

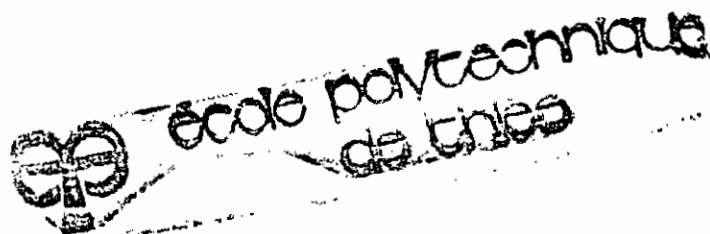
500:  
École Polytechnique  
de Thiès

Projets de fin d'études

Titre : Analyse et contrôle de gestion  
de la RCFS (chemins de fer)

Auteur: Jodé Sakho  
5<sup>ème</sup> Civil

Directeur de projet: Mr Jean Duquette.



# Remerciements

Mes sincères remerciements vont à :

- Monsieur Jean Duquette : Professeur de Finances à l'École Polytechnique de Ghès, mon directeur de projet ; pour sa disponibilité et davantage pour l'intérêt premier qu'il a su créer pour la gestion auprès des ingénieurs que nous sommes.
- Monsieur Guomane Diène : Directeur de la Régie pour avoir autorisé le stage auprès de ses services,
- Monsieur Babacar Farr : contrôleur général de gestion de la Régie pour son parrainage intégral au sein de la Régie.
- tout le personnel des Installations Fixes, du Matériel Flottant de la Direction Économique et Financière.

## Table des Matières

Introduction	1
Chapitre I : Division des Installations Fixes	
Presentation :	
I Mission	2
II Organisation	2
Section Voie :	
I organigramme	5
II Mode d'élaboration des budgets	5
III Planning	6
IV Contrôle	7
Division Travaux :	
I organisation	8
II Mode d'élaboration des budget	8
III Planning	8
IV Contrôle	9
Analyse et commentaire	10
Chapitre II : Direction du Matériel Roulant	
Presentation :	
I Mission	15
II Organigramme	15
III Elaboration des budgets	15
IV Plannification	15
V Contrôle	17
Analyse et commentaire	18
Chapitre III : Division Economique et Financière	
Presentation :	
I Mission	20
II organigramme	20
III Attributions et Activités	20
1. Division Economique	20
2. Division Financière	20
3. Centre Informatique	23

les budgets :

- I Structures 24
- 1. Budget de fonctionnement 24
- 2. Budget des investissements 26
- II Elaboration 27
- 1. les besoins de trafic 27
- 2. les prévisions de recettes 27
- 3. l'estimation des besoins 28
- 4. la détermination des charges. 29
- Analyse et commentaire. 30

Chapitre IV : le Contrôle de gestion (CG)

Présentation :

- I Mission 38
- II Activités 38
- Analyse et commentaire 40
- Conclusion 43

# Chapitre 1

## Direction des Installations Fiscales (DIF)

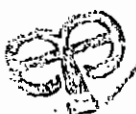
# Introduction

Nous avons choisi la Régie des Chemins de Fer du Sénégal pour mener notre étude d'analyse et de contrôle de gestion. Il ne pouvait certes y avoir meilleur cadre d'étude en la matière vu ses dimensions, la nature multiple de ses activités et l'importance de ses impacts sociaux et économiques.

Dans les pages qui vont suivre, nous n'avons pas entendu mener une étude exhaustive de toute l'entreprise; le temps ne l'aura pas permis. Des divisions caractéristiques ont été néanmoins choisies, notamment la Direction des Installations, la Direction du Matériel Roulant, la Division Economique et Financière et la cellule de contrôle de gestion même. et nous faisons savoir que nous nous sommes davantage intéressés aux principes et méthodes de gestion.

Nous avons donc chaque fois cherché à identifier les responsabilités, le système d'information, les objectifs des différents centres d'activités, les normes d'évaluation, le mode d'élaboration des budgets et les méthodes de contrôle budgétaire proprement dit.

Notre démarche aura essentiellement consisté en interviews avec différents agents et responsables; des documents d'appui ont été également chaque fois demandés au besoin.

 école polytechnique  
de ENES

# Présentation

## I Mission

La D.J.F. a pour mission, l'entretien de l'ensemble des infrastructures de la voie ferrée sur l'ensemble du réseau (plates formes de voies, remblai, rails et traverses, les ouvrages d'art) ainsi que des installations liées à leur exploitation (disposition des moyens de signalisation, les lignes de télécommunications). Elle s'occupe également de l'entretien des bâtiments de la Régie, mais aussi d'un parc de véhicules (automobiles, camions) et d'engins de traction sur la voie (draisines, lorry).

La D.J.F. a aussi, en dehors des travaux d'entretien, la tâche d'étudier et de réaliser certains travaux neufs de bâtiments et de voie.

## II Organisation

L'organigramme est ci-joint. Nous donnons quelques informations sur les éléments y figurant.

Département d'entretien: le directeur adjoint est en même temps le chef du département. Sa mission est de coordonner les activités des différentes sections d'entretien, de leur organisation générale; il est chargé de les approvisionner en moyens matériels pour la bonne exécution des tâches, en même temps qu'il élabore les instructions nécessaires conformément aux méthodes appropriées.

Section Bâtiments: s'occupe de l'entretien de l'ensemble des bâtiments de la Régie; réalise quelques constructions neuves de faible envergure.

Section Ouvrages d'Art: s'occupe de l'entretien des ponts et aqueducs.

Formation Professionnelle: forme les nouveaux embauchés et recycle le personnel suivant une politique permanente.

Bureau Administratif: gestion du personnel, affaires sociales du service, secrétariat.

Division Mécanique : entretien des véhicules de la Régie et, des engins d'entretien de la voie (draisines, lorry-moteurs).

Division Travaux : étude et réalisation des gros travaux neufs.

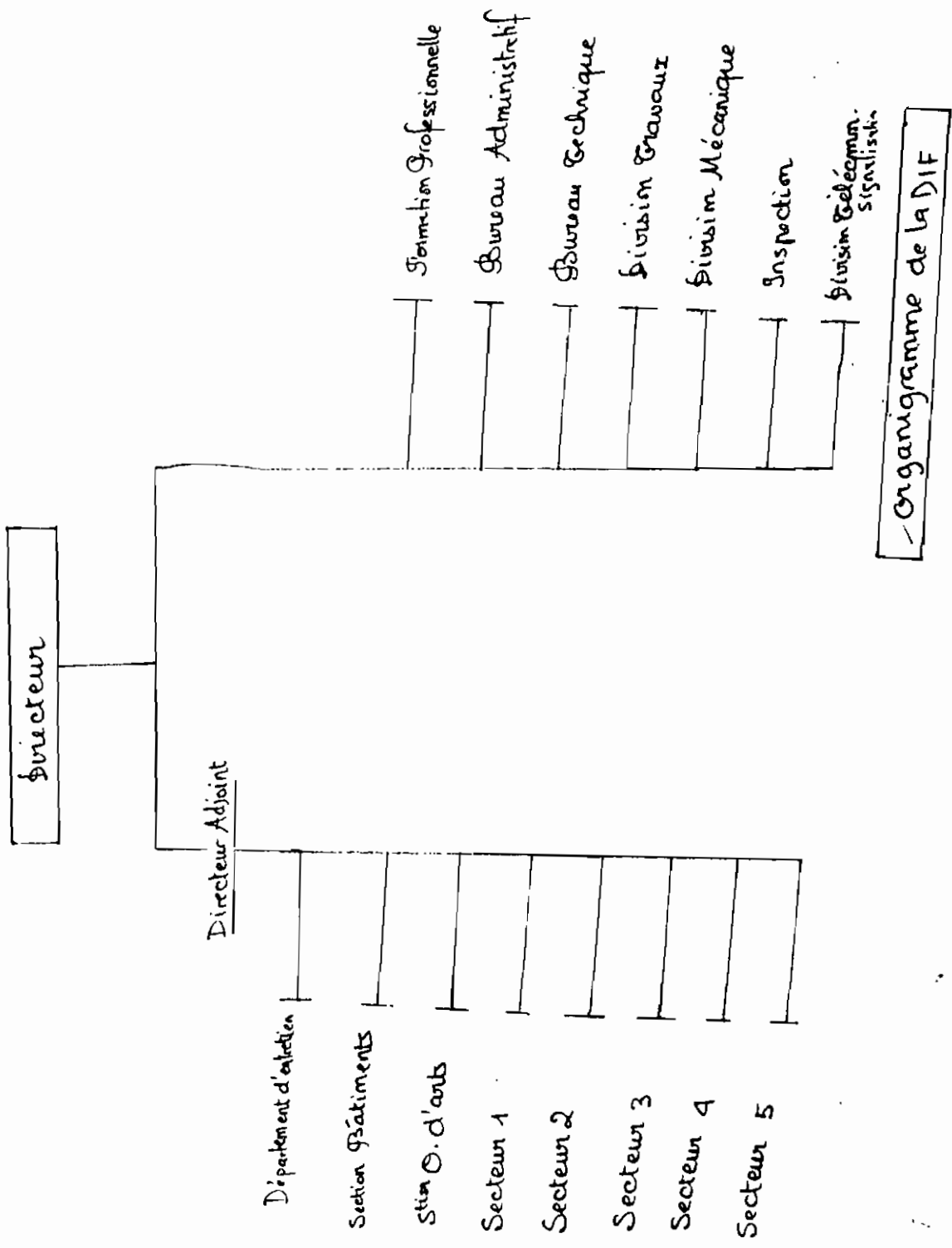
Division des Télécommunications et de la signalisation : chargée d'assurer la sécurité du trafic par l'entretien des moyens de communications téléphoniques et de signalisation, et l'établissement des principes de coordination et de commandement des trains.

Les Sections d'entretien : au nombre de 5, elles constituent la division territoriale du service d'entretien de la voie. Il y a les sections de Dakar, de Thiès, de Guinguinéo, Louga.

Les sections constituent des centres clés quand on sait que la voie doit en permanence être en bon état pour permettre la circulation du trafic.

Bureau Technique : il comprend une section gestion, une section approvisionnement, une section topographie. Il s'occupe des études techniques du service, de l'approvisionnement de l'ensemble du service en matières et main d'œuvre, de comptabilité analytique et de l'élaboration du budget global de la S.T.F.

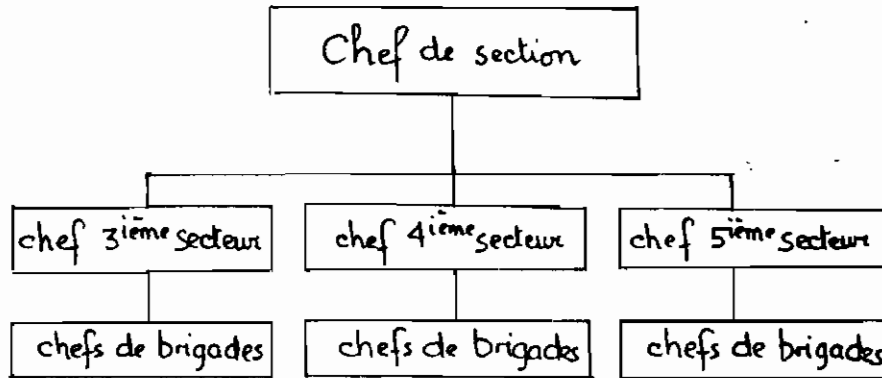




# Section Voie de Ghies

## 1. Organisation:

organigramme



- Les secteurs constituent les divisions territoriales de la section à une échelle encore plus petite. Leurs délimitations géographiques pour les 3 secteurs que comprend la section de Ghies sur un total de 17 pour tout le réseau, s'établissent comme suit : (les délimitations doivent être données par la suite)

3<sup>ème</sup> secteur :

4<sup>ème</sup> secteur :

5<sup>ème</sup> secteur :

- Les brigades constituent les unités de base de l'entretien. Les secteurs en comptent chacun 2 à 3.

- Les chefs de brigades assurent l'organisation du chantier

- Les chefs de secteur contrôlent l'exécution des tâches dans les brigades.

- Le chef de section coordonne les activités des secteurs sous son autorité et assure l'intermédiaire avec le Département d'entretien.

## I Mode d'élaboration du budget

On distinguera deux budgets : le budget de fonctionnement et le budget de renouvellement.

Le premier concerne l'entretien. On distingue deux formes d'en-

retien : l'entretien en révision continue (RC) ou révision intégrale et l'entretien hors révision continue (HRC) ou révision courante. Pour le premier la portion du réseau à entretenir dans le secteur est divisée en zones à entretenir intégralement l'une après l'autre suivant un cycle de 4 ans. (5 ans pour d'autres secteurs moins importants.) Pour une session budgétaire donc on a une zone de révision continue et trois zones de révision hors continue. Les tâches élémentaires sont définies pour chaque type de révision dans un document avec des critères de rentabilité (par exemple nombre de km effectués par un ouvrier servant des attaches sur la voie en 1 heure, km effectués en terrassement par un engin de type donné en 1 heure). Tous les besoins en matières et personnel, recensés progressivement en cours d'exercice par les chefs de secteur puis centralisés par le chef de section, sont indiqués globalement, sans évaluation au Bureau Technique qui les enregistre pour l'établissement du budget global de la D.T.P. ; cela se fait trois mois au plus tard avant la fin de la session budgétaire en cours sur des fiches de "demande d'inscription budgétaire". Un "avis d'inscription budgétaire" est reçu en retour, qui indique les tâches retenues par la Direction de même que le nombre de journées de travail par ouvrier allouées ; le budget de la section est établi sur la base de ces contraintes.

## II Planning

Pour chaque secteur, il existe un calendrier programme (CP) : Il y figure l'ensemble des tâches élémentaires d'entretien et les prévisions d'exécution pour chaque mois en quantités de journées de travail sur le total alloué (en main d'œuvre permanente et en main d'œuvre temporaire.), cela donc sous forme de tableau.

Sur le calendrier programme figure également une représentation visuelle des longueurs de voies à entretenir, graphiquement avec les différentes zones du cycle d'entretien, les différentes voies dans la même zone. Un jeu de couleur est utilisé pour identifier les différentes

opérations selon qu'il s'agit de révision continue, ou d'hors révision continue. Il est donc établi un graphique à deux axes: l'axe horizontal représente les espaces (longueurs de voies) à l'échelle. L'axe vertical le total des semaines (avec les mois correspondant) de l'exercice à venir.

## II Contrôle

Sur les papiers d'attachement journaliers sont mentionnées les réalisations journalières dans les chantiers. Il y figure tous les paramètres permettant de déterminer les causes de blocage et à qui les imputer pour l'évaluation des rendements. Ils contiennent notamment :

- l'identification de la brigade et du secteur
- Effectif en chantier
- les engins mis à disposition
- heure de mise à disposition des engins
- Quantité de matières mises à disposition
- heure de début des travaux
- heure d'arrêt
- kilométrages entretenus.

Les informations des attachements journaliers sont vérifiées par le chef de secteur. Elles permettent à celui de remplir le calendrier programme, directement en vis-à-vis des prévisions. Pour la main d'œuvre, les évaluations sont faites mensuellement dans le tableau du C.P. de même que les écarts en pourcentages. Pour les réalisations sur le terrain, elles sont visualisées sur le graphique (temps-espace) du C.P.; cela hebdomadairement. Le chef de secteur peut donc prendre des mesures correctives hebdomadaires à appliquer dans les brigades.

Le chef de section reçoit un "graphique" des réalisations mensuelles des chefs de secteur avec les rapports justificatifs; il peut ainsi procéder à des transferts d'agents d'un secteur à l'autre selon la nécessité; il fait parvenir au Département un état trimestriel des réalisations qui un récapitulatif des graphiques de réalisations mensuelles.

# Division Travaux

## I Organisation :

Nous avons déjà parlé de la mission de la Division Travaux. Les gros travaux au niveau de la voie interviennent quand le coût d'entretien devient trop élevé ou quand des changements significatifs au niveau des tonnages sont prévus. La division comprend :

- une division travaux : chargée des études et le suivi de leur exécution

- une usine de soudage et de traverses qui n'est plus fonctionnel

Son effectif permanent est très réduit : le chef de division et son adjoint. Les chefs de l'usine de traverses et de soudage sont utilisés comme surveillants de chantiers.

## II Mode d'élaboration du budget :

Les options sont données par la Direction Générale. La Division étudie et chiffre les projets à réaliser. Pour ce, chaque projet est divisé en opérations élémentaires comme dans le cas de la section Voie, mais ici les évaluations sont moins détaillées étant donné le caractère de projet qui prévaut. Une révision d'avant-projet de budget est faite sur demande de la Direction Générale. Sur un ensemble d'avant projets, les priorités définies permettent donc d'établir le budget définitif de la Division.

## III Planning

Chaque projet est planifié sur une période de temps bien définie. Les différentes phases du projet sont identifiées, comme avec le calendrier programme, au besoin les tâches élémentaires sont figurées, avec le décompte des semaines de l'exercice. A chaque étape est donc prévu le début, la fin, le coût total engagé et les coûts cumulés depuis le début de l'exercice.

Voir le document joint.

## IV Contrôle :

Les fiches d'attachements journaliers selon les mêmes principes que dans le cas de la section Voie constituent la base du contrôle. Elles fournissent les éléments nécessaires au remplissage des fiches de contrôle budgétaire (voir document joint) et les tableaux de bord qui ont même allure que les documents du planning. Prévisions et réalisations comparées sont ainsi justifiées et les mesures correctives prises.

## Analyse et Commentaires

À travers l'examen de la section voie de Chies et la Division Travaux, on peut se rendre compte d'un effort de mise en application de la circulaire primatoriale du 008/PM/CF relative à l'instauration d'un système de contrôle budgétaire décentralisé par objectif.

Au niveau de l'organisation, la mission de chaque élément de l'organigramme est définie clairement. C'est un organigramme fonctionnel. En effet presque tous les éléments y figurant constituent des centres de responsabilité, participant effectivement à l'élaboration du budget global de la D.I.F. par la constitution de leur budget propre.

En ce qui concerne également l'élaboration des budgets dans les centres de responsabilité, on note la tentative de quantification analytique pour les différents postes qui y figurent.

Mais on se rendra aisément compte que l'application est loin d'être parfaite. Les sections et divisions n'établissent pas d'avant-projet de budget quantitatif, mais seulement des demandes d'inscription seulement énumératives des besoins. C'est à la Direction de donner l'avis d'inscription des besoins qu'elle aura retenus. Cela ressemble aux méthodes classiques des budgets centralisés.

Le choix des objectifs à atteindre dans un centre de responsabilité est assez important, car de cela dépend toute la suite de la gestion : budgétisation, planification, l'importance relative des corrections à apporter aux écarts de réalisation. Ils doivent certes être contraignants, mais aussi réalistes que possibles pour être motivants. Les raisons financières prévalent toujours à la D.I.F. Ainsi, dans les sections et divisions (Mécanique dont j'ai rencontré le responsable) malgré les efforts de recensements des besoins, les demandes d'inscription budgétaire passent pour de simples formalités, car trop de choses importantes sont écartées. La procédure d'établissement des objectifs des centres devrait être donc revue. On ne peut ignorer les possibilités de recettes annoncées par la Direction Écono.

200

mique et Financière. Mais on ne pourrait non plus demander à chaque centre de réduire proportionnellement leurs besoins, ceux-ci pouvant être plus ou moins liés ou en comprendre de plus urgents dans une division que dans une autre. Une concertation entre les différents responsables serait une bonne solution serait plus persuasive de la nécessité d'écarter un besoin au profit d'un autre dans un autre centre, et contribuerait certainement à limiter la démotivation constatée.

Après choix des objectifs, suit l'évaluation des budgets; nous avons noté un effort de quantification analytiques des postes. Un excès de détail n'est pas souhaitable pour éviter les surcharges inutiles, de même qu'un excès de précision en matière de prévision. Mais quand les ressources sont très limitées, elles exigent des calculs "plus précis". La D.D. est un centre de coût; elle ne tient pas de trésorerie, celle-ci étant centralisée à la Direction Economique et Financière. Ses budgets de fonctionnement et de renouvellement, (celui concernant essentiellement la voie) ont même allure. Les postes qui y figurent sont pour l'essentiel:

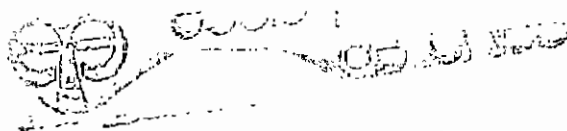
- Bain d'œuvre
- Carburants et lubrifiants
- Autres matières consommées.

Ils deviennent simples d'évaluation

Pour carburants et lubrifiants: Parcours prévu x taux de consommation  
pour chaque engins du parc (Bull, lorry)

Autres matières consommées: il s'agit en général de rails, de traverses, de ballast). Les longueurs de voie à entretenir et à renouveler étant connues exactement, il peut en être de même pour les rails (leurs longueurs) les traverses (leur nombre) le ballast (leur volume par unité de longueur de voie).

Les standards utilisés pour le rendement des hommes et des machines donnés dans le cahier de préparation doivent être bien adaptés pour atténuer les dépassements considérables de 50% pouvant se retrouver par exemple au calendrier programme du secteur de Ghies.





De même, indépendamment des raisons financières qui peuvent être imposées par la Direction Économique et Financière, seule une concertation poussée permet de faire un choix objectif des priorités à inscrire au budget définitif, après les demandes d'inscription. Demander à chaque responsable de réduire proportionnellement n'est pas souhaitable, les objectifs ayant un degré de liaison différent selon les centres. L'effet de la motivation, dont semblent manquer certains responsables « qui voient plus de 50% de leurs inscriptions rejetés malgré leur grande urgence et l'effort déployé à les recenser », doit être mis à profit par la Direction des Installations Fixes en incitant davantage la participation à tous les échelons de la hiérarchie.

Si le contrôle et le suivi peuvent être évalués positivement au niveau des sections et de la Division Travaux, nous pouvons nous demander comment cela se transmet et se traduit au niveau du Bureau Technique dont la mission est de centraliser la D.I.F. Nous nous rendons compte que ce dernier ne suit pas.

Chargé de l'approvisionnement, de la gestion (élaboration du budget global, comptabilité analytique) et d'études techniques, on devrait définir plus clairement la nature de ses études techniques par rapport à celles de la Division Travaux.

Si un effectif insuffisant est déploré par le chef du Bureau Technique, on pourrait également parler d'un amalgame de tâches pour son personnel qui, aurait du mal à remplir dûment une d'elles. On se trouve ainsi face à une absence de planification rigoureuse des activités de l'ensemble des Installations Fixes, de contrôle budgétaire. La comptabilité analytique n'existe pas pour évaluer les charges et les rendements des sections et divisions, le chef du Bureau Technique étant débordé pour le faire manuellement et les données fournies dans les états au Centre Informatique inexploitable du fait de leur très grands retards et l'inadéquation des numéros de comptes utilisés. Il existe peu d'informations sur la D.I.F., aucun tableau bord n'existant

encore moins, des états d'analyses, d'écart, entre prévisions et réalisations.

Par ailleurs, il semblerait ne pas exister une grande liaison entre le Département d'entretien et la Division Travaux, et le Bureau Technique, car ce dernier devrait pouvoir disposer d'informations valables sur leurs activités du fait de leur suivi relativement bon.

Le Bureau Technique pourrait parvenir à un niveau de gestion meilleur, autant que dans les deux centres précités, puisque ceux-ci y arrivent. Cela serait l'affaire de la Direction qui donnerait l'attention et les moyens nécessaires à l'exécution de sa mission, car elle semble, de par les faits, avoir opté pour une gestion par "exception" des centres en question, ce qui dans une large mesure n'est pas sans inconvénient pour la Direction des Installations Fixes.

Dans cette perspective, on pourrait envisager de rattacher tout ce qui est étude technique à la Division Travaux dont l'effet permanent est d'ailleurs très réduit. Cela permettrait à cette division d'être plus opérationnelle. En effet, en maintenant deux sections : "Gros Travaux" et "Travaux ordinaires", le chef de la division pourrait les superviser toutes les deux ; un sous-emploi du personnel serait réduit en l'absence de tâches relevant de l'une ou de l'autre ; une bonne corrélation pourrait également être établie entre les deux, les travaux simples pouvant à long ou moyen terme conduire à de gros travaux.

Le Bureau Technique, ainsi déchargé, ne serait plus appelé comme tel mais peut être "Bureau de la Gestion". Il s'occuperait plus efficacement de la comptabilité analytique, du contrôle budgétaire, de l'analyse des écarts sur les informations en provenance des divisions et sections, pourrait leur rendre celles qui sont utiles à temps ; cela à condition que le Centre Informatique soit aussi efficace ou, qu'il soit pourvu d'un personnel compétent additionnel.

Dans la même optique, l'Inspection et le Département d'entretien pourrait être regroupé en une division : "Bureau Méthode et Contrôle"

qui assurerait la coordination entre les secteurs d'entretien; le traitement des problèmes techniques parallèlement à l'inspection, l'inspection supposant au préalable une connaissance des problèmes techniques. L'approvisionnement et l'élaboration des méthodes, actuellement dévolues au département, lui seraient également attribués.

# Chapitre II

## Direction du Matériel Roulant (DMR)

# Présentation

## I Mission :

La Direction du Matériel Roulant est chargée de l'entretien du matériel roulant (locomotives de lignes, locotracteurs, autorails, wagons et voitures) ainsi que la gestion des mécaniciens.

## II Organigramme (Page suivante)

- La division Matériel s'occupe de l'entretien, la division traction de la gestion des hommes de conduites de même que leur formation.

- Le Bureau Technique est chargé des études techniques (schéma ou plan d'usinage, etc) de même que l'élaboration du budget de la direction Matériel Roulant.

- Les ateliers s'occupent des entretiens importants et les réparations et contrôles quotidiens ont lieu: dans les dépôts (Dakar, Thiès, Guinguinéo) et réserves (Sambaounda et Louga) pour le matériel moteur et dans les dépôts (Dakar et Guinguinéo) pour le matériel remorqué. Dépôts et réserves sont sous l'autorité des inspecteurs Matériel.

## III Elaboration des budgets

Le budget est préparé par le chef du Bureau Technique. La distinction est faite entre le budget de fonctionnement et celui de renouvellement. Sur consultation des responsables des différentes divisions, il établit les besoins en tenant compte des parcours annuel pour chaque engin. Mais il n'existe pas de budget formalisé comme tel au niveau des divisions. Le budgets de fonctionnement comprend essentiellement les charges de personnel, les charges sociales, les consommations de combustibles et lubrifiants et les "autres matières" (pièces de rechange par exemple). Le budget de renouvellement comprend les charges en équipements d'ateliers en général et les besoins nouveaux en engins pour répondre à un nouveau trafic.

## IV Glanification

Le programme d'entretien des engins est semestriel; il est fonction

Directeur Matériel Goulant

chef du bureau administratif  
chef du bureau technique

chef de division Trachon

Inspecteur  
Matériel Nohur

Atelier  
Matériel Nohur

Atelier  
Matériel

Atelier de  
fabrication

Atelier Entre-  
tien Général

Inspecteur  
Matériel Remorcu

Inspecteur  
Sécurité

Inspecteur  
Mouvement

Inspecteur  
Trachon

Organigramme de la DMR

du total de kilométrages prévu pour chaque engin. Il comprend les visites légères (VL), les visites complètes (VC) et le moyen entretien (ME). Ces types d'entretien se font dans les dépôts. Le grand entretien (GE) et les révisions intégrales (RI) assimilées à des remises à neuf.

Chacune de ces opérations périodiques doit être faite au bout d'un kilométrage défini. Pour chaque engin du parc, les opérations qui la concernent sont figurées dans un document, "Révision d'entretien" où apparaissent la date et la durée de chaque entretien.

IV Contrôle

Le suivi du programme d'entretien <sup>fait</sup> sur un document de même configuration que celui des prévisions d'entretien ou directement sur le même.

Il est également établi mensuellement des fiches d'entrée-sortie des engins, la situation du parc où l'on peut trouver pour chaque type d'engin son taux d'immobilisation, la fréquence et la nature des opérations périodiques.

## Analyse et commentaires

À la direction du Matériel Roulant, on n'a pas trouvé opportune la décentralisation du budget, car les prévisions sont difficiles dans les conditions actuelles. Les besoins ne sont pas définissables dans le détail, selon le chef du Bureau Technique ; on ne peut que procéder par approximation. C'est ainsi que l'on peut voir les coûts moyens des entretiens périodiques dans les tableaux joints.

Avant l'on procédait plus systématiquement à la détermination de ces besoins (engin par engin). Mais ils n'ont pas depuis quelques temps été pris sérieusement considérés pour les allocations budgétaires. La dégradation du matériel s'en est toujours accélérée pour donner naissance à beaucoup d'improvisations dans l'entretien. L'état actuel du matériel fausse toute prévision.

La DMR veut mener un entretien préventif dont l'objectif est de réduire les coûts d'entretien. Mais les programmes d'entretien sont régulièrement perturbés soit par des avaries de pièces assez fréquentes soit parce que les engins ne sont pas remis à temps malgré les demandes adressées à la DPT ; les infrastructures et équipements ne sont pas disponibles comme il se doit.

Mais un des problèmes les plus importants est celui des approvisionnements. Les commandes de pièces peuvent mettre deux ans pour parvenir à la Régie. Ce mal est encore accentué par le non paiement des fournisseurs qui cessent alors de livrer.

Dans de telles conditions des stocks <sup>simposent</sup> minimum. Mais la difficulté de prévision, indépendamment de la diversité des pièces d'engins, rendrait le stockage très coûteuse. Or la Régie connaît de grosses difficultés financières.

Les allocations à la DMR sont toujours allées en baisse, à la suite des répartitions (voir graphique ) malgré l'augmentation de ses charges due à la dégradation du matériel.

Ainsi même si les programmations sont faites de la façon la plus mé-



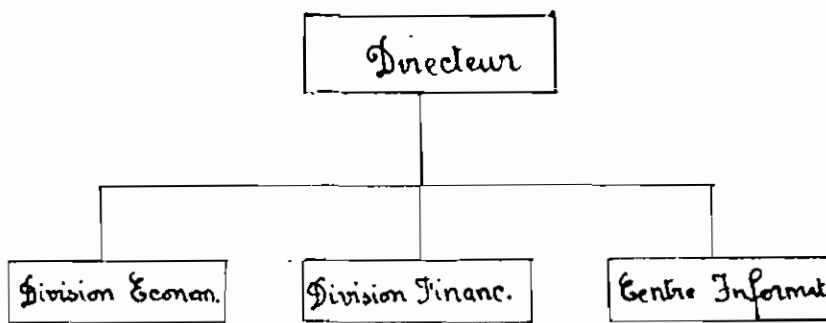
thodique, on ne peut que constater le mal au niveau du suivi sans pouvoir y remédier

# Présentation de la Division

## I Mission

La Division Économique et Financière, en conformité avec son appellation, traite l'ensemble des questions économiques et financières de la Régie. Elle s'occupe notamment de la planification, de l'élaboration des budgets, des modes de financement.

## II Organigramme



## III Attributs et Activités

### 1- Division Économique :

son effectif se réduit à un seul agent; elle s'occupe des financements à long terme, de compiler et traiter les données statistiques; de la planification et du suivi des projets.

### 2- Division Financière :

elle comprend: un secrétariat administratif,

- une section engagement

- une section contrôle budgétaire et des engagements

- une section comptabilité analytique

sous l'autorité du chef de division

a- Le secrétariat: réceptionne les factures, les documents d'achat et tout document ayant ou pouvant avoir un caractère générateur de dépenses: Il établit les bordereaux d'envoi, se charge de la diffusion des différents exemplaires du document de décision de règlement ou d'engagement comme suit:

Chapitre III  
Direction Économique et Financière

- 1 exemplaire est destiné à la DPA pour notification au fournisseur et pour information.
- 1 exemplaire est destiné aux archives de la section engagement
- 1 exemplaire est destiné à la section contrôle budgétaire et des engagements.
- l'original étant destiné à l'Agent Comptable Principal, accompagné de la pièce génératrice de la dépense.

Le secrétariat administratif s'occupe de correspondance du genre : réponses aux réclamations des services, rejet de document d'achat, de marché ou de dépenses, la centralisation du courrier pour la signature du chef de division et l'envoi par le cahier de transmission des différents documents destinés aux services de la Régie.

## b. La Section Engagement

Il est dans les attributions de la section

- de contrôler les aspects financiers, juridiques et comptable (l'exactitude de l'imputation et le code d'imputation indiqués sur les documents)
- de vérifier si les crédits sont disponibles dans le sous-compte imputé et aussi le rythme de consommation de ces crédits.
- d'établir des décisions de règlement et d'engagement.
- d'enregistrer le montant des décisions d'engagement et de règlement sur les fiches de suivi budgétaire.
- de la mise à jour du disponible des sous-comptes imputés après réception de la copie du relevé des dépenses imputées par l'Agence Comptable sans transition par la D. & F.

Les calculs des montants, les imputations et les vérifications se font journalièrement. Mensuellement, il est établi une "situation mensuelle des engagements" et des disponibles; trimestriellement, on

procède au cumul des crédits engagés.

c. la section contrôle budgétaire et des engagements.

Il est dans ses attributions :

- de vérifier les situations périodiques d'engagement de dépenses éditées par le Centre Informatique
- de comparer les objectifs prévus et ceux réalisés en quantités et en valeur
- d'analyser les causes d'écart constatés
- de contrôler les engagements avant leur transmission au CIR.
- de vérifier la programmation budgétaire réalisée par le CIR

Comme activités, on note :

- journalièrement : le suivi des dépenses engagés
- mensuellement : l'établissement de la situation résumée des crédits par sous-compte, le commentaire des écarts.
- Trimestriellement : l'établissement de la situation récapitulative des engagements et des crédits, de la situation des engagements non exploités au titre des mois considérés (à cause des retards de traitement) par le CIR.

d. la section comptabilité analytique

Cette section a comme attributions

- de déterminer les coûts et prix de revient par centre de responsabilité.
- de déterminer leur rendement.

Comme activités, on note :

- journalièrement : la vérification des journaux sortis du CIR
- mensuellement : la récapitulation par centre et par groupe de code de matière de la consommation sortie de magasin.

Trimestriellement: la détermination des coûts et prise de revient des lignes déficitaires du trafic en vue de déterminer la situation compensatrice.

### 3. Le Centre Informatique

Traite les données. (je n'ai pas fait le centre personnellement)

# Les Budgets

## I. Structure des budgets

Nous traiterons en premier du budget de fonctionnement de la Régie, puis celui des investissements.

### 1. budget de fonctionnement

Le budget d'exploitation de la Régie est alimenté par les recettes du trafic ainsi que le produit des cessions, les taxes et surtaxes locales, les locations, les transactions, les fonds de concours et subventions et les revenus de toute nature de tous les biens mobiliers et immobiliers.

Les recettes comprennent :

- les recettes du trafic
  - les recettes hors exploitation
  - les recettes de cessions et fabrications et les autres pour ordre
- les recettes du trafic : on y distingue
  - les recettes de trafic voyageurs National et Inter.
  - les recettes du trafic bagages "
  - les recettes du trafic marchandises "
  - les recettes accessoires du trafic
  - les recettes des transports postaux
  - les recettes des transports en service
- les recettes hors trafic : elles comprennent
  - i) les recettes hors trafic proprement dites composées des produits accessoires, des produits financiers, des réductions sur achats et des produits extraordinaires ou exceptionnels.
  - ii) les contributions ou subventions obtenues composées des contributions éventuelles de l'Etat et des subventions d'équi-

pement ou d'exploitation

iii) les recettes des cessions et fabrications et les autres recettes pour ordre, qui comprennent les recettes de cessions internes, les recettes de cessions aux tiers, les recettes de l'imprimerie, les recettes du centre informatiques de la Régie, les travaux faits par l'entreprise pour elle-même.

Les dépenses comprennent :

- les dépenses imputées
- les dépenses de cessions et fabrication
- les dépenses pour ordre

i) les dépenses imputées comprennent :

- les frais de conduite et de mouvement ; l'entretien et la réparation du matériel ferroviaire et routier ; l'entretien de la voie et des installations ; le service des gares.
- les frais généraux des services ; les frais de fonctionnement des services généraux
- les frais communs des services ; l'annuité de renouvellement.

ii) les dépenses des cessions et fabrications comprennent

- les cessions internes
- les cessions aux tiers



## 2. Le budget des investissements

La Régie est dotée d'un fonds de renouvellement de Travaux et Matériel complémentaire, ayant pour objet de financer les dépenses d'acquisition de Matériel complémentaire et d'exécution des travaux complémentaires, ainsi que les dépenses dont le montant unitaire dépasse un million de renouvellement des installations et du Matériel. Ces dépenses sont inscrites au budget d'investissement ainsi que celles relevant des acquisitions et des immobilisations nouvelles pour des besoins nouveaux.

Le fonds de renouvellement est alimenté :

- i) au moyen de l'annuité de renouvellement imputée au compte d'exploitation.
- ii) par tout ou une partie du solde bénéficiaire du compte profits et pertes
- iii) par des subventions ou fonds de concours
- iv) par le produit des emprunts.

# I Elaboration

Nous allons voir le cheminement adopté pour déterminer les recettes et les charges, les besoins de crédit pour l'exploitation et les investissements. Nous distinguerons donc :

- 1. les prévisions de trafic
- 2. les prévisions de recettes
- 3. l'estimation des besoins
- 4. la détermination des charges

## 1. Les prévisions de trafic :

On distinguera le trafic de voyageurs et de marchandises, national et international sur chaque section du réseau. On a alors recours aux relevés statistiques de chacune de ces sections comme support. En ce qui concerne les produits industriels (ciment, hydrocarbures, engrais, phosphates), une consultation avec les entreprises utilisatrices des services de la Régie permet de déterminer les tonnages à transporter sur la base de leur capacités d'exploitation actuelles et leur projet d'extension. Les denrées agricoles sont plus difficiles à prévoir à cause des grosses variations annuelles dues aux calamités telles que la sécheresse ou une simple insuffisance pluviométrique: les statistiques sont utilisées avec prudence, avec l'arachide notamment, avant extrapolation d'un certain pourcentage; elles sont plus fiables pour le mouvement des voyageurs.

## 2 Les prévisions de recettes

Pour chaque section, la connaissance de la nature et des volumes de trafic, permet de déterminer les nombres d'unités de trafic: le nombre de voyageurs. kilomètres et le nombre de tonne. kilomètres, cela par la multiplication du volume de trafic par la longueur de voie de la section. Des taux de tarification établis par méthode d'imputation des charges d'exploitation aux sections du réseau, compte tenu également

de la nature du trafic (voyageurs, marchandises lourdes ou légères) multipliés par le nombre d'unités de trafic, donnent les recettes à prévoir sur la section donnée.

### 3. l'estimation des besoins.

Il s'agit de déterminer le nombre de locomotives, le nombre de wagons nécessaires pour répondre au volume de trafic prévu pour chaque type de trafic. Cela est du ressort de la Division du Matériel Parant, mieux habilitée à juger des performances des engins (capacités des wagons, puissance à la traction, type de moteurs).

On distinguera encore le trafic voyageurs, national et international le trafic de marchandises et le trafic mixte.

Nous donnons quelques exemples de calculs

Trafic : - ciment + divers	63800
- hydrocarbures	12000
Total	75800

Avec une locomotive BB1600 capacité de traction 500 T

Nombre de trains (wagons + locomotive) dans l'année

$$75800 : 500 = 152$$

La rotation de la locomotive pour le parcours est estimée à 3.8 j ; son taux de disponibilité dans l'année pour révision et entretien courant est estimé à 75%

Nombre de journées locomotives :

$$152 \times 3.8 = 578$$

Besoins en locomotive :

$$\frac{578}{365 \times 0.75} = 2.11$$

Besoins en wagons pour le transport de ciment + divers :

type de wagons : KL

capacité d'un wagon : 30 T

durée de rotation d'un wagon pour décharge, et récupé-

rotation par les clients = 9 jours.

Taux de disponibilité des wagons : 90%

Nombre de journées wagons :

$$\frac{63\,800}{30} \times 9 = 19\,140$$

Nombre de wagons KL dans l'année

$$\frac{19\,140}{365 \times 90} = 58.26$$

Besoins en wagons-citernes pour le transport des hydrocarbures

type : wagon H

Capacité : 35 T

durée rotation : 8 jours

taux de disponibilité : 90%

Nombre de journées-wagons

$$\frac{12\,800}{35} \times 8 = 2\,926$$

Nombre de wagons H

$$\frac{2\,926}{365 \times 90} = 8.9$$

Les valeurs trouvées sont arrondies selon un bon sens.

#### 4. La détermination des charges :

Les besoins en locomotives et wagons étant déterminés, on peut déterminer les besoins supplémentaires à supplier par investissement. Les travaux de voie qui font l'objet d'investissement pour s'accomoder au nouveau trafic sont aussi déterminés. Les frais de fonctionnement sont déterminés en conséquence et par un système d'imputations des charges, on détermine le prix des revient d'un trafic à la tonne-km

## Analyse et Commentaire

Après présentation des activités de la Direction Économique et Financière, nous allons essayer d'énoncer quelques constats et avis de suggestion.

Nous pouvons dire que l'élaboration suit un cheminement raisonnable (détermination de trafic pour l'exercice à venir, puis détermination des recettes, des besoins d'investissements et des charges d'exploitation). Malgré cela la gestion de la Régie est loin d'être saine. Cela pourrait être perçu par l'usage de la méthode classique des ratios; en effet, en considérant le bilan de la Régie établi au 30.6.81, on pourrait établir un tableau de ratios, comme à la page suivante, pour avoir une vue de sa structure financière, sa gestion proprement dite et sa rentabilité. En dehors des résultats nets négatifs comme premier signe, on peut se rendre compte de la faiblesse des capitaux propres par rapport aux dettes, ce qui ne devrait pas être de nature à encourager les bailleurs de fonds ou les fournisseurs; sa marge d'autofinancement semble très faible malgré les subventions annuelles de l'État. Le fonds de roulement très négatif témoigne des difficultés d'exploitation, car la Régie n'arrive pas ainsi à honorer ses engagements vis-à-vis des fournisseurs locaux en ce qui concerne les dettes à court terme. Les besoins supplémentaires en fonds de roulement, certainement existants ou sinon pouvant se présenter, s'en trouvent affectés. Nous pourrions calculer systématiquement tous les ratios. Mais il faut rappeler que l'analyse par la méthode des ratios n'est efficace que si elle procède

- soit par une démarche tendancielle : qui nous permettrait, par un choix judicieux d'un ensemble de ratios dans les exercices antérieurs, de voir, non pas un état conjoncturel de la Régie, mais l'évolution réelle de ses activités et sa situation financière
- soit par une démarche comparative : ce qui aurait pour objectif de

donner un diagnostic actuel net de la Régie par comparaison de ses ratios avec celles d'entreprises du même genre, ou des normes courantes, simplement admises par convention.

Mais dans un cas comme dans l'autre, la nature et l'objectif du stage ne pouvaient permettre une étude exhaustive. L'étude du passé d'une entreprise est assez délicate, quand on sait qu'en dehors de ses transactions internes et externes directes, l'incidence de l'environnement économique est d'une grande portée et ne peut être ignorée sans préjudice. La démarche comparative ne nous amènerait à nous demander avec quelles entreprises à comparer. Et il se poserait la particularité de la Régie au Sénégal, particulière par la lourdeur de ses investissements, le caractère social de certains de ses services, son mode de concurrence. Une comparaison avec des régies étrangères devrait être faite avec beaucoup de circonspection, pour tenir notamment compte du niveau de développement et des territoires desservis (longueur totale de réseau et distribution), des fonctions particulières qui leur sont assignées (transport minier, produits industriels ou dominante voyageurs).

Nous nous orientons donc davantage vers les méthodes de gestion utilisées comme telles et moins vers leurs résultats détaillés avec calcul à l'appui.

Si nous avons au début noté une certaine méthodologie rationnelle en ce qui concerne les prévisions de trafic et les calculs subséquents, nous n'en sommes pas moins enclins à porter quelque réserve sur les études de rentabilité effectuées.

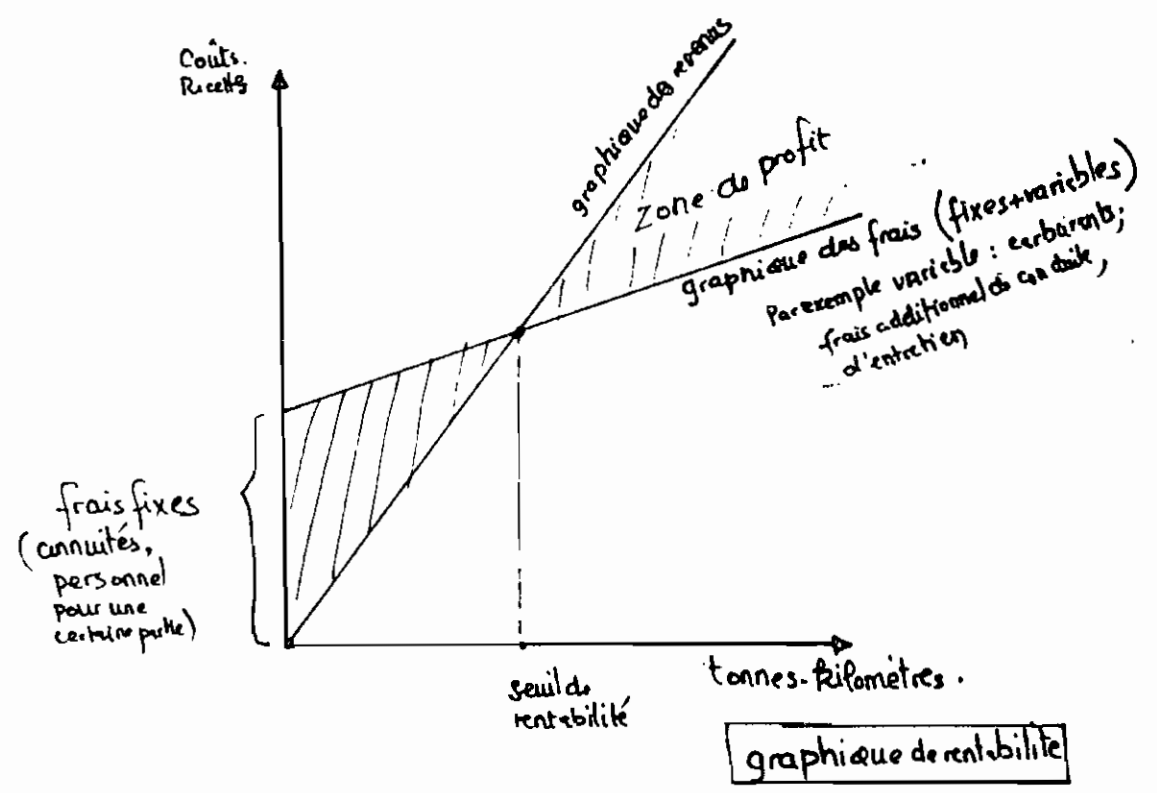
Le prix de revient est déterminé par la répartition des frais d'exploitation au prorata des TKBR. Mais comment les charges d'exploitation de l'entreprise sont-elles fixées? Y a-t-il un examen des montants annoncés par les différents services lors de la préparation budgétaire? En fait, répartir les frais de la DMR à 50% réduits (voir lettre de son Directeur au Directeur de la DEF en annexe) ne traduirait pas un coût réel de fonctionnement, quand on connaît les sous-emplois, les immobilisations d'en-

gins qui en résultent en cours d'exercice et la conséquence évidente d'une diminution des recettes et une multiplication des frais de manière directe, ou indirecte dans le cas de dépréciation prématurée du capital.

Certes des concertations sont organisées entre la DEF et les différents services dans le cadre d'une tentative de gestion décentralisée. Mais ce qui semble plutôt être de pratique, c'est que la DEF se fixe un plafond aux charges, un taux de rentabilité, augmentation du résultat net positif ou une réduction du déficit de l'exercice antérieur et s'attache davantage à la répartition des allocations entre les services. Ce ne doit pas être le cas dans un système de gestion par objectifs et centres de responsabilité. Celui-ci ne sera effectif que si les concertations, en dehors de la répartition, constituent le cadre d'un examen objectif des besoins; et là on s'efforcerait de penser en termes de minimum opérationnels, pour éviter certaines incompatibilités (voir page suivante).

Il serait illusoire, peut-être, de penser pouvoir satisfaire tous les besoins énoncés, mais à la Régie, la nécessité du minimum opérationnel s'impose, comme d'ailleurs pour toute entreprise qui a comme objectif de créer ou, à la limite, de se maintenir. En fonction de ce minimum serait menée une politique conséquente de tarification et de marketing. La Direction Commerciale ne répondrait pas pleinement à sa vocation, si elle se limitait à consulter annuellement ses clients traditionnels: elle devrait chaque année se fixer un objectif assez bien défini de part du marché et mener une action dynamique de promotion auprès des opérateurs économiques, car seulement un nombre important de rotations de trains conviendrait à la Régie dont les immobilisations sont lourdes.

En effet pour chaque type de trafic (International, marchandises) un graphique du genre celui montré à la page 38 permettrait de déterminer son seuil de rentabilité, par une imputation judicieuse des charges fixes et variables et l'établissement d'un tarif qui serait le prix de revient réel mentionné plus haut majoré d'une marge tenant à la fois comp-



A propos de l'incompatibilité en question, il s'agit de faire la comparaison entre, il s'agit de faire une petite comparaison entre la variation des capitaux <sup>propres</sup> (incluant donc le résultat) de l'exercice 81/82 de  $(9334 - 3155 = 6179 \text{ Millions}) \approx 720\%$  alors sur le graphique des charges de la DMR, non seulement les sommes demandées n'étaient pas accordées, mais diminuées de  $(492 - 695 = -203 \text{ M})$ , soit 40%.

par

Cette augmentation mesurée des capitaux propres par rapport à une nette diminution des charges nécessaire à l'exploitation ne semble pas possible à atteindre dans les conditions actuelles



te de la concurrence et des besoins d'autofinancement.

Certains trafics n'atteindraient pas leurs seuils ; une étude rétrospective permettrait de voir leur évolution par rapport à ces seuils et déterminerait de la nécessité d'une subvention.

\*  
\* \* \* \*

En dehors de la préparation budgétaire, on pourrait relever une insuffisance de planification, qui fasse apparaître nettement les étapes d'exécution du budget.

Même si dans le contrat-plan (établi entre le gouvernement et la Région) on note des plans de trésorerie annuel, d'investissement et autres prévisions, on ne peut pas dire que cela est satisfaisant, car la trésorerie doit être l'affaire de routine de la Direction Financière ; il devrait exister une planification mensuelle.

Les activités actuelles de la Division Financière sont loin de répondre à cette fonction. Qu'en est-il réellement ?

Répartir, à titre de prévision, les charges annuelles par poste sur les 12 mois ; et en ce qui concerne les dépenses réellement effectuées en cours d'exercice, porter au vis-à-vis des prévisions, les montants mensuels engagés de même que le cumul des engagements des mois antérieurs et celui en question ; faire la différence prévision-montant réel ; en établir un pourcentage ; cela ne donne aucune information sur les éléments de la partie "ressources" d'un état de trésorerie normalement constitué. Dans de telles conditions, il ne peut être mené un bon suivi des recouvrements de créances ou de règlement des fournisseurs ; une politique conséquente de fonds de roulement ne peut être établie, à travers le recours à des emprunts bancaires à court terme ou des crédits fournisseurs ou le bon placement éventuel du disponible ; l'évolution différents postes du bilan et de l'ensemble comme système est mal appréhendée sur le plan financier. La seule possibilité qui existe alors pour la Division Financière c'est peut-être satisfaire d'une sous-consommation et

tirer sur la sonnette d'alarmer sans trop savoir pourquoi, bloquer les crédits d'un sous-compte de façon arbitraire, voire préjudiciable.

Il y a alors lieu d'examiner quelques rôles et attributions, au sujet du mal, entre la Direction Economique et Financière et l'Agent Comptable Principal. Il semblerait que c'est le dernier qui s'occuperait des recettes, alors il existerait une dichotomie à tout paralyser. Il faudrait dire en termes clairs que la trésorerie n'est pas l'affaire de la Comptabilité, même si l'Agent Comptable Principal est autonome dans le cas de la Régie; elle revient de droit à la Division Financière, qui se servirait des informations fiables et rapides de la Comptabilité, pour mener à bien sa gestion et ses études.

En matière de contrôle budgétaire, nous pouvons admettre qu'il soit le lot de la Division Economique et Financière, même si dans sa politique de décentralisation des fonctions, une cellule de contrôle de gestion a été créée (nous verrons ultérieurement sa mission) par la Direction de la Régie. La délimitation des fonctions du contrôle de gestion n'est d'ailleurs pas absolument rigide; ne remplissant le contrôle budgétaire proprement dit, la cellule devrait quand être d'un grand <sup>apport</sup> dans l'analyse, car c'est elle qui définit les normes, et évalue les performances en accentuant le côté matériel des réalisations en dehors de leur côté financier.

Mais le contrôle budgétaire n'existe pas à la Division Economique et Financière. Bilans provisionnels et bilans périodiques en cours d'exercice sont à sa base; ceux-ci font défaut, parce qu'il existerait de sérieuses difficultés de prévisions, ce qui ne devrait pas empêcher d'en établir de "mauvaises" à respecter autant que possible et corriger en cas de nécessité réelle. Une autre raison, de toute évidence, est la défaillance de la comptabilité analytique. Le moins qu'il aurait dû y avoir en la matière, c'est la séparation des engagements par centres de responsabilité et non leurs regroupements en nature.

Le Centre Informatique, comme mentionné dans le cas des Installations, n'est pas d'un grand apport. Mais dans un système de gestion décentra-

lisé, la comptabilité analytique <sup>manuelle</sup> serait allégée au niveau supérieur de la Division Economique et Financière. Mais encore faut-il que l'organisation soit nette, les normes établis, une bonne identification des comptes, ce qui n'est pas le cas, car on se retrouve difficilement dans les numéros de compte de la Régie.

Après examen de la gestion courante, nous pouvons considérer plus attentivement la Division Economique. Il me faudrait au préalable, que l'indisponibilité constante de son chef, (après 4 rendez-vous) ne m'aura pas permis d'avoir une connaissance systématique de ses activités. Toutefois nous pouvons procéder à un inventaire, dans un premier temps:

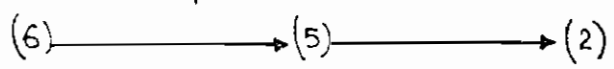
- 1 - suivi de projets
- 2 - calcul d'annuités
- 3 - calcul de tarif pour la DPT
- 4 - statistiques
- 5 - financement à long terme
- 6 - études économiques.

Nous pouvons maintenant procéder à une analyse détaillée.

Le suivi des projets doit revenir au contrôle de gestion, de même que l'établissement des statistiques.

Le calcul de tarif doit être fait par la DPT elle-même, après établissement de quelques procédures, d'indices ou de formules par la Direction Economique et Financière; car celle-ci aura déjà évalué le coût du rail comme mentionné dans les pages. On éviterait ainsi une certaine lourdeur.

Pour les 3 points restants: calcul d'annuités (2), financement à long terme (5), études économiques (6); on établit la relation:



Les études économiques consisteraient essentiellement en l'intégration des projets d'investissements dans les budgets et plans d'investissement, leur estimation technique détaillée étant effectuée par les services (cas Division Travaux des Installations Fixes); les recherches de financement se font; les annuités en découlent, annuités qui devront être communiqués à la tré-

soerie. Mais qui s'occupe réellement de cela ? le Directeur ou le chef de la Division Economique ? Mon insuffisance d'information ne permet pas de répondre. Peut-être puis-je émettre un simple avis : la Division Economique pourrait ne pas exister comme entité, malgré notre souci de décentralisation pour une meilleure efficacité ; en effet pour les 3 premières activités, les raisons sont données, pour les 3 dernières, le Directeur peut s'en charger personnellement, vu leur caractère limité, non courant dans le cas de la Régie.

# Présentation du C. G.

Le contrôle de gestion est récent dans l'organigramme de la Régie; la cellule a été créée il y a seulement un peu plus d'un ans, à la suite d'une circulaire du Premier Ministre demandant l'instauration d'un système de contrôle budgétaire décentralisé par objectifs. Nous allons voir la mission qui lui a été assignée par décret, ensuite des activités caractéristiques au cours de la période avant de passer à l'analyse.

## I Mission

elle se définit comme suit:

- étude et mise en place des procédures de gestion
- contrôle de l'application des procédures
- analyse de réorganisation des structures
- analyse des fonctions, postes et tâches pour une meilleure rationalisation du travail.
- détermination des normes d'évaluation des tâches et effectifs
- analyse des documents comptables, notamment ceux de la comptabilité analytique pour une suggestion de mesures d'amélioration de la gestion
- inspection et contrôle divers à la demande de la Direction Générale ou toute autre direction.

## II Activités

Elles se situent essentiellement dans l'établissement de procédures, l'inspection et le contrôle interne; elles ont surtout concerné le cycle des recettes-dépenses, la comptabilité analytique.

### - Cycle recettes-dépenses.

Pour le trafic du phosphate, la Régie n'avait aucun contrôle sur les tonnages réellement transportés par les trains de phosphates; des vérifications aléatoires ont pu révéler que les tonnages déclarés n'étaient pas toujours exacts: cela était d'autant plus préjudiciable que, non seulement les recettes en étaient sous-estimées, mais que

Chapitre IV  
le contrôle de gestion

il réduisait la durée de vie du matériel ferroviaire dont la capacité portante ne s'en accommodait pas. Des procédures mises en place avec contrôles périodiques permirent de pallier ces manquements.

Encore sur certaines lignes du réseau, les recettes semblaient invraisemblables au vu de leurs sollicitations réelles. Des procédures, après des inspections qui ont révélé de nombreuses irrégularités, permirent d'augmenter les recettes jusqu'à 30% sur ces mêmes lignes.

En outre le transport arachidier souffrait de beaucoup de vols, ce qui n'encourageait pas les clients; le contrôle régulier se révéla très bénéfique.

En ce qui concerne les dépenses, on note l'amélioration de la procédure de commande.

### Comptabilité analytique.

La comptabilité actuelle de la Firgic est très lourde; elle accuse de grands retards. Le Contrôle de gestion a étudié un nouveau système de comptabilité analytique tenant compte de centres de responsabilités; il sera intégré à la comptabilité générale; l'ensemble sera fonctionnel dans peu de temps.

Le contrôle de gestion s'est aussi occupé des contrôles de présences et de consommation de carburants

# Analyse et commentaire

A travers la description des activités du Contrôle de gestion depuis son implantation, nous aurons certainement retenu des acquis positifs, à savoir une rentrée plus substantielle des recettes, une réorganisation de la comptabilité, une meilleure procédure de commande.

On note également un effort de suivi des activités au niveau des différents services qui se traduit, par exemple, par les états trimestriels de réalisation au niveau de la direction des Installations Fixes, les fiches d'entrées-sorties des engins au niveau des ateliers de la DMR, les états des mouvements des trains en ce qui concerne la DPT.

Nous n'insisterons pas trop sur ces acquis, nous examinerons davantage les insuffisances.

Avant tout il faudrait dire que la cellule ne remplit pas l'essentiel de sa mission. Le contrôle budgétaire n'est pas de son ressort, une caractéristique importante du contrôle de gestion; cependant il n'en a pas moins à faire, au regard des normes qu'il doit établir, les évaluations diverses et l'analyse.

Les tâches de la cellule sont lourdes; implantée à la hâte, rien n'y prédisposait. Le personnel a dû être composé rapidement par le Contrôleur Général; les contrôleurs ordinaires n'étaient pas préparés à leurs nouvelles fonctions. C'est ainsi que jusqu'à présent le Contrôleur Général s'attelle à leur formation. La situation extrêmement difficile de la Régie, par ailleurs, demandait des urgences, ce qui a conduit à l'établissement ou l'amélioration de procédures voire l'inspection. Mais il y a lieu de se demander jusqu'à quand cela va-t-il continuer?

Il faut qu'un travail de planification soit fait au sein même de la cellule chargée de la planification d'ensemble, pour remplir pleinement sa mission; sinon elle risque de s'ancrer sur des tâches secondaires et se retrouver dans l'engrenage déploratif qui est à l'origine de sa création.



Auparavant le Contrôleur Général veillera à la définition des tâches des contrôleurs ordinaires et nous devons remarquer en passant que la place de conseiller technique ne justifie en présence d'un contrôleur général.

Des conditions qui ne prédisposaient à la bonne marche des choses, nous devons également considérer les moyens d'informations et les facteurs humains.

Nous avons souligné tout le long du texte la défaillance de la comptabilité analytique et du centre informatique pour le traitement. Nous ne sommes pas sans savoir c'est l'information fiable, traitée assez rapidement, qui est à la base du contrôle de gestion. C'est dans cette optique que nous proposerons la tutelle de la cellule sur la comptabilité analytique, celle-ci étant actuellement sous tutelle de la Direction Economique et Financière.

Le facteur humain pose un problème brûlant. Les employés semblent manqué de motivation; le mythe du cheminot d'avant l'indépendance persiste, il y fait toujours allusion quand il s'agit d'évaluer des avantages, des conditions de travail, sans égard peut-être à une différence d'exploitation purement coloniale et une exploitation dans les conditions inflationnistes actuelles; où de surcroît, l'on dépend fortement de l'extérieur en matière d'équipement et entend mener une politique sociale en même temps. Ainsi les données à l'information ne sont pas fournies, ou bien elles sont incomplètes, en retard quand on arrive à en disposer. Il n'existe pas de moyens de sanction efficace, étant donné le statut même de la Régie.

Nous nous rendons compte par là des multiples problèmes du contrôle de gestion; mais nous sommes obligés de dire qu'il doit relever le défi. Le personnel actuellement semble très débordé; cependant la présence de la cellule ne se fait pas très bien sentir au niveau des services où l'on peut entendre: "de temps en temps" ils viennent nous demander... où "des fois on leur donne..."

Il nous revient alors de rappeler qu'il n'y aurait pas péché plus grave que de faire du contrôle de gestion l'affaire de la cellule uniquement. Un tel péché se traduirait par un gonflement de l'effectif des contrôleurs, sans efficacité réelle; il faudrait donc directement traiter avec les responsables opérationnels des centres de responsabilités que l'on considérerait alors comme des "contrôleurs ordinaires détachés". La définition des normes et l'évaluation technique en seraient largement facilitées. Les <sup>chefs de</sup> départements actuellement, au niveau des Installations Fixes et du Matériel Roulant, joueraient un tel rôle.

## Conclusion

Comme dit auparavant notre étude "Analyse et Contrôle de gestion de la Régie des Chemins de Fer du Sénégal" ne pouvait être exhaustive. elle pourrait cependant être extrapolée et donner ainsi une vue d'ensemble. C'est ainsi que dans ce qui suit, nous essaierons de dégager les insuffisances dans leur grandes lignes pour une meilleure réflexion quant à leurs possibilités de solutions.

1. le système d'information est défaillant : la décentralisation s'accompagne nécessairement d'une bonne information ; malgré l'existence du centre informatique il n'en existe pas. A quoi cela est-il attribuable réellement ? le système de comptabilité, l'inefficacité des techniciens et gérants des terminaux du centre ou un mauvais travail des agents chargés de fournir les données de base ?

2. les moyens : les infrastructures sont vétustes de même que les engins. Une absence de gestion saine n'a pas permis de procéder au remplacement progressif du capital dont la valeur réelle est tombée très bas. Faut-il continuer de penser que les subventions de l'Etat seront un remède ? ou bien une politique hardie de renouvellement tant au niveau de la voie que du parc ; ceci étant envisagé après l'instauration cette fois d'une bonne gestion.

3. les rôles et les effectifs : les tâches dans les différents services doivent être examinées en permanence pour éviter non seulement les doubles-emplois mais les incompatibilités (cas de la Trésorerie)

Nous pourrions dans le même ordre d'idées nous poser d'autres questions, notamment sur la possibilité d'une marge d'autonomie de certaines divisions comme le Matériel Roulant ; le statut même de la Régie d'autant plus important qu'un système gratification-sanction est à établir, qui soit efficace ; les limites de la politique sociale de l'entreprise. Et nous souhaitons que des réponses soient rapidement trouvées à toutes ces questions.