matérialisent tous les flux financiers qui ont été opérés durant l'année mais aussi l'élaboration des fiches d'imputation de chaque chrono ; nous avons aussi fait un détour dans le bureau de la trésorerie dont les tâches étaient celles l'établissement des ordonnances de paiement soit toute taxe comprise, soit hors taxe par le net en retenant à la source ; Le paiement par décision de déblocage des fonds ; La justification des différentes dépenses y afférentes ;

SECTION 2: APPORTS ET DIFFICULTES RENCONTREES

1. Apports

Au terme de notre stage, nous avons été formés au contrôle de toutes les activités des services des finances et du budget. Nous avons aussi été initiés au classement et archivage des pièces de la dépense mais aussi élaborer la situation budgétaire par source de financement, par activité, par compte pour une visibilité de la disponibilité de chaque ligne.

Ce stage nous aura édifiés sur le plan académique, professionnel et social :

✓ **Sur le plan académique :**

Ce stage nous a permis de mieux assimiler les enseignements théoriques étudiées à l'école, de voir les réalités du monde professionnel.

✓ **Sur le plan professionnel :**

Ici, nous avons découvert les exigences du monde professionnel notamment le respect de la hiérarchie, la ponctualité au travail, l'assiduité mais surtout l'esprit d'équipe. Ce stage nous a permis d'être prêts à affronter le monde du travail.

✓ **Sur le plan social :**

La vie dans une structure est fondée sur les relations sociales et humaines. Ainsi ce stage nous a permis d'apprendre les bases du savoir vivre en société, le respect du supérieur hiérarchique, la disponibilité au travail, la tenue vestimentaire, l'ardeur au travail et la bonne humeur.

2. Difficultés rencontrées

Bien que toutes les conditions fussent réunies pour que le stage se déroule sans problème, nous avons rencontré certaines difficultés, notamment l'adaptation au milieu professionnel, l'application des enseignements reçus à l'école, l'élaboration un projet de situation par source de financement pour une évaluation mensuelle de l'évolution de la consommation du budget.

Conclusion :

Il était question pour nous de présenter comment est ce que le stage s'est déroulé tout au long de notre séjour, de présenter les tâches effectuées pendant ce stage mais aussi

de présenter les difficultés qu'on a eu à rencontrer. Ceci étant, dans le chapitre suivant nous allons parler du cadre conceptuel de la gestion budgétaire et de la prise décision.

DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC BUDGETAIRE DE L'ANAFOR ET PRISE DE DECISION

Cette deuxième partie de notre recherche, nous permettra d'aborder en profondeur et de manière concrète la question des types de prises de décisions sur la gestion budgétaire au sein de l'ANAFOR et de voir comment celles-ci influencent la gestion budgétaire. A ce titre, nous présenterons au chapitre 3 un aperçu général et une analyse conceptuelle de la gestion budgétaire et la prise de décision et au chapitre 4 nous ferons une étude de cas sur le système budgétaire au sein de l'ANAFOR.

CHAPITRE 3 : GESTION BUDGETAIRE ET PRISE DE DECISION : APERCU GENERAL ET ANALYSE CONCEPTUELLE

Ce troisième chapitre nous permettra d'aborder l'état des lieux en matière de gestion budgétaire à l'ANAFOR. Ainsi, nous présenterons en section 1 la gestion budgétaire et prise de décision et en section 2 l'étude de cas de l'ANAFOR.

SECTION 1 : GESTION BUDGETAIRE ET PRISE DE DECISION

1. Gestion budgétaire

1.1. Définition

La gestion budgétaire se définit comme étant une gestion prévisionnelle à court terme, elle a comme instrument le budget. Elle est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés, issue du plan stratégique définie par la direction.

La gestion budgétaire est une forme partielle du contrôle de gestion. Elle s'articule nettement autour de trois grandes phases ou étapes suivantes :

- **La prévision**
- **La budgétisation**
- **Le contrôle budgétaire**

1.1.1. La prévision

Cette prévision doit tenir compte :

- Du but poursuivi par l'agent économique ;
- Des moyens mis à la disposition des entreprises ;
- De la participation effective des chefs d'entreprise à la mise en chantier du processus budgétaire.

De ce qui précède, la prévision peut être définie comme étant une étude volontariste, scientifique et collective face à l'action future. Les objectifs poursuivis par les prévisions sont de deux ordres :

- Etablir des objectifs financiers de l'entreprise ;

- Surveiller les progrès faits en vue de réaliser ses objectifs.

Ainsi, la prévision permet une meilleure préparation des décisions et donc une action plus efficace. En tant qu'outil de gestion prévisionnel, la gestion budgétaire dans sa phase des prévisions, cherche au préalable à s'informer sur les situations passées et présentes pour prévoir les situations futures. Tout va donc de l'information passée qui est véritablement la matière première dans la prise des décisions d'orientation prévisionnelle par le gestionnaire qui peut être illustré comme suite :

- Informations externes (exogènes)
- Informations internes (endogènes)

1.1.2. La budgétisation

La budgétisation est la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur les doubles plans des objectifs et des moyens. Elle est donc un processus par lequel :

- Est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel ;
- Sont affectés, aux unités des services concernés, les ressources nécessaires pour réaliser le programme ou la partie du programme qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

En bref, la budgétisation est donc l'élaboration du budget progressivement dit ce dernier (budget) est donc un plan d'action à court terme, comprenant :

- L'affectation de ressource ;
- L'organisation des responsabilités.

1.1.2.1. Définition du budget

Le budget est l'expression chiffrée du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers que non financiers et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.

- Les budgets financiers sont l'expression monétaire des attentes de la direction concernant le chiffre d'affaire, la situation financière et les flux monétaires. Les budgets non financiers indiquent par exemple, le volume à produire pour les ventes à venir ou l'effectif du personnel à employer. Dans notre étude, nous n'analyserons que les budgets financiers.

1.1.2.2. Conception et typologie des budgets

On distingue généralement plusieurs types de budgets :

- Les budgets imposés : la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens ;
- Les budgets négociés : une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

Cette typologie ne présente que les cas extrêmes : tous les types intermédiaires peuvent exister, par exemple une situation où la négociation ne porte que sur les moyens, les objectifs étant imposés.

1.1.2.3. L'élaboration des budgets

La procédure budgétaire est une activité cyclique qui rythme annuellement la vie de l'entreprise. La décentralisation raisonnable des responsabilités peut conduire au scénario classique suivant :

- **Courant troisième trimestre de l'année en cours**

Diffusion par la Direction générale de la « lettre de cadrage » ou pré budget, adressée aux principaux responsables, fixant les objectifs, les grandes orientations pour l'année à venir, en accord avec le contenu du plan stratégique, mais en tenant compte des inflexibilités nécessaires, du fait de l'environnement.

Chaque « composante » établit de façon décentralisée son propre budget.

- **En novembre**

Les projets de budgets font en effet la navette entre les unités décentralisées et la cellule de coordination animée par la Direction financière ou le contrôle de gestion.

Cette procédure permet de réduire les incohérences, de trouver des compromis, de réaliser des arbitrages, notamment compte tenu des contraintes financières. Le budget de trésorerie, établi de façon centralisée, permet de faire la synthèse.

- **En Décembre**

Le budget définitif est décidé. Les différents budgets, qui forment alors la liasse budgétaire sont bien évidemment mensualisés, pour permettre de mettre en œuvre ensuite, pendant l'exercice le contrôle budgétaire

1.1.3. Le contrôle de gestion

La gestion budgétaire, pour être complète, efficace et utile, doit être adjointe à un contrôle su et compris de tous. C'est dans cet esprit que nous allons définir le type, les conditions, les modalités et les techniques de contrôle à adjoindre à la gestion budgétaire.

1.1.3.1. Définition

Bien qu'étant l'une des phases de la gestion budgétaire, en pratique, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire. Au sens comptable, on définit le contrôle budgétaire comme une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher les causes des écarts,
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- De prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires,
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Cette comparaison dégage trois types d'écarts :

- Écart positif
- Écart nul
- Écart négatif

1.1.3.2. Différentes étapes du contrôle budgétaire

D'une manière générale, on distingue trois étapes de contrôle :

❖ Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Ce contrôle permet :

- Aux cadres opérationnels, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action.
- Aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité

constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoir de décision.

Donc cette fonction de contrôle a priori est très étroitement liée à la fonction de simulation, qui constitue aujourd'hui l'une des fonctions essentielles de la budgétisation.

❖ **Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant**

Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme. S'appuyant sur les réalisations concrètes, ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations c'est-à-dire :

- Proche du terrain ;
- Limité à l'action en court ;
- Continu.

❖ **Contrôle après action ou contrôle à posteriori**

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'informations :

- Des informations systématiques : qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévisions) ;
- Des informations potentielles ou conjoncturelles : qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

Ce contrôle est tout aussi essentiel que les précédents dans la mesure où il constitue une phase d'analyse et de réflexion qui permet notamment de :

- Fournir, aux responsables des unités de gestions, les éléments du compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu délégation ;
- Mettre à jour les normes techniques et économiques ;
- D'améliorer la fiabilité supérieure de corriger les grandes orientations de gestion.

1.1.3.3. **Les modalités du contrôle budgétaire : analyse des écarts**

Un écart est la différence entre une valeur constatée et une valeur de référence (budgétée, standard ou prévisionnelle).

Un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit.

Ecart/charge < 0 Défavorable

Ecart/produit > 0 Favorable

Et vice versa

Le suivi d'un budget conduit au calcul de trois sous-écarts :

- Un écart qui constate le respect du montant prévu des charges ;
- Un écart qui calcule l'incidence des variations d'activité entre le réel et le budget ;
- Un écart qui vérifie le respect du rendement prévu.

2. Prise de décision

Pour mieux cerner la notion de prise de décision il sera important de cerner également celle de la décision, nous allons présenter quelques définitions proposées par les auteurs différents.

D'après ALAZARD & SEPARI (1998) : "la décision est un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème".

Selon le groupe STRATEGOR : "la décision est un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle, autrement dit, les décisions sont les processus par lesquels on effectue des choix permettant d'apporter des changements à une stratégie entre un instant T et un T+1".

Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont corrigées et complexifiées les procédures de prise de décision. La prise de décision est l'ensemble des temps forts dans le déroulement du processus, le cheminement qui aboutit à la décision finale.

2.1. Les déterminants de la prise de décision

La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise. C'est pourtant un moteur principal puisqu'à travers elle ; les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en action. La décision résulte de multiples variables :

- La décision est une nécessité : lorsqu'un problème se manifeste ; ne pas prendre de décision revient à laisser se dégrader la situation.

- Les décisions ne sont pas toutes de même importantes : certaines engagent le devenir de l'entreprise (lancer OPA) d'autres n'ont que des conséquences limitées (fixer un prix pour une commande).
- La décision peut être individuelle (prise par le chef d'entreprise, le manager d'une équipe) ou collective (prise par exemple après négociation avec les représentants des salariés).
- La qualité d'une décision ne peut s'apprécier qu'après l'analyse des résultats obtenus, toutes fois une bonne décision doit entraîner de suite l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre.

La prise décision est influencée par de nombreux facteurs :

- ❖ Le comportement et la personnalité du décideur ;
- ❖ La structure et la culture de l'entreprise ;
- ❖ Le niveau de rationalité ;
- ❖ La nature de la décision ;
- ❖ L'environnement ;
- ❖ Les axes stratégiques de l'entreprise de l'entreprise ;
- ❖ Les objectifs de performance.

2.2. Modèles et typologie de décisions


a) les modèles de décision

Les modèles de décision sont au nombre de trois :

- Le modèle relationnel ou classique : l'homme est supposé être complètement informé pour prendre une décision optimale.
- Le modèle politique : où les décisions font plutôt l'objet de négociation et de coalition entre les groupes.
- Le modèle psychologique : dans ce dernier ; qui est une nouvelle théorie de l'entreprise c'est l'optimalité qui est négociée pour parvenir, selon H.SIMON (1960), avec le principe de rationalité limitée a une décision plutôt situationnelle et satisfaisante.

b) typologie des décisions

Les décisions sont si nombreuses, elles s'appliquent à des problèmes tellement différents, elles comportent un mélange d'éléments quantitatifs et de facteurs qualitatifs.

 Approche selon l'échéance des décisions

- **Décision à court terme** : décision qui engage l'avenir sur une courte période autrement dit de quelques jours à quelques mois (pas plus d'un an en général).


Exemple : embauche d'un salarié pendant 2 mois en remplacement d'un autre en congé.

- **Décision à moyen terme** : décision qui engage l'avenir sur une période de 1an à quelques années.

Exemple : achat d'un micro-ordinateur.

- **Décision à long terme** : décision qui engage l'avenir de l'entreprise sur la longue période (5 ans, 10 ans, voire plus). Les décisions de long terme sont souvent stratégiques.

Exemple : lancement d'un nouveau produit.

 Approche selon l'objet de la décision :

Il s'agit d'une typologie empruntée à **Igor ANSOFF** (1999) :

- **Décision stratégique**: décision fondamentale, essentielle, qui engage l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme. Elle doit être murement réfléchie et engage l'avenir. Ce type de décision qui est du ressort de la direction générale ou du conseil d'administration.

Exemple : fusion avec une autre entreprise.

- **Décision opérationnelle** : décision qui se prend au bas de la pyramide hiérarchique, et qui consiste à assurer le fonctionnement courant et constant de l'entreprise. Une décision opérationnelle, ou "décision de routine" ne pose pas de difficulté spéciale.

Exemple : traitement administratif d'une commande.

- **Décision tactique** : décision qui se prend au niveau moyen de la hiérarchie. Les décisions de ce niveau sont des décisions de gestion qui assurent dans les moyens et court termes la réalisation des décisions stratégiques.

Exemple : choix du fournisseur informatique après adoption du plan d'informatisation.

 Approche selon la nature des variables de décision :

- **Décisions programmables** : ce sont des décisions faciles à prendre qui portent sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme. On procède selon une séquence « **I.M.C** ».

- Intelligence du problème et recueil d'informations pertinentes ;
- Modélisation du problème avec choix du modèle de décision ;
- Choix optimal résultant de l'utilisation du modèle.

Les décisions programmées se trouvent dans les opérations courantes de l'entreprise. Ce sont des décisions répétitives, déclenchées par des stimuli simples, nécessitant des informations peu complexes pour aboutir à un choix précis. Pour ce type de décisions, l'ordinateur peut se substituer à l'opérateur dans la majeure partie des cas (par exemple une opération bancaire instrumentale). Tous d'appuient sur la relation cause à effet.

- **Décisions non programmables** : ce sont des décisions difficiles à prendre pour lesquelles les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique. Il en résulte de ce type de décision :
 - Repose sur le processus mental du décideur : c'est lui qui va choisir les informations pertinentes, décrypter la situation, détecter les problèmes et sentir les choix qui semblent opportuns, avec ses propres schémas mentaux.
 - Implique un rôle majeur de l'intuition : celle-ci est une aptitude mentale qui fait que l'on sente que telle décision ou solution est bonne, appropriée et satisfaisante.
 - Enfin, implique un processus complexe : fait d'essais et d'erreurs, de centrage progressif sur le problème et de retour en arrière.

2.3. Notion d'aide à la décision

L'aide à la décision est l'activité de celui qui (l'homme d'étude, l'ingénieur de la décision), prenant appui sur des modèles clairement explicités, aide à obtenir des éléments de réponses aux questions posées dans un processus de décision. Eléments concourant à éclairer la décision et normalement à favoriser un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, les objectifs et le système de valeurs d'autre part.

2.4. les outils d'aide à la prise de bonnes décisions

De nombreuses techniques permettent au décideur de prendre certaines décisions. Les outils qu'il devra mettre en œuvre, dépendent du problème initial et de la connaissance plus ou moins précise du décideur.

Il est possible de classer les différentes situations en quatre catégories selon un degré d'incertitude croissant.

2.4.1. L'aide à la décision en avenir certain

En univers certain, le décideur a une connaissance parfaite des différents paramètres de la décision. Il peut ainsi prévoir les conséquences de ses choix. Certaines techniques d'aide à la décision pourront néanmoins être utilisées pour évaluer les conséquences des différents choix possibles : **la programmation linéaire** (elle vise à déterminer un optimum en tenant compte des diverses contraintes de ressources), **les techniques d'actualisation** (elles permettent au décideur d'apprécier la rentabilité économique d'un investissement), ou encore les **réseaux** (ils ont pour but de minimiser les coûts et les délais des programmes) sont des outils d'aide à la décision qui peuvent assister le décideur lors de ses choix. Avec l'apparition d'intranet, l'entreprise dispose d'un outil d'aide à la décision (Business Intelligence) qui s'appuie sur des entrepôts de données (data warehouse) dont les informations proviennent des bases de données de l'entreprise.

2.4.2. L'aide à la décision en avenir incertain

En univers aléatoire, le décideur peut associer une probabilité à chaque éventualité de la décision. **Le calcul des probabilités** (espérance mathématique), **des statistiques** (variance, écart type pour apprécier les risques), et **la technique des arbres de décisions** (intéressante lorsque l'on veut étudier les conséquences d'une série de décisions successives) pourront l'assister dans le processus conduisant au choix final.

2.4.3. L'aide à la décision en avenir aléatoire

En univers incertain, le décideur n'a pas suffisamment d'informations pour connaître ou prévoir les différents événements liés à la décision. Dans de telles situations, il peut faire appel à certains critères de **la théorie des jeux**. C'est un instrument de recherche qui permet l'analyse des décisions des agents économiques. Les critères du **minimax** et du **maximax** sont généralement retenus.

- Si le décideur est optimiste, il privilégiera le choix pour lequel le maximum de gain espéré est le plus élevé (**maximax**)
- Si le décideur est pessimiste, il privilégiera la solution pour laquelle le gain espéré a le risque le plus bas (**minimax**)

2.4.4. L'aide à la décision en univers conflictuel

En univers conflictuel, tous les événements dépendent d'intervenants par nature hostiles. Les décisions peuvent en effet concerner plusieurs agents (exemple du cas des oligopoles). La théorie des jeux peut une nouvelle fois permettre au décideur d'analyser une décision dans une situation où plusieurs agents économiques interagissent. Chacun devra tenir compte des actions des autres joueurs pour prendre une décision.

SECTION 2 : L'APPORT DE LA GESTION BUDGETAIRE A LA PRISE DE DECISION

Nous avons consacré cette section à la relation entre la gestion budgétaire et la prise de décision.

1. Le lien général entre la gestion budgétaire et la prise de décision

Les budgets sont établis pour aider les responsables à atteindre les objectifs de l'entreprise et pour être respecté, donc le budget est un guide de chaque utilisateur puisqu'il rassemble l'ensemble des ressources de l'entreprise et explique comment les utiliser d'une façon optimale afin d'atteindre les objectifs tracés.

Donc, la gestion budgétaire y compris l'établissement des différents budgets des services et départements constitue un outil de contrôle a priori sur lequel les responsables s'organisent et prennent des décisions.

Enfin, le budget est aussi considéré comme l'outil de communication entre les centres de l'entreprise et entre les centres et le directeur général.

Pour ce dernier, le budget constitue la référence de l'évaluation de son entreprise puisqu'il mesure la réussite de son entreprise par rapport à la bonne ou la mauvaise exécution des budgets.

2. Le contrôle budgétaire comme un outil d'aide à la décision

Un système de gestion budgétaire efficace est celui qui permet de détecter les écarts dans les brefs délais pour permettre d'éviter d'éventuels dysfonctionnement et de mener des actions correctives. L'analyse des écarts consiste à rechercher les causes des divergences entre les prévisions et les réalisations. Pratiquement, cette recherche est effectuée en décomposant l'écart total en une somme d'écarts partiels, chacun d'entre eux ayant valeur explicative plus grande que l'écart total. Si les variables d'action ne sont pas correctement déterminées, l'écart peut rester une simple constatation et les écarts positifs succèdent aux écarts négatifs sans qu'un véritable apprentissage ait lieu. Il est donc, nécessaire de déterminer les variables qui font sens par rapport à la stratégie, c'est-à-dire celles sur lesquelles on va agir. Par-là se pose la question des causalités de ces écarts pour l'entreprise.

Une fois la cause de l'écart est identifiée, le responsable de l'entreprise devra encore s'interroger sur les actions à entreprendre pour le corriger et mettre en œuvre la solution qui lui apparaîtra la plus appropriée.

Conclusion :

Le présent chapitre a fait l'objet d'une analyse conceptuelle qui a consisté à mettre en exergue les concepts clés, de faire de manière exhaustive une revue de littérature explicative de la prise de décision. Cependant dans le prochain chapitre nous allons aborder la gestion budgétaire au sein de l'ANAFOR.

CHAPITRE 4 : ETUDE DE CAS DE L'ANAFOR

Dans le cadre d'élaboration de notre rapport et dans le but de mieux comprendre la gestion budgétaire et son application dans une entreprise, nous avons choisi d'effectuer notre stage pratique au sein de l'ANAFOR où nous avons étudié le système budgétaire de l'entreprise et sa relation avec le processus décisionnel.

Le présent chapitre est scindé en deux sections, la première section est consacrée au système budgétaire de l'ANAFOR et la deuxième section porte sur les suggestions faites pour améliorer le processus de gestion budgétaire.

SECTION 1 : LE SYSTEME BUDGETAIRE AU SEIN DE L'ANAFOR

1. MODALITES DE GESTION BUDGETAIRE A L'ANAFOR

1.1. Note de présentation sur la gestion budgétaire de l'ANAFOR

La loi N°2007/006 du 26 décembre 2007 modifiée et complétée par la loi 2018/012 du 11 Juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques, définit un cadre rénové du système financier, budgétaire et comptable de l'Etat. Elle introduit la gestion axée sur les résultats dans les finances publiques par l'institutionnalisation de la budgétisation par programme.

L'article 18 alinéas 3 de la loi susvisée dispose à cet effet que « la loi des finances de l'année 1 fixe pour le budget général, les programmes concourant à la réalisation des objectifs assortis d'indicateurs, les montants des autorisations d'engagement et des crédits de paiement ». Cet article induit l'élaboration et la présentation des projets de performance des Administrations (PPA). Et c'est ainsi que depuis la loi des finances 2013, la demande budgétaire des ministères et institutions y est exprimée et motivée par des objectifs centrés sur la recherche de la performance.

Après une première période triennale (2013-2015) consacrée à l'appropriation de l'esprit de la réforme par les personnels et le second triennat (2016-2018) qui a permis d'asseoir dans les administrations, la culture de la gestion axée sur les résultats, la troisième période triennale (2019-2021) a été placée sur le signe de la maîtrise de la budgétisation par programme.

Aussi, à la suite de la réactualisation du cadre stratégique des programmes en vue de la prise en compte de la mise en œuvre du Programme National de Plantation Forestière (PNDPF), le projet des Performances Administratives (PPA) pour l'année 2021 de l'ANAFOR se veut plus réaliste et devrait garantir un meilleur suivi des activités programmées. De même l'évaluation de sa mise en œuvre sera relativement plus aisée.

Comme exemple le PPA 2021 se présente en deux parties :

- La synthèse de la stratégie qui comprend l'orientation stratégique, la performance antérieure, les perspectives, le cadre stratégique des programmes et en annexe :

- La matrice de suivi technique et financier des activités du PPA 2020 ;
- Le contenu des programmes qui englobe les prévisions de recettes 2021, la répartition des crédits par programme et actions, et deux tableaux en annexe :
 - Le tableau de cadrage des crédits affectés aux activités 2021 ;
 - Le tableau de budgétisation des activités 2021.

1.2. Orientation stratégique de l'ANAFOR en 2021

Le PPA 2021 de l'ANAFOR, premier PPA élaboré après validation du document du programme national de développement des plantations forestières (PNDPF), devra permettre à l'ANAFOR de :

- ✓ Contribuer à l'atteinte par le MINFOF des objectifs définis dans le document de la stratégie Nationale de développement 2020-2030
- ✓ Prendre acte du discours du premier ministre, chef du gouvernement, présentant le programme économique, financier, social et culturel 2021 ;
- ✓ Réaliser son objet social tel que le définit ses statuts ;
- ✓ S'approprier les acquis du contrat-plan Etat/ANAFOR ;
- ✓ Mettre en œuvre les recommandations de l'Assemblée Générale et du conseil d'Administration de l'ANAFOR et les réserves des audits antérieurs ;
- ✓ Exécuter à partir de 2021 le Programme National de développement des plantations forestières (PNDPF).

A cet effet, l'objectif stratégique de l'ANAFOR à partir de 2021 sera de : « contribuer au développement des plantations forestières à travers la valorisation du patrimoine forestier transféré à l'ANAFOR et l'accroissement des appuis aux autres acteurs ».

La réalisation de cet objectif se fera à travers quatre axes stratégiques, notamment :

- ❖ L'appui aux initiatives de plantations forestières ;
- ❖ Le développement des plantations et la gestion durable des réserves ;
- ❖ L'accompagnement technique des programmes par l'élaboration des projets matures et le développement des partenaires ;
- ❖ Le pilotage institutionnel et la gouvernance.

Au plan technique, un accent particulier sera mis sur le renforcement de l'offre de semences en quantité et en qualité ; la production des plants pour répondre aux besoins de boisement et reboisement des promoteurs des plantations forestières, l'extension ou l'entretien des plantations dans les réserves forestières de l'ANAFOR. Globalement l'amélioration de la productivité des réserves restera une priorité.

Au plan industriel et commercial, l'accroissement des recettes propres, objectif induit de la valorisation des réserves transférées en gestion à l'ANAFOR se basant sur le triptyque « Sécurisation-Restauration-Valorisation », traduit la volonté du réinvestissement des ressources générées dans l'aménagement des réserves transférées et reflètera concrètement les ambitions d'amélioration de l'autonomie financière. Les partenariats commerciaux en cours seront suivis, évalués et si possible consolidés.

Dans le domaine de la coopération et des projets, il s'agira de mener des activités concourant à la recherche des partenaires techniques et financiers publics et privés, avec pour finalité de donner du relief à la contribution de l'ANAFOR pour appuyer la mise en œuvre du PNDPF. Un accent particulier sera mis sur l'élaboration et la maturation des projets par la conduite des études nécessaires. Aussi, l'ANAFOR continuera à assumer son mandat d'Autorité Scientifique CITES Flore afin de garantir un commerce international soutenu des espèces arborescentes menacées de disparition.

Au plan institutionnel et gouvernance, l'amélioration effective de la qualité de la dépense et un meilleur recouvrement des recettes budgétisées resteront une option de la performance économique de la structure. En amont, les coûts des actions devront être rigoureusement évalués. L'arrimage institutionnel et organisationnel de l'ANAFOR au nouveau contexte juridique et démarré en 2017 devrait aboutir, et enfin, la création de plus-value dans le contrôle interne, la gestion des risques et de la gouvernance.

1.3. Constitution du budget 2021

Le tableau ci-dessous présente les prévisions de recettes 2021 en milliers de francs CFA par sources de financement.

Tableau 01 : prévisions de recettes 2021 en milliers de francs CFA

Source de financement		Prévisions 2021			Répartition par source de financement	
		Report 2020	Attendu 2021	Total	Montant	%
MINFI	Fonctionnement	200 871	850 000	1 050 871	1 096 156	50,55 %
	Contrat-plan	45 285	0	45 285		

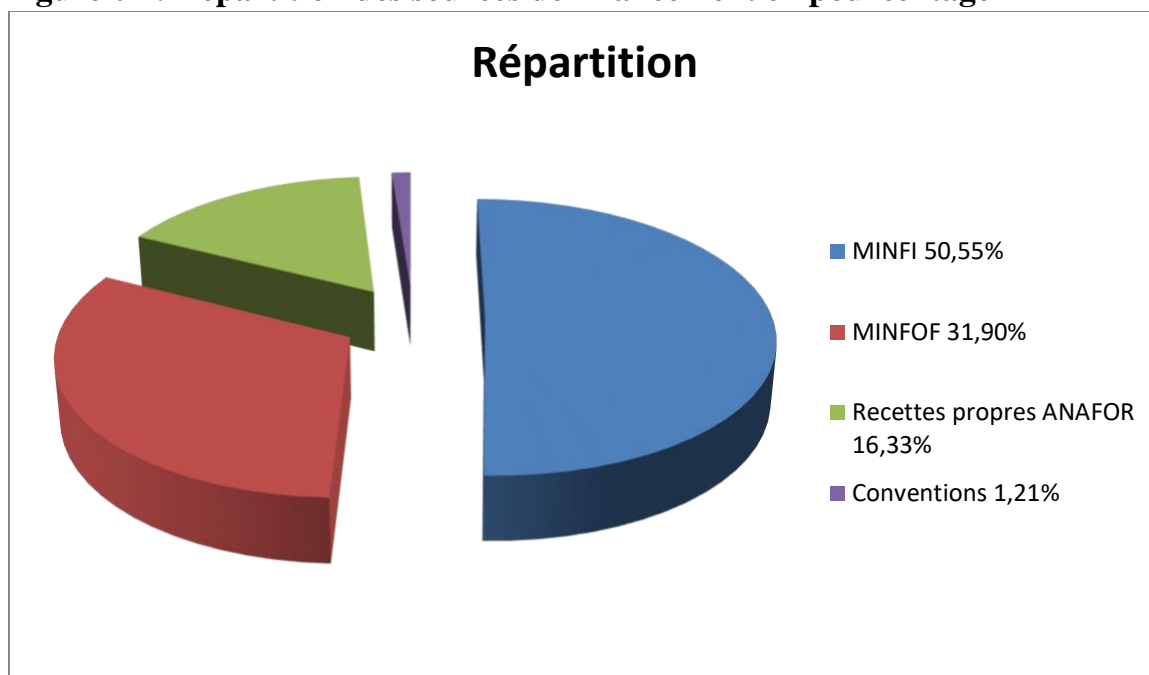
MINFOF	Reliquat CP	455 628		455 628	691 763	31,90 %
	BIP 2015	34 122		34 122		
	FSDF 2014	4 864		4 864		
	FSDF CBC 2015	12 669		12 669		
	CASS	0	184 480	184 480		
Recettes propres ANAFOR	Vente des plants	55 607	66 561	122 168	354 116	16,33 %
	Vente des produits	59 492	172 456	231 948		
Conventions	C2D	6 300	20 000	26 300	26 300	1,21 %
TOTAL		874 838	1 293 497	2 168 335		

Source : PPA 2021

Les prévisions des recettes affectées à la mise en œuvre du PPA 2021 sont évaluées à **2 168 335 000** (deux milliards cent soixante-huit millions trois cent trente-cinq mille) francs CFA. Les reports 2020 budgétisés en 2021 sont de **874 838 000** (huit cent soixante-quatorze millions huit cent trente-huit mille) francs CFA représentant **40,35%** des prévisions totales des recettes 2021.

On observe également que le budget de l'ANAFOR est constitué de 4 sources de financement à savoir le MINFI, le MINFOF, Recettes propres et les Conventions.

La figure ci-dessous présente la répartition de ces sources de financement :

Figure 01 : Répartition des sources de financement en pourcentage

Source : Auteur

En effet, pour que l'étude soit beaucoup plus significative, on a noté dans un tableau le budget alloué pour chaque année allant de 2017 à 2021.

Tableau 02 : évolution du budget (Report/Attendu de 2017 à 2021) en milliers de franc CFA

	2017	2018	2019	2020	2021
Report	899 448	817 746	1 253 827	831 322	874 838
Attendus	2 071 629	1 883 700	1 548 279	1 314 292	1 293 497
Total	2 971 077	2 701 446	2 802 106	2 145 614	2 168 335

Source : Auteur

On observe ici que le reste du budget non utilisé de l'année précédente est ajouté au budget de l'année qui suit et ainsi de suite. Cette observation traduit plutôt le fait que le budget n'est pas entièrement consommé à chaque fois ce qui signifie qu'une mauvaise prévision a donc été faite. Il est important de noter que c'est l'assemblée générale qui valide l'augmentation du budget, et les décisions de l'assemblée générale sont souveraines donc indiscutables. L'AG prend donc une décision capitale sur le budget de l'ANAFOR.

1.4. Répartition du budget par programme

Le budget de l'ANAFOR s'exécute par programme, Le tableau ci-dessous présente la répartition des crédits dans les quatre programmes :

Tableau 03 : répartition des crédits par programme de l'exercice 2021

Programme	Résultats attendus 2021	Coût total en milliers de francs CFA		
		Fonctionnement	Investissement	Total
Programme 1 : Appui aux initiatives des plantations forestières	209 690 plants produits	87 781	189 387	277 168
Programme 2 : Développement des plantations et Valorisation des réserves forestières	347 ha plantés 336 ha entretenus et 239,017 M FCFA	265 334	134 807	400 141
Programme 3 : Accompagnement technique à la mise en œuvre des programmes	O3 projets maturés et soumis aux bailleurs	90 104	184 480	274 584
Programme 4 : Pilotage institutionnel et gouvernance	Les activités sont réalisées à un taux d'exécution technique de 70%	1 087 848	125 037	1 212 885 000
Total Budget 2021		1 534 624 000	633 711 000	2 168 335 000
		70,73%	29,27%	

Source : PPA 2021

2. TYPE DE PRISE DE DECISION EN MATIERE BUDGETAIRE A L'ANAFOR

La mise en œuvre des programmes de l'ANAFOR se fera suivant une pyramide de responsabilités à quatre niveaux : la coordination stratégique, la coordination administrative, la coordination technique et la coordination opérationnelle.

2.1. Les différentes coordinations

Il est important ici de noter que le terme coordination utilisé à l'ANAFOR s'assimile à la décision.

2.1.1. La coordination stratégique

La coordination stratégique des programmes sera assurée par Monsieur le directeur Général de l'ANAFOR, assisté du Directeur Général Adjoint. A cet effet, ils orientent et valident le cadre stratégique et budgétaire des programmes, en désignent les responsables et approuvent les rapports annuels de mise en œuvre. Ils sont assistés par le chef de Division des audits internes pour la réalisation de ce travail.

2.1.2. La coordination administrative

La coordination administrative des programmes relève également de la compétence du Directeur Général, assisté du Directeur Général Adjoint de l'ANAFOR. En cette qualité, ils décident de la planification, la programmation, la budgétisation, le suivi et l'évaluation du projet de performance de l'ANAFOR. De ce fait, ils président au comité PPBS.

Ils sont assistés par le chef de cellule des Etudes, de la planification, et de la programmation de projet qui devra assurer la fonction de contrôleur Général de gestion.

2.1.3. La coordination technique

La coordination technique est assurée par les responsables de programme. Chaque responsable de programme est chargée de :

- Coordonner l'élaboration de son programme ;
- Formuler la stratégie du programme ;
- Arbitrer le contenu du programme ;
- Coordonner la mise en œuvre de son programme.

Chaque responsable de programme est assisté d'un contrôleur de gestion du programme.

2.1.4. La coordination opérationnelle

La coordination opérationnelle quant à elle est assurée par les coordonnateurs des actions, aidés en cela par les différents responsables d'activités. Il leur incombe :

- D'identifier les activités, les tâches et opérations à mettre en œuvre, pour l'atteinte des objectifs de l'action ;
- D'évaluer le coût de l'action ;
- De programmer l'exécution physique et financière des activités et des tâches ;
- D'assurer l'exécution desdites activités ;
- De rendre compte de la performance globale de l'action.

2.2. Incidences des prises de décision sur la gestion budgétaire

L'incidence est une répercussion plus ou moins directe de quelque chose, une conséquence en quelque sorte.

Cependant, Les décisions engageant la gestion budgétaire si elles sont prises de manière rationnelle, peuvent avoir une conséquence positive sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En effet, pour que les décisions impactent positivement la gestion budgétaire il faudrait que ceux en charge de prendre les décisions pense prioritairement à atteindre les objectifs visés par l'entreprise.

Ceci étant, les prises de décisions ont donc une incidence sur la gestion budgétaire de l'ANAFOR pouvant être positives mais aussi négatives. Les décisions sont donc prises selon des différentes situations qui se présentent à l'ANAFOR.

Exemple de décision importante prise à l'ANAFOR suite à une situation inattendue :

L'ANAFOR s'est retrouvée face à la pandémie de COVID 19, il fallait donc prendre des décisions pour le personnel contre cette pandémie. L'ANAFOR avec son budget initial, ne va pas attendre qu'on lui donne des fonds pour riposter contre le COVID 19. Le DG a dû prendre des décisions et des mesures pour lutter contre cette pandémie avec notamment l'acquisition des matériels tels que les masques, les gels hydro alcooliques, des thermo flash mais aussi l'ANAFOR a dû désinfecter ses locaux et a effectué des tests sur l'ensemble de son personnel. Il fallait donc sortir de l'argent pourtant rien n'avait déjà été reçu pour riposter contre cette pandémie. L'ANAFOR a donc dû utiliser ses fonds pour riposter. Pour que cette défense soit exécutée il était donc question soit de supprimer soit de rééduquer certaines lignes budgétaire étant donné qu'aucun budget n'était prévu contre cette pandémie. En effet, l'assemblée générale s'est réunie pour une réunion de coordination suite à cette situation et a donc du recadré son budget pour faire face au COVID. Certaines activités ont donc dû être reportées pour faire face à cette situation. C'est notamment le cas des achats de matériel de bureau, du matériel informatique, du petit matériel mais aussi certaines missions ont dû être annulées ou reportées.

En effet, on note l'évolution des budgets engagés pour l'acquisition des matériels informatique, du matériel de bureau et du petit matériel :

On observe que le bilan à l'ANAFOR d'utiliser le matériel de bureau, le matériel informatique et le petit matériel a toujours été croissant au fil des années c'est le cas de 2018 à 2019 non seulement parce que le personnel augmente mais aussi avec la mondialisation nous sommes dans une aire de plus en plus numérique. L'ANAFOR avait pour habitude de consommer de plus en plus du matériel dans le but d'accroître sa productivité.

Cependant, avec la pandémie elle a dû revoir à la baisse ses intentions initiales de productivité. On note une chute à l'exercice 2020 qui se traduit par l'apparition de cette pandémie, et pour lutter il a donc fallu utiliser les fonds alloués à d'autres activités.

On peut donc dire que cette défensive pour faire face à cette situation a donc eu un impact sur la gestion budgétaire car on a dû recadrer le budget en annulant certaines activités prévues pour lutter contre cette pandémie. Par ailleurs, lorsque les fonds Covid sont venus on a remis les fonds à leur place ce qui explique les chiffres de l'exercice 2021 revenus presque à la normale.

SECTION 2 : LES SUGGESTIONS

Au regard des conclusions de nos analyses, nous avons proposé quelques recommandations pour l'amélioration des prises de décision dans la gestion des entreprises mais surtout en matière budgétaire :

- ✓ Les dirigeants doivent décider de prévoir un budget pour éventuellement faire face à une péripétie tel que le COVID 19 ;
- ✓ Instaurer un management participatif dans la prise des grandes décisions pour non seulement avoir l'accord des exécutants mais prévenir des tensions liées au mécontentement des présumés victimes ;
- ✓ Elaborer une norme interne de prise de grandes décisions basée sur des postulats recommandées afin d'éviter des improvisations et des décisions à la volée et cavalières ;
- ✓ Solliciter l'expertise extérieure en cas de l'absence d'une compétence nécessaire à l'entreprise en vue de booster la gestion budgétaire.
- ✓ Doter l'entreprise des ressources humaines de haute qualité ce qui permettra l'atteinte des objectifs visés par l'élaboration du budget.

- ✓ Asseoir une gestion budgétaire saine et performante par la promotion des compétences pour pouvoir perdurer sur un environnement en perpétuelles mutations ;
- ✓ Œuvrer pour une réorganisation et une amélioration des décisions dans l'exécution du budget dans le sens de la croissance des performances et de créativité ;

Conclusion

L'état des lieux de la gestion budgétaire de l'ANAFOR a consisté à mettre en exergue les modalités de gestion budgétaire à l'ANAFOR mais aussi présenter les types de prises de décisions rencontrées à l'ANAFOR en matière budgétaire. Ceci étant, nous constatons qu'au sein de l'ANAFOR les décisions sont effectuées à plusieurs niveaux suivant les différentes situations qui se présentent. Ces différentes situations nous ont amené à faire des suggestions afin d'améliorer la rationalité des prises de décisions pour une gestion budgétaire performante.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif majeur de chaque organisation est d'accaparer une part importante du marché et pourquoi pas avoir le monopole dans son secteur d'activité. Pour répondre à cette préoccupation, la mise en œuvre d'un système efficace du contrôle de gestion et sa parfaite maîtrise semble indispensable, vue les avantages qu'il procure dans la maîtrise des coûts et la planification du future de l'entreprise. Le contrôle de gestion s'exerce en comparant périodiquement l'état actuel de l'organisation avec l'état souhaité dans le but de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires lorsque l'organisation s'éloigne de la trajectoire choisie. Ceci permet d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise. Le contrôle de gestion utilise de nombreux outils aidant à la réalisation de son rôle, parmi ces outils nous avons choisi la gestion budgétaire comme thème de notre mémoire.

La gestion budgétaire est définie comme un élément central du contrôle de gestion, elle est liée à la stratégie de l'entreprise et constitue un véritable outil de décentralisation et de responsabilité de l'entreprise.

Il est utile de rappeler notre objectif principal qui consiste à analyser les prises de décisions et de montrer l'influence des prises de décisions sur la gestion budgétaire au sein d'une entreprise

Les résultats de notre étude nous montrent que les décisions prises par les dirigeants sont incontournables dans l'atteinte des objectifs visés d'une entreprise et impactent positivement et négativement de manière significative sur la gestion budgétaire.

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages généraux

- Le Robert, dictionnaire de langue française.

❖ Ouvrages spécifiques

- Herbert Simon, « Rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. ».
- Loghard.J, « *La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers* », édition d'organisation, Paris, 1998.
- Margerin. J, « *Gestion budgétaire* », édition organisation, Paris, 1990.
- Mayer. J, « *Gestion budgétaire* », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1999.
- Roy. B, Bouyssou. D, « *Aide multicritère à la décision : méthodes et cas* », édition ECONOMICA, Paris, 1993.
- Gerard Latiere dans « l'analyse du système et technique décisionnels »

❖ Autres

- Manuel de procédures administratives, techniques, financière et comptables de l'ANAFOR 2021 ;
- Projet de performance Administrative 2021
- Wikipédia : encyclopédie libre ;

❖ Rapport de stage

- NOUBISSI JEAN CLAUDE : « les déterminants de la prise de décision dans les PME au Cameroun »
- ADLA Abdelkader, « Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil »
-

ANNEXES

