

REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION



Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE ECONOMIQUE**

Option : gestion

Spécialité : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion

**THEME :**

**ANALYSE DE L'EFFET DES ECARTS  
DE LA REALISATION BUDGETAIRE  
SUR LA PERFORMANCE D'UN SYSTEME  
FINANCIER DECENTRALISE : cas de la COMUBA**

**Présenté par :**

**HOUNTIN Kpèdétin Carmel**

**DENON Tété Alice**

**Sous la Direction de :**

**Tuteur de Stage**

**Mr DANVIDE Hervé**

**Directeur de Mémoire**

**Dr Yves SOGLO**

**Enseignant à la FASEG**

**Année Académique : 2012-2013**

**Date de dépôt du mémoire : 08 /07 /2013**

***LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER NI  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS  
EMISES DANS LES MEMOIRES. CES OPINIONS  
DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A  
LEURS AUTEURS***

## **DEDICACES**

- ✓ *Je dédie ce travail à :*
- ✓ *Ma mère **Agnès AHOUNSOU** ;*
- ✓ *Mon père **Paul D. HOUNTIN**, pour ces efforts et tous ces soutiens;*
- ✓ *Mon frère, ma sœur et particulièrement **Mr Antoine SOMADJEAGON**  
pour tous ses assistance, recevez avec beaucoup de satisfaction et de joie.*

**Kpèdétin Carmel HOUNTIN**

**DEDICACES**

*Je dédie ce travail à*

- ✓ *Mon père **Bernard DENON** pour ses efforts fournis pour mon évolution. Que le Seigneur vous protège ;*
- ✓ *Monsieur **Antoine M. SOMADJEAGON** pour ses soutiens, ses sacrifices et ses encouragements pour mon éducation et évolution. Que Dieu, dans sa grâce vous le rende au centuple ;*
- ✓ ***Madame Elisabeth AKAKPO** pour ses conseils, mes frères et sœurs.*

**Alice Tété DENON**

## REMERCIEMENTS

Le remerciement est le témoignage de la reconnaissance. La réalisation de ce mémoire a été effective grâce aux efforts conjugués de plusieurs personnes que nous tenons à remercier sincèrement. Ce sont :

- ✚ **Dr Yves SOGLO**, pour avoir accepté de diriger le présent travail de recherche ;
- ✚ **Les membres du jury** qui ont bien voulu apporté à ce document les orientations nécessaires à son amélioration ;
- ✚ **Mr Denis E. MOUZOUN** assistant de recherche à la FASEG/UAC pour avoir supervisé ce travail de recherche ;
- ✚ **Mr Faustin KANLINSOU**, de nous avoir accepté au sein de l'institution ;
- ✚ **Mr Hervé DAVINDE**, le Chef Agence de la COMUBA pour ces soutiens et conseils ;
- ✚ **Mr Chirac MASSEDE N.** pour sa disponibilité et sa promptitude à nous fournir les documents et explications nécessaires ;
- ✚ **Tous les enseignants de la FASEG**, pour nous avoir donné une formation de qualité ;
- ✚ **Le personnel de la COMUBA**, pour sa disponibilité et sa franche collaboration ;
- ✚ **Mr Antoine SOMADJEAGON** pour son soutien et ses conseils ;
- ✚ Toutes les personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire et dont les noms ne figurent pas ici, nous vous exprimons notre sympathie et notre gratitude.

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

**APE** : Agent Permanent d'Etat

**BCEAO** : Banque Centrale de l'Etat de l'Afrique de l'Ouest

**BRS** : Banque Régional de Solidarité

**CCEC** : Coopérative Chrétienne d'Epargne et de Crédit

**CFAD** : Centre de Formation et l'Appui au Développement

**COMUBA** : Coopératif Membre Unis Béthel Action

**CSSF** : Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées

**D** : Défavorable

**DAT**: Dépôt à Terme

**DAV**: Dépôt à Vue

**FECECAM**: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel

**FNM**: Fond National de Microfinance

**GECEF**: Groupement d'Epargne de Crédit aux Femmes

**IMF**: Institution de Microfinance

**MC**: Microcrédit

**MCPP** : Micro Crédit aux Plus Pauvres

**ONG** : Organisation Non Gouvernemental

**PADME** : Association pour la Promotion et l'appui et Développement des Micros Entreprises

**PAPME** : Agence de Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises

**PARMEC** : Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit

**PVD** : Pays en Voix de Développement

**SFD** : Système Financier Décentralisé

**TE** : Taux d'Ecart

**TR** : Taux de réalisation

**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Les caractéristiques de crédit ponctuel .....	8
Tableau 2 : caractéristiques de crédit fonctionnel .....	9
Tableau 3 : les caractéristiques de crédit ordinaire.....	9
Tableau 4 : les caractéristiques de ce crédit immobilier .....	10
Tableau 5 : les caractéristiques de crédit essai aux groupements de femmes.....	11
Tableau 6 : les caractéristiques de ce crédit ordinaire aux groupements de femmes.....	12
Tableau 7 : les caractéristiques de Crédit scolaire aux groupements de femmes.....	12
Tableau 8 : Les caractéristiques de crédit agricole (individuel et groupement) .....	13
Tableau 9 : prévision des dépenses de la COMUBA de l'année 2010 à 2012 .....	47
Tableau 10 : réalisation de quelques dépenses de la COMUBA de l'année 2010 à 2012....	48
Tableau 11 : comparaison des charges de l'année 2010 .....	48
Tableau 12 : comparaison des charges de l'année 2011 .....	48
Tableau 13 : comparaison des charges de l'année 2012 .....	49
Tableau 14 : prévision des recettes de la COMUBA de 2010 à 2012 .....	49
Tableau 15 : Réalisation des recettes de la COMUBA de 2010 à 2012 .....	49
Tableau 16 : comparaison des recettes de l'année 2010 .....	50
Tableau 17 : comparaison des recettes de l'année 2011 .....	50
Tableau 18 : comparaison des recettes de l'année 2012 .....	50
Tableau 19 : évolution de volume de crédit décaissé .....	51
Tableau 20 : comparaison des charges globales de 2010 à 2012 .....	53
Tableau 21: comparaison des bénéfices aux signes des écarts.....	53

**LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1: évolution du volume de crédit lié à l'objectif 1 ..... 51

Graphique 2 : comparaison du résultat au signe des écarts, lié à l'objectif n°2..... 54

## **RESUME**

L'étude portant sur le thème « Analyse de l'effet des écarts de la réalisation budgétaire sur la performance d'un SFD : cas de la COMUBA », part d'une introduction générale et comporte trois chapitres.

La COMUBA est créée le 04/06/2000 par une coopérative dont les membres mettaient ensemble leur fond pour une entraide, évoluée avec l'apport de l'association des femmes tout en partageant l'intérêt. Pour évoluer, ils ont fait une association de tontine, ce qui est insuffisant pour satisfaire leur client. Ceci leur oblige à nouer un partenariat avec WERSTERN UNION afin de satisfaire leur client.

Pour atteindre l'objectif fixé, nous avons, dans un premier temps, fait l'inventaire des forces et faiblesses du budget prévisionnel de COMUBA après avoir déterminé les écarts et analyser leurs effets sur la performance de cette institution. Les résultats obtenus permettent de confirmer l'hypothèse selon laquelle le signe des écarts des charges et des produits est un déterminant de la performance de l'institution. Les recommandations sont ainsi faites.

**Mots – Clés:** écart, budget, performance, effet.

## SUMMARY

The survey carrying on the theme analyzes the effect of the gaps of the budgetary realization on the performance of a SFD: case of the COMUBA leaves from a general introduction and include three chapters.

The COMUBA is created the 04/06/2000 by a cooperative whose members put their bottom together for a help, evolved with the contribution of the association of the women while sharing the interest. To evolve they made an association of tontine, what is insufficient to satisfy their customer. It obliges them to tie a partnership with WERSTERN UNION in order to satisfy their customer.

To reach the fixed objective, we have, in a first time, made the inventory of strengths and weakness of the estimable budget of COMUBA, after having determined the gaps and to analyze their effects on the performance of this institution. The gotten results permit to confirm the hypothesis according to which the sign of the gaps of the loads is a determinant of the performance of the institution. The suggestions are made thus.

Words - Keys: gap, budget, performance, effect.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
SECTION I : HISTORIQUE, ACTIVITES ET RESSOURCES DE LA COMUBA.....	5
SECTION II: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	15
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....	22
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	22
SECTION2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	25
CHAPITRE III:ANALYSE DE L'EFFET DES ECARTS BUDGETAIRES SUR LA PERFORMANCE DE LA COMUBA.....	47
SECTION1 : MISE EN EVIDENCE DES ECARTS .....	47
SECTION 2 : FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME BUDGETAIRE DE LA COMUBA ET RECOMMANDATIONS .....	55
CONCLUSION .....	59

# *Introduction*

## INTRODUCTION

De nos jours, la banque, dans le souci de contribuer au développement économique et social accorde des crédits aux populations détenant des garanties et remplissant les conditions exigées par celle-ci. L'incapacité des populations à remplir ces conditions exigées est un frein pour cette institution d'atteindre ses objectifs.

De plus la crise financière de 1980 qui a frappé les pays en voies de développement a eu d'énormes répercussions sur tous les plans et particulièrement sur le plan financier. Ainsi, les établissements bancaires ont connus les affres de cette crise marqués par la banqueroute généralisée. S'il continu d'être considéré comme le moteur de la croissance économique le crédit bancaire se trouve quand même confronté à d'énormes difficultés parmi lesquelles on peut citer :

- L'incapacité de la population à fournir les garanties nécessaires
- La densité de la pauvreté de nos populations dans les PVD

Vue ces situations, plusieurs systèmes financiers décentralisés ont été créés sur la recommandation de la banque mondiale pour un redressement économique. Dès lors à côté des banques privées, on assiste à une floraison d'institution financière plus ou moins formelle. Regroupé sous le thème de système financier décentralisé (SFD), les activités des SFD sont réglementées par la loi N 97027 du 08 Aout 1998 connu sous le nom de la loi PARMEC. L'application de cette loi a été effective au Bénin avec le décret N 9860 du 09 février 1998.

Les Systèmes Financiers Décentralisés sont des organisations qui offrent des services financiers aux populations, qui exercent une activité génératrice de revenu pour l'amélioration de leur condition de vie. Ils évoluent dans un environnement très dynamique qui les oblige à s'adapter constamment afin de rechercher le maximum de profit.

Créée depuis l'année 2000, la Coopérative des Membres Unis Bethel Action(**COMUBA**) est un système financier décentralisé ayant pour mission de contribuer à l'amélioration du bien-être des femmes, en leur offrant des services financiers et non financiers de qualité à travers les groupements des femmes.

Pour la viabilité de l'institution, les dirigeants doivent s'efforcer d'anticiper sur l'avenir, de prévoir les décisions appropriées qu'ils doivent prendre face à des situations bien précises afin que son portefeuille soit moins risquant .Le budget étant un instrument très efficace qui permet à une structure d'évaluer son niveau de performance. La gestion de toute structure nécessite beaucoup de rigueur dans la mesure où les ressources mises à leur disposition sont limitées. Ce qui conduit à avoir des écarts du coté de son financement dont on ne connaît pas les causes parce que certaines réalisations sont parfois supérieures à ce qu'on a prévu normalement, des dépenses imprévues sont donc réalisées. Ce qui affecte le financement de la structure. C'est la raison pour laquelle cette étude portera sur **«L'ANALYSE DE L'EFFET DES ECARTS DE LA REALISATION BUDGETAIRE DANS UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA COMUBA »**

Le développement de ce thème se présente en trois chapitres. Le premier chapitre intitulé cadre institutionnel de l'étude sera consacré à la présentation de la COMUBA. Le deuxième chapitre intitulé dimension théorique et empirique de l'étude, s'intéressera d'une part aux objectifs et hypothèses de l'étude et d'autre part à la présentation de la méthodologie de la recherche adoptée. Le troisième chapitre se penchera sur l'analyse des écarts et les recommandations, après la vérification des hypothèses.

***CHAPITRE I***  
***CADRE***  
***INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE***

## **CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Nous présenterons dans un premier temps la COMUBA à travers ses historiques et ses activités et ensuite nous aborderons la structure organisationnelle.

### **SECTION I : HISTORIQUE, ACTIVITES ET RESSOURCES DE LA COMUBA**

COMUBA fait partir des institutions de Microfinance opérant au Bénin. Par sa vision, elle s'est assignée des missions afin d'atteindre ses objectifs.

#### **PARAGRAPHE 1: HISTORIQUE ET STATUT JURIDIQUE**

##### **A- HISTORIQUE**

L'idée de mettre en place une coopérative dont les membres mettaient ensemble leurs fonds pour une entraide est née le 04 /06/2000.

En effet, les groupements de femmes avaient des difficultés de gages pour pouvoir avoir accès au crédit dans les institutions bancaires de la place. Ainsi, pour faire face à cette situation, une cotisation a été initiée entre les membres afin de s'octroyer les prêts pour le financement de leurs différentes activités. Il a été ainsi décidé que chaque membre devrait mobiliser une somme de 200.000 FCFA à raison de huit mille cinq cent (8500) FCFA. Ce principe a été scrupuleusement respecté par tous les membres et a permis à cette coopérative primaire de commencer par prendre forme.

Par la suite, un groupement de femmes qui se regroupaient tous les dimanches, a sollicité le secours de cette association. L'idée d'utiliser les fonds collectés pour faire des petits crédits et se partager les bénéfices obtenus est née.

Après s'être mis d'accord sur les modalités pratiques de cette nouvelle activité, le groupe s'y lance mais se trouve rapidement confronter à des difficultés financières pour financer toutes les demandes ; et ceci quelques mois seulement après le démarrage de leur activité. Ce petit groupe de 10 personnes avait compris qu'il était devenu impérieux d'augmenter l'effectif des membres en initiant de nouvelles adhésions afin d'augmenter le capital de la coopérative.

A cet effet, une dénomination a été choisie pour lancer la conquête de nouveaux membres et le groupe a été enregistré dans une tontine le 05/10/2000 afin de pouvoir bénéficier de ressources complémentaires. Ainsi la Coopérative des Membres Unis Béthel Action (COMUBA) a tenu son Assemblée Générale constitutive le 12 Avril 2004 avec 37 membres dont 8 personnes morales. L'activité de tontine évoluant, les membres décidèrent de sortir de l'informel. Cette option a permis d'obtenir en 2008, l'agrément autorisant l'activité d'épargne et de crédit à la Coopérative des Membres Unis Bethel Action (COMUBA).

## **B-STATUT JURIDIQUE**

Le cadre réglementaire de supervision des institutions de micro-finance (IMF) dans la zone UEMOA, institué par la loi PARMEC avec son décret d'application (texte adopté en conseil des ministres le 12 décembre 1993), la COMUBA est officiellement reconnu sous le numéro 97-027 du 08 Août 1997. Cette loi détermine les conditions d'exercice des activités des coopératives et des Groupements d'Epargnes et de Crédit(GEC)

En effet, les structures non mutualistes souhaitant opérer en micro-finance doivent signer une convention cadre quinquennale avec le ministre de l'économie et des finances qui a pour rôle d'approuver les statuts, Rapport financiers et annuels selon un format précis, statistiques trimestrielles, mission de supervision, plafond sur le taux d'intérêts et ratio prudentiel par son service compétent qui est la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisés(CSSFD).

La COMUBA exerce donc les activités de financements dans le cadre de disposition de la loi PARMEC, et agréée sur le n° L.08.0030.A./MEF/DC/SGM/CSSFD/SRE. Mais depuis 2007, ce cadre juridique a connu des avancées notable dans la zone de l'UEMOA, dont le Benin est membre par l'adoption d'un décret uniforme le 06 avril 2007 portant règlementation des SFD avec transposition en droit national avec un cadre comptable le nouveau référentiel comptable spécifique aux SFD par la BCEAO en 2008 et qui est rentré en vigueur sur exigence de CSSFD pour le compte de l'exercice 2010 au Benin. Toutefois cette loi de la microfinance souffre depuis son adoption par le parlement Béninois.

## **PARAGRAPHE 2 : ACTIVITES DE LA COMUBA**

La COMUBA offre pour le compte de ses clients, des services financiers mais aussi des services non financiers.

### **A. LES SERVICES FINANCIERS**

Ils sont subdivisés en deux services principaux et un service accessoire. Pour les services principaux, Il s'agit de la collecte de l'épargne, de l'octroi de crédit et de la tontine

#### **1- La collecte de l'épargne**

Ce type d'activité nécessite l'ouverture des comptes de dépôt à vue ou de dépôt à terme.

##### **1.1- Compte de dépôt à vue (DAV)**

C'est un compte épargne ouvert par un client qui à tout moment lui est accessible. Ici nous distinguons les comptes individuels et les comptes de personnes morales.

###### **➤ Conditions pour ouvrir un compte individuel**

L'ouverture d'un compte individuel nécessite :

- ✓ une fiche de renseignement à retirer à la COMUBA et à remplir par le demandeur ;
- ✓ deux photos d'identités ;
- ✓ un droit d'inscription de 1.000 FCFA ;
- ✓ un dépôt initial d'au moins 5.000 FCFA.

###### **➤ conditions pour ouvrir un compte de personne moral**

L'ouverture de ce compte nécessite :

- ✓ une copie légalisée du procès verbal de l'assemblée générale constitutive ;
- ✓ une copie des statuts et du règlement intérieur ;
- ✓ deux photos d'identité de chacune des personnes titulaires du compte ou un registre des membres pour des groupements comportant l'identité détaillé de chaque membre ainsi que leurs photos ;
- ✓ un droit d'inscription de 1.000 FCFA ;
- ✓ un dépôt initial d'au moins 10.000 FCFA.

### **1.2- Compte de dépôt à terme (DAT)**

Il s'apparente généralement à un compte bloqué. Il exige la signature d'un contrat de dépôt qui précise le montant, le taux, la durée et le montant à bloquer. Dans ce contrat il est mentionné qu'aucun retrait ne peut intervenir avant l'échéance. Dans le cas contraire le client perdra son intérêt. Ce compte est rémunéré à un taux de 6 à 8% selon la durée du dépôt. Le montant minimum à bloquer est de 25.000 FCFA.

## **2- L'octroi de crédit**

Ce type d'activité vise à offrir des crédits aux particuliers, crédit aux groupements de femmes (crédit de groupe), et crédit mixte.

### **2.1- Crédits aux particuliers**

Il est constitué de crédit ponctuel, crédit fonctionnaire, crédit ordinaire, crédit immobilier et crédit scolaire au personnel.

#### **2.1.1- Crédit ponctuel**

C'est un crédit accordé essentiellement aux entrepreneurs pour la satisfaction des bons de commande relatifs à l'exécution des marchés publics ou privés. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être une personne physique ou morale de nationalité béninoise ;
- ✓ être immatriculé au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier ;
- ✓ ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- ✓ avoir une caution solidaire (avaliseur).

### **Tableau 1: Les caractéristiques de crédit ponctuel**

<b>Elément</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>Montant</b>	200.000	15 000.000
<b>Durée</b>	3 mois	12 mois
<b>Taux d'intérêt : 2% mensuel (dégressif)</b>		
<b>Modalité de remboursement : en bloc (in fine)</b>		

### **2.1.2- Crédit fonctionnaire**

C'est un crédit accordé essentiellement aux salariés du secteur public ou privé. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être salarié (APE ou employé d'une entreprise sérieuse) ;
- ✓ avoir un revenu mensuel régulier ;
- ✓ ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- ✓ le déblocage n'est effectif qu'après le constat du premier virement à la banque.

**Tableau 2: les caractéristiques de crédit fonctionnel**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>Montant</b>	200.000	15.000.000
<b>Durée</b>	3 mois	36 mois
<b>taux d'intérêt : 12% (dégressif)</b>		
<b>modalité de remboursement : prélèvement sur salaire à la source</b>		

### **2.1.3- Crédit ordinaire**

Ce crédit est destiné essentiellement aux micros entrepreneurs, aux artisans et aux commerçants pour le renforcement de leurs activités. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être une personne physique ou morale exerçant une activité génératrice de revenu ;
- ✓ avoir son lieu de travail ou son siège social au Bénin ;
- ✓ disposer d'une caution solidaire (avaliseur) ;
- ✓ ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- ✓ disposer d'une garantie matérielle.

**Tableau 3: les caractéristiques de crédit ordinaire**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>Montant</b>	50.000	15.000.000
<b>Durée</b>	3 mois	36 mois
<b>taux d'intérêt : 2% mensuel (dégressif)</b>		

#### **2.1.4- Crédit immobilier**

Le crédit est destiné essentiellement à l'achat de parcelle ou l'achèvement de construction. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être une personne physique ou morale exerçant son activité ou ayant son siège au Bénin ;
- ✓ disposer d'une caution solidaire (avaliseur) ;
- ✓ ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- ✓ disposer d'une garantie matérielle ;
- ✓ n'avoir aucun antécédent douteux en matière de remboursement.

#### **Tableau 4:les caractéristiques de ce crédit immobilier**

<b>Caractéristique</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>Montant</b>	200.000	10.000.000
<b>Durée</b>	12 mois	36 mois
<b>taux d'intérêt : 1,8% (dégressif)</b>		

#### **2.1.5- Crédit scolaire au personnel**

Ce prêt est mis à la disposition du personnel de la COMUBA pour lui permettre de préparer la rentrée scolaire de leurs enfants où pour payer éventuellement leur propre scolarité. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être un salarié de la COMUBA ;
- ✓ disposer d'un contrat en cours de validité.

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- ✓ montant minimum : tenir compte de la quotité cessible ;
- ✓ durée : 10 mois au plus ;
- ✓ taux d'intérêt : 5% l'an.

## **2.2- Crédit aux groupements**

Il est composé de crédit d'essai, crédit ordinaire et de crédit scolaire.

### **2.2.1- Crédit d'essai aux groupements de femmes**

Ce crédit est accordé essentiellement aux nouveaux groupements de femmes à titre du premier crédit pour le renforcement de leurs activités génératrices de revenu. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être une association régulièrement constitué et ayant son siège au Bénin ;
- ✓ tenir régulièrement des réunions de groupe ;
- ✓ ouvrir un compte de DAV à la COMUBA (dépôt initial de 1.000 FCFA par membre) ;
- ✓ être solidaires face aux engagements pris par le groupe (caution solidaire).

### **Tableau 5: les caractéristiques de crédit essai aux groupements de femmes**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>Montant</b>	200.000	15 000.000
<b>Durée</b>	3 mois	6 mois
<b>Effectif</b>	5	80
<b>taux d'intérêt : 1% (constant mensuel)</b>		

### **2.2.2- Crédit ordinaire aux groupements de femmes**

Ce crédit est accordé essentiellement aux groupements de femmes pour le renforcement de leurs activités génératrices de revenu. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être une association régulièrement constituée et ayant son siège au Bénin ;
- ✓ tenir régulièrement des réunions de groupe ;
- ✓ ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- ✓ être solidaire face aux engagements pris par le groupe (caution solidaire).

**Tableau 6: les caractéristiques de ce crédit ordinaire aux groupements de femmes**

Caractéristiques	Minimum	Maximum
Montant	250.000	10 000.000
Durée	3 mois	12 mois
Effectif	5	60
<b>Taux d'intérêt : 1,25% (constant mensuel)</b>		

### **2.2.3- Crédit scolaire aux groupements de femmes**

Ce crédit est accordé essentiellement aux groupements de femmes pour faire face aux besoins scolaires de leurs enfants. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être une association régulièrement constitué et ayant son siège au Bénin ;
- ✓ tenir régulièrement des réunions de groupe ;
- ✓ ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- ✓ être solidaire face aux engagements pris par le groupe (caution solidaire).

**Tableau 7: les caractéristiques de Crédit scolaire aux groupements de femmes**

Elément	Minimum	Maximum
Montant	50.000	2 100000
Durée	3 mois	08 mois
Effectif	1	35
<b>Taux d'intérêt : 1% (constant mensuel)</b>		

### **2.3- Crédit mixte (particuliers et groupements)**

Il est composé de crédit agricole et de crédit aux détenteurs de DTA

#### **2.3.1- Crédit agricole (individuel et groupement)**

Ce crédit est destiné essentiellement aux agriculteurs, aux aviculteurs et aux maraîchers pour le renforcement de leurs activités. Les conditions à remplir sont :

- ✓ être une personne physique ou morale exerçant son activité ou ayant son siège au Bénin ;
- ✓ disposer d'une caution solidaire (avaliseur) ;
- ✓ ouvrir un compte DAV à la COMUBA ;

- ✓ disposer d'une garantie matérielle.

**Tableau 8 : Les caractéristiques du crédit agricole (individuel et groupement)**

Caractéristiques	Crédit individuel	Crédit de groupement
<b>Montant minimum</b>	250 000	500 000
<b>Montant maximum</b>	3 000.000	10 000.000
<b>Durées minimum</b>	4 mois	4 mois
<b>Durées maximum</b>	36 mois	36 mois
<b>Taux d'intérêt annuel</b>	10%	10%

### **2.3.2- Crédit aux détenteurs de DAT**

Ce prêt est consenti aux détenteurs de contrat de Dépôt à Terme (DAT) pour éviter la rupture du contrat en cas de besoin de liquidité. La condition à remplir est d'être une personne physique ou morale disposant d'un contrat de Dépôt à Terme avec la COMUBA.

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- ✓ montant du crédit : inférieur au montant du DAT ;
- ✓ durée du crédit : n'excède pas la durée restant à courir pour le DAT ;
- ✓ taux d'intérêt : la moitié du taux appliqué au DAT.

### **B- Les services accessoires (service non financier)**

Ils concernent les services de transfert d'argent. A cet effet COMUBA offre à sa clientèle la possibilité d'envoie et de retrait d'argent de n'importe quel endroit du monde via WESTERN UNION

## **PARAGRAPHE3 : RESSOURCES DE LA COMUBA ET CESCOUCURENTS**

### **A- RESSOURCES DE LA COMUBA**

Les ressources de fonctionnement de COMUBA sont de trois ordres : les revenus de l'activité, le financement de bailleurs de fonds et les parts sociales des membres.

Dans le cadre de la délocalisation du Programme de Microcrédit au Plus Pauvres par le FNM, la COMUBA a conclu en Novembre 2009 un partenariat avec le FNM pour contribuer à la promotion du programme.

### **1- Les revenus de l'activité**

Les revenus de l'activité de COMUBA proviennent de :

- ✓ l'intérêt sur les crédits octroyés qui varie selon le type de crédit ;
- ✓ les frais de dossiers facturés par la COMUBA aux clients ;
- ✓ les pénalités des clients en retard qui sont due chaque fois qu'une échéance est payée en retard. Son montant est fixé à 3.500 FCFA par jour de retard ;
- ✓ les frais d'inscription dans les GECEP fixés à 1.000 FCFA par chaque adhérent.

### **2- Les bailleurs de fonds**

Les bailleurs de fonds de COMUBA sont d'une part les institutions financières (les banques) qui font des prêts à moindre coût à la COMUBA afin de l'aider à pouvoir financer ses lignes de crédit. Dans ce cas précis la BRS (Banque Régionale de Solidarité) finance majoritairement la COMUBA et d'autre part le partenariat avec le FNM (Fond National de Micro finance) permet le financement des lignes de crédit du produit MCPP (Microcrédit au Plus Pauvres).

### **3- Les parts sociales**

La COMUBA étant une coopérative, son capital social est constitué par les parts sociales libérées des membres de l'institution. Elle est fixée à :

- ✓ 10.000 FCFA pour les personnes physiques ;
- ✓ 1.000 FCFA pour chaque membre des GECEP.

## **B- les concurrents de la COMUBA**

Ici le thème concurrence s'explique beaucoup plus dans le sens de compétitive. Nous nous intéressons aux institutions qui offrent des produits semblable et opérant relativement dans la même zone.

Sur le plan national, les concurrents qui partagent les mêmes zones que COMUBA sont :PADME, PAPME, FECECAM,CSSD, CODES, MDB, Mutualité Chrétienne, CCEC, CPEC, ALIDE, CFAD, certaine ONG de Microfinance, etc. ...

## **SECTION II: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

Cette structure est schématisée par un organigramme se trouvant à l'annexe. A travers cette structure, nous avons les organes de décisions et les organes fonctionnels.

### **PARAGRAPHE1:ORGANES DE DECISIONS**

#### **1- L'Assemblée Générale**

Elle est l'organe suprême de décision et est constituée des membres adhérents. Elle se réunit ordinairement une fois par an et dans le 6<sup>ème</sup> mois qui précède la clôture de l'exercice en vue d'examiner le rapport d'activités du président du Conseil d'Administration et les comptes de l'exercice clos.

#### **2- Le Conseil d'Administration**

Il veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Il est notamment chargé d'assumer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires de l'institution et de définir la politique de gestion des ressources de la COMUBA.

#### **3- Le Comité de Crédit**

Il a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Il approuve les dossiers de demande de crédits. Tout membre de COMUBA dont la demande de crédit est réfutée par ce comité, peut faire recours au conseil d'administration pour le règlement de la situation.

#### **4- le Comité de Surveillance**

Considéré comme le gendarme de l'institution, il est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'institution et du contrôle de la gestion.

### **PARAGRAPHE2 : ORGANES FONCTIONNELS**

Ils regroupent la direction exécutive et les départements techniques.

#### **1- La Direction Exécutive**

##### **1.1- Le Directeur Exécutif**

La Direction exécutive a pour mission de coordonner les activités de toutes les entités qui constituent l'institution dans le but d'assurer la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit associatif et participatif.

La Direction Exécutive dépend statutairement du Conseil d'Administration de la structure. Toutefois, elle doit veiller au respect des dispositions et procédures tout en entretenant des relations de travail avec les Chefs Service qui sont ses collaborateurs directs.

##### **1.2- L'Assistant du Directeur Exécutif**

Il a pour principale mission de coordonner les activités des agences et guichets et rend compte au Directeur Exécutif. Il assiste le Directeur Exécutif dans sa mission.

Dans cette mission de coordination, il propose au Directeur Exécutif, les objectifs pour chaque département au regard du plan d'action en vigueur.

##### **1.3- Chargé des ressources humaines**

Il a pour mission d'assister l'assistant administratif dans l'accomplissement correct des tâches relevant de sa cellule. Il est placé sous la supervision directe de l'assistant administratif. Il entretient également les relations de travail avec tout le personnel de la direction des antennes.

#### **1.4- L'Auditeur Interne**

Indépendant dans sa fonction, l'auditeur a pour mission de garantir le respect et l'application des textes, lois et procédures adoptés par l'institution dans le cadre d'une bonne organisation et un bon fonctionnement de ses services. Il assure la mission de conformité, de régularité et de l'efficacité en faisant des propositions d'amélioration et de corrections suites à ses constats.

#### **1.5-Secrétaire**

La secrétaire a pour mission d'assister le directeur exécutif dans la gestion de ses relations de travail avec le personnel, les élus et les partenaires externes de l'institution. Elle est placée sous l'autorité de l'assistant administratif. Elle entretient des relations de travail avec les autres agents de la direction et surtout avec le chargé des ressources humaines.

### **2- Les Départements Techniques**

#### **2.1- Le Département Administration et Finance**

Le Chef du Département Administratif et Financier a pour mission de coordonner l'ensemble des activités administratives courantes de la direction de la COMUBA. Il s'occupe aussi de la gestion de la trésorerie, du suivi de la tenue à jour de la comptabilité. Il est chargé de rentabiliser les excédents de trésorerie.

Il a sous son autorité l'Assistant Administratif et Actions Recouvrement et le Chef Comptable.

#### **2.2- Le Département des Opérations**

Le Chef du Département des Opérations est chargé du respect de l'application de la politique d'épargne et de crédit et des manuels de procédures de gestion de crédit de l'institution. Il doit veiller à la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité des entités de production à la base notamment à travers la gestion du crédit, conformément aux textes, politiques et procédures de l'institution et à la réglementation en vigueur dans le secteur.

Il a sous son autorité l'Assistant des Opérations chargé du Développement et des Statistique et les chefs d'Agences.

### **2.3- Le Département Informatique et Contrôle de Gestion**

Le Chef du Département Informatique et Contrôle de Gestion a pour mission de doter COMUBA d'un système d'information et de communication performant permettant d'obtenir des informations fiables en temps réel à moindre coût pour une prise de décision de gestion rapide en vue de renforcer sa pérennité financière et accroître sa notoriété. Il s'occupe également du contrôle de la gestion administrative et financière de l'institution.

Il a sous son autorité l'Assistant de Contrôle de Gestion et l'Assistant Informatique et Maintenance.

### **3-La Caisse**

La caissière est chargée de la gestion comptable des points de service de l'antenne. Elle est le contrôleur du premier niveau et est tenu de faire remonter par écrit toute les irrégularités observées lors des interventions.

Elle est placée sous l'autorité du chef d'antenne. Toutefois, il veille au respect scrupuleux des procédures et manuel comptable de l'institution et doit se référer aux institutions opérationnelles du chef service comptabilité et finance de COMUBA. La caissière entretient des relations de travail avec le chef d'antenne, l'agent de crédit, l'animateur, agent de recouvrement.

## **PARAGRAPHE 3 : OBSERVATIONS DE STAGE**

### **A- Tâches exécutées**

Notre stage s'est déroulé au Service d'Exploitation de la COMUBA sous la supervision du Chef de l'Agence de Cotonou. Au cours de ce stage, nous avons effectué des travaux qui se résument comme suit :

- ✓ participation au montage des dossiers de crédit ;
- ✓ participation aux programmes d'animation avec les groupements de femmes ;
- ✓ participation aux programmes de déblocage de crédit ;
- ✓ contrôle des fiches d'épargne ;
- ✓ contrôle des reçus de caisse avant leur transmission au Service Comptabilité ;

- ✓ remplissage des registres de dépôt à vue, dépôt à terme, et de parts sociales à base du logiciel PERFECTO ;
- ✓ l'enregistrement des informations contenu dans les dossiers de crédit dans le logiciel PERFECTO ;

## **B- Synthèse des observations**

Notre passage au Service d'Exploitation, nous a permis d'effectuer des observations qui s'énoncent en thème de forces ou opportunités et en thème de faiblesses ou menaces dont la prise en compte nécessite une grande attention.

### **1- Forces ou opportunités**

Les atouts de l'institution sont :

- ✓ le dynamisme de l'équipe dirigeante de l'institution ;
- ✓ le professionnalisme du personnel ;
- ✓ l'existence d'un service d'audit interne ;
- ✓ l'existence d'un service comptabilité ;
- ✓ la disposition d'un logiciel de gestion ;
- ✓ l'ancienneté dans le domaine de la Microfinance.

### **2- Faiblesses ou menaces**

Les faiblesses constatées sont :

- ✓ l'exiguïté des locaux de travail ;
- ✓ le non fonctionnement à plein temps et l'insuffisance de paramétrage du logiciel PERFECTO ;
- ✓ l'insuffisance de personnel ;
- ✓ le non fonctionnement du Service Recouvrement ;
- ✓ la lourdeur de la procédure de mise à disposition de mobiliers et matériels de bureau ;

- ✓ le manque de motivation du personnel ;
- ✓ l'inexistence d'une procédure formelle de recouvrement des impayés ;
- ✓ l'accroissement vertigineux des pertes sur les crédits et en particulier des pertes sur les crédits agricoles.

# **CHAPITRE 2**

## ***CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE***

## **CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre, la première section aborde la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs, la revue de littérature et la seconde s'intéressera à la méthodologie de recherche.

### **SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.**

Cette section traite dans son premier paragraphe de la problématique, de l'intérêt et des objectifs de l'étude et dans le second, elle présente la revue de littérature

#### **PARAGRAPHE I : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE**

##### **A-Problématique**

Une institution de microfinance est une organisation qui offre des services financiers à des personnes à faibles revenus qui n'ont pas accès ou qui difficilement ont accès au secteur financier formel. L'objectif de cette institution est d'être un outil de résolution, de divers problèmes sociaux, de contribution au développement des pauvres en les aidant à augmenter leur revenu ; à créer des entreprises viables et ainsi, à sortir de la pauvreté. Les activités des institutions de microfinance sont souvent largement dispersées géographiquement. C'est pourquoi, pour être performant les institutions de micro-finance ont besoin de structures opérationnelles légères et décentralisées. Ces facteurs rendent plus classique le processus budgétaire.

La Coopérative des **Membres Unis Béthel Actions (COMUBA)** s'est réellement mise au service des populations défavorisées à travers l'offre de services financiers et non financiers de qualité depuis douze ans. Cette institution doit dans le long terme être capable d'inscrire ses activités et d'assurer une offre de service durable. Pour maintenir cette pérennité, la construction de budget est nécessaire.

La construction de budget répond à plusieurs objectifs. Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise, outil de communication et de motivation en assurant les responsables sur les objectifs de l'entreprise. De même il permet le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévision. Brigitte D. et CHRISTIAN G. (1994)

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. En gestion, le terme de

performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis(C.Alazade)

Ainsi, la performance financière oblige l'institution à centrer son attention sur une certaine dimension stratégique telle que les frais de fermeture des comptes et les frais de pénalités qui, non seulement reviennent à la structure mais aussi peuvent affecter la vie sociale de l'institution tout en diminuant le nombre de clients de la structure.

De même cette institution est confrontée aux déséquilibres entre la réalisation et la prévision de certaines charges et produits. L'écart est la différence entre ce qui est prévu et ce qu'on veut réaliser. Les exercices 2010 ,2011 et 2012 de la COMUBA nous permettent de mettre accent sur les écarts de quelques éléments de charges et produits. En effet, l'évolution du signe négatif de ces éléments entraine parfois un résultat déficitaire, ce qui sera la ruine de l'entreprise.

Les problèmes auxquels la COMUBA est confrontée sont :Le manque de définition de la part du marché à conquérir, l'inexistence de la procédure budgétaire, le manque de fournitures de bureau et les logiciels informatiques, le retard des fonds de remboursements, l'insuffisance des techniques prévisionnelles de gestion, le manque du personnel, l'appréciation des budgets des agences décentralisées basées le plus souvent sur des estimations de la direction Générale et le défaut communicationnel entre la Direction et les Agences décentralisées.

Pour la plupart des dirigeants d'entreprise ou d'organisation, le système de gestion se limite à l'enregistrement des opérations courantes effectuées avec les tiers et à la tenue des documents comptables. Ainsi remarquons-nous qu'une faible importance est accordée au budget. Ce constat est fait dans presque toutes les entreprises, en particulier à la COMUBA, il ne considère pas le budget comme un véritable instrument de gestion, mais plutôt comme une formalité.

Les Institutions de Microfinance en général et la COMUBA en particulier ont mis en place plusieurs mécanismes de gestion budgétaire pour la relance de leur activité économique. Avec la persistance d'une demande accrue des ressources financières occasionnées par le développement du secteur, il est intéressant après quelques années d'application de juger la performance des mécanismes mis en place pour accompagner la relance économique au Bénin.

Au regard de tout ce qui précède, il serait important d'analyser l'impact des écarts de la réalisation budgétaire sur la performance d'un Système financier décentralisé, celui de la COMUBA.

Le but de cet exercice est de jauger le portefeuille dans sa situation monétaire. Pour ce faire, il serait important d'analyser l'effet des écarts de la réalisation budgétaire sur la performance d'un SFD. Cette analyse nous permettra de faire des recommandations pouvant favoriser l'amélioration du portefeuille à risque, et de donner au budget sa place dans le système de gestion, ce qui contribuerait à la performance de l'organisation.

C'est donc dans le souci d'apporter notre modeste contribution sur la question de l'effet des écarts de la réalisation budgétaire sur la performance d'un SFD telle que la COMUBA de manière particulière que nous avons été motivés par ce choix.

En outre, ce travail trouve son utilité dans le fait qu'il permet :

- ✓ à la COMUBA de définir sa politique de pérennité,
- ✓ aux dirigeants d'améliorer leur gestion financière et budgétaire ainsi que les services qu'elle offre à sa clientèle afin d'être performant.

## **PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

### **A-OBJECTIF**

Cette étude part d'un objectif général dont découlent deux objectifs spécifiques.

#### **1-Objectif général**

L'objectif poursuivi par ce travail est de connaître les effets des écarts budgétaires sur la performance de la COMUBA

#### **2-Les objectifs spécifiques**

L'objectif général ne serait atteint qu'à travers les objectifs spécifiques ci-après :

- Déterminer les causes des écarts budgétaires de la COMUBA.

- Analyser l'effet des écarts budgétaires sur la performance de la COMUBA.

### **B-HYPOTHESES DE L'ETUDE**

En vue d'atteindre les objectifs ainsi fixés, nous nous proposons de vérifier les hypothèses suivantes :

**H<sub>1</sub>**-l'évolution des volumes de crédits décaissés est la cause des écarts.

**H<sub>2</sub>**-le signe des écarts des charges et des produits est un déterminant de la performance de l'institution

## **SECTION2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans cette section nous aborderons successivement la revue de la littérature et la méthodologie de recherche

### **PARAGRAPHE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE**

Cette partie de l'étude à pour but de présenter :

- La clarification de quelques concepts ;
- La synthèse des travaux antérieurs.

## **A- La clarification de quelques concepts**

### **1-Notion du système financier décentralisé**

On rencontre généralement trois types de définition par rapport aux institutions de micro- finance<sup>1</sup>.

#### **Selon les législateurs :**

En tenant compte de la loi n°97/027 du 03 août 1997 (la loi PARMEC) portant réglementation des institutions mutualistes et coopératives, les systèmes financiers décentralisés sont définis comme « un groupement de personnes doté de la personnalité morale sans but lucratif et à capital variable fondé sur les principes d'union de solidarité et d'entraide mutuelle. Son principal objectif est de collecter l'épargne de ses membres et de leur distribuer des crédits».

#### **Selon les praticiens :**

Pour les utilisateurs des services des institutions de micro-finance, le système financier décentralisé est constitué d'institution qu'on peut apprécier par rapport à leur structure organisationnelle, aux produits qu'ils proposent et à la proximité de leur finance.

Autrement dit, l'approche des praticiens retient que : «le SFD est un ensemble d'institutions de financement qui se distingue des banques classiques par de petits montants d'épargne, de petits montants de crédit et la durée courte de remboursement».

#### **Selon les bailleurs de fonds :**

L'approche des bailleurs de fonds met l'accent sur le caractère intermédiaire des institutions de Microfinance qui sont considérés comme « un ensemble permettant de préparer les personnes à revenu faible pour accéder au système bancaire classique ».

L'analyse de ces trois (3) définitions fait ressortir trois (03) caractéristiques essentielles de la micro-finance.

- Elles s'intéressent aux personnes à faible revenu.
- Elles octroient de crédits de montant relativement faible.
- Elles diffèrent des banques classiques par leur capacité à s'adapter à toute nature (formelle ou informelle) que peut prendre leur clientèle.

---

<sup>1</sup>DJOSSOU R.et GUIDJIME M. (2012), mémoire de fin de formation en licence professionnelle sur le thème, Gestion de portefeuille de crédit dans un système financier décentralisé : cas de PEBCO-BETHESDA

## **2-Notion de la performance<sup>2</sup>**

La performance en gestion est l'association de l'efficacité et de l'efficience.

L'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

L'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour un résultat donné.

La performance est le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens, ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation. Elle s'apprécie par une comparaison ; la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateur chiffré ou non.

Selon A. Bourguignon, Revue française de comptabilité, août 1995, la performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique dans le long terme. Une performance n'est qu'instantanée. Elle ne devient significative que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler, pour le futur et de façon récurrente, un résultat favorable.

Selon M. Lebas, (1995). Revue française de comptabilité, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Elle vaut pour l'organisation comme pour l'individu. Est performant celle ou celui qui atteint ses objectifs. La performance est donc subjective puisqu'elle est le produit de l'opération par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

## **3-Notion de budget**

Le mot « budget » vient du vieux français « bougette ». Au moyen âge, la bougette était la bourse dans laquelle le marchand entassait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer. Avoir la bougette, signifiait se préparer à partir en voyage (en quelque sorte entreprendre), mais également programmer ses dépenses et réunir la somme d'argent dont on aurait besoin pour faire face aux nécessités de la route.

Ce premier sens donné au budget, l'identifie à un objet que l'on utilise pour garder l'argent nécessaire dont on se servirait pour faire un voyage ou un déplacement.

---

<sup>2</sup> BRIGITTE D. CHRSTIAN G. (1994) Comptabilité et gestion des organisations, gestion prévisionnel et mesure de la performance

Mais au fil du temps, le concept évoluera et fera l'objet de plusieurs interprétations. Ainsi, il ne sera plus considéré comme un objet, mais plutôt comme un plan d'action conçu pour atteindre un objectif donné, sur une période déterminée.

<sup>3</sup>C'est ainsi que Christiane et C. Raulet (1994), diront que « le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée ».

Cette définition diffère de la première, en ce sens qu'elle prend en compte non seulement l'aspect financier, mais aussi l'aspect quantitatif et le facteur temps, qui sont des éléments non négligeables dans la réalisation de tout objectif.

Cependant, il faut noter que la définition de Raulet est incomplète dans la mesure où elle ne fait pas ressortir les notions de coordination et de résultats qui constituent d'importants facteurs dans le concept du budget.

Pour corriger cette imperfection, Benoît (1982) dira que « le budget est un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation, quelques résultats considérés comme les résultats clés recherchés par le chef d'entreprise ».

Il ressort de cette définition deux idées principales à partir de certains mots clés qui y figurent :

- le mot « coordonné » qui marque la nécessité d'éviter des actions individuelles ou parcellaires divergentes ne respectant pas la ligne de conduite tracée par le budget ;
- le mot « résultat », qui sous-entend l'idée d'une sélection au niveau des objectifs et des tests d'efficacité.

Pour Yves B. et COLLI J-C. (1996), le budget est un état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de force contraignante, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité.

---

<sup>3</sup>Christian et Christiane RAULET, *Comptabilité Analytique*, Tome 2, Edition DUNOD 94

D'après G. PILLON, le budget est l'expression économique et comptable des objectifs de gestion. Le budget est un document comptable dressant l'ensemble des recettes et des dépenses prévisionnelles d'un agent économique (un ménage, l'État, etc.) au cours d'un exercice comptable à venir. Il est un outil de prévision, d'aide au pilotage d'une entreprise.

#### **4-Rôle du budget<sup>4</sup>**

Le budget est un instrument de gestion essentiel. Sans le budget, l'on est comme un pilote qui essaierait de se diriger dans le noir sans le moindre instrument.

- le budget oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce que vous avez planifié pour votre activité. Il arrive parfois que les réalités du processus de budgétisation vous forcent à repenser vos programmes d'action ;

- utilisé correctement, le budget vous indique à quel moment vous aurez besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien vos activités ;

- le budget permet de contrôler vos revenus et vos dépenses et d'identifier tout problème ;

- le budget constitue une base à la responsabilité et à la transparence financière ;

- les bailleurs de fonds utilisent le budget comme une base pour leur permettre de décider si ce que l'on demande est raisonnable et correctement planifié. Ainsi Le rôle du budget se résume comme suit : Le budget permet de coordonner, de préciser et surtout de stimuler. Il joue donc un rôle de délégation, de motivation et d'évolution. Le budget est un contrat entre la direction et les responsables aux quels les décisions sont délégués. Ce contrat oblige les décideurs à agir en conformité avec la stratégie de la direction. En effet, le respect des objectifs, des moyens et des résultats qui leur sont fixés par leur budget est un critère important pour l'évolution des performances des responsables, des unités décentralisées. Brigitte D. et CHRISTIAN G. (1994)

---

<sup>4</sup>BRIGITTE D. et CHRISTIAN G. (1994), Comptabilité et Gestion des Organisations, gestion prévisionnelle et mesure de la performance

### **5-Aspects du budget**<sup>5</sup>

Nous retiendrons 6 aspects budgétaires :

Aspect administratif ; aspect financier ; aspect politique ; aspect social et ; aspect économique.

Dans le cas de notre étude, on prendra en compte que l'aspect administratif, financier et social.

#### **5.1-Aspect administrative**

Le budget constitue un état des prévisions détaillées de toutes les dépenses autorisées et de toutes les recettes attendues au cours d'une année. Il constitue à la fois un programme de l'action administrative et un moyen qui permet aux autorités hiérarchiques d'assurer la meilleure coordination de cette action.

#### **5.2-Aspect financier**

Sur le plan financier, le budget est un moyen qui permet d'assurer une relation adéquate entre les dépenses et les recettes publiques dégageant un surplus ou un déficit éventuel.

#### **5.3-Aspect social**

Le budget permet de traduire l'intention de l'entreprise ou de l'Etat dans le secteur social, c'est-à-dire il permet de voir comment l'entreprise s'intéresse aux cas sociaux de son personnel.

### **6-fonctionnement**

Un budget peut être indicatif (on fait une estimation, mais les choses peuvent se révéler différentes), ou, pour les dépenses seulement, impératif (on s'interdit de dépenser plus, à moins que le budget soit modifié à la hausse). Un budget est fonctionnel, si les prévisions affichées sont conformes aux prévisions qu'il faut vraiment (aucune dépense n'a été "oubliée",

---

<sup>5</sup> K. Musa (2009), mémoire en fin de formation de licence commercial sur le thème analyse des écarts budgétaire de la trésorerie d'une entreprise publique de cas de REDIGESO

aucun revenu n'a été surestimé, etc.), ce qui n'exclut pas l'erreur ni l'incertitude inhérente à un exercice de prévision.

Lorsqu'on constate qu'un budget prévisionnel n'est pas conforme aux réalisations, il est d'usage de réviser ses prévisions au cours de l'exercice comptable (à la fin de chaque trimestre par exemple). Il s'agit dès lors d'un budget révisé.

Le budget est inutile sans un suivi permettant de s'assurer qu'il est respecté, et sans mesures correctrices si l'exécution budgétaire s'en écarte. Ces mesures peuvent porter sur le budget lui-même (on accorde le budget à l'exécution constatée), sur le fonctionnement de l'agent économique (on accorde l'exécution au budget), ou éventuellement, même si cela relève de la malversation, sur l'enregistrement comptable (on affiche une dépense ou une recette sur un article budgétaire différent de ce qui devrait, ce qui change la répartition sans modifier le total).

Ce suivi budgétaire (ou contrôle budgétaire), purement comptable, n'a rien à voir avec le **contrôle de gestion**, qui s'attache lui à identifier les désordres dans l'organisation, qu'ils aient ou non une traduction comptable ; néanmoins, l'incapacité d'un opérateur à établir un budget ou à le respecter peuvent être des indices d'un problème plus profond à résoudre.

Les services budgétaires ont une importance très variable selon les organisations et les circonstances (notamment si la structure gagne ou perd de l'argent).

### **7-Les phases actives du système budgétaire<sup>6</sup>**

Dans la mesure où le système budgétaire intègre le système de planification, on peut décomposer le processus budgétaire en deux phases :

La budgétisation, qui consiste à une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme, sur le double plan des objectifs et des moyens. Cette phase est discontinue et se situe en amont de la période budgétaire ;

---

<sup>6</sup>BRIGITTE D. et CHRISTIAN G. (1994), Comptabilité et Gestion des Organisations, gestion prévisionnelle et mesure de la performance

Le contrôle budgétaire, qui consiste en une comparaison permanente entre le résultat réel et les prévisions chiffrées figurant au budget pour :

- dégager les écarts budgétaires, se calculant par la différence entre les prévisions et les réalisations : ***Réalisation -Prévision= Ecart***

- rechercher les causes des écarts, les écarts peuvent avoir des causes internes ou externes, les causes internes ont comme source la non motivation du personnel de l'entreprise, avec comme conséquence la malversation financière, la mauvaise prévision et le gaspillage. Les causes externes proviennent dans la plus part des cas de la dégradation de la conjoncture macro économique, des perturbations sociopolitiques et des survenances des facteurs imprévisibles ; informer les différents niveaux hiérarchiques.

- prendre des mesures correctives éventuelles nécessaires. Lorsque les causes sont internes, la motivation du personnel et sa participation à l'élaboration des prévisions permettront l'accroissement de la performance. Quant aux causes externes, la recherche des mécanismes d'adaptation aux contraintes permettra de réduire les écarts excessifs, d'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

### **8-Les étapes de l'élaboration d'un budget**

La procédure budgétaire associe la Direction Générale (DG) à tous les centres de responsabilité. Elle comprend plusieurs étapes qui s'étendent sur plusieurs mois, trois à quatre mois .La procédure d'élaboration du budget de l'année budgétaire N commence le plus tard possible au cours de l'année N-1 de manière à disposer du maximum d'informations sur les réalisations de N-1.

#### **Première étape :**

Le DG transmet aux responsables des centres :

.les objectifs qui sont extraits du plan opérationnel de l'entreprise ;

.des paramètres et des directives à respecter, tels que le taux d'actualisation des flux financiers, le niveau des effectifs, etc.

les prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation et le taux des changes, le taux d'intérêt, niveau des salaires etc.)

### **Deuxième étape :**

Chaque responsable de centre établit un projet du budget (ou pré-budget) compte tenu :

- des instruments communiqués par la direction ;
- des contraintes propres à leur centre de responsabilité.

### **Troisième étape :**

Les différents projets de budget sont consolidés et un projet d'état financiers est établi .Cette synthèse fait ressortir des incohérences et des incompatibilités entre les niveaux d'activités prévus dans les différents centres . Les projets d'états financiers peuvent révéler des problèmes de trésorerie et des difficultés de financement.

### **Quatrième étape :**

La direction demande alors aux centres de modifier leurs projets. Il s'ensuit une navette budgétaire (c'est-à-dire des aller et retour) et des négociations entre la direction et les centres, jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets. Ceux-ci sont découpés en tranches mensuelles, en tenant notamment compte des variations saisonnières. Ils deviennent alors définitifs.

### **Cinquième étape :** Actualisation ultérieure

Le budget de l'année N est périodiquement actualisé encours d'année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution de l'environnement.

### **Sixième étape :** Une technique particulière ; le budget base zéro.

La budgétisation à base zéro (BBZ) est une procédure qui exclut par principe la reconduction d'un budget d'un exercice à l'autre. Chaque poste du budget annuel doit être justifié, indépendamment de ce qui se faisait auparavant (d'où l'intitulé de « base zéro »

La BBZ convient particulièrement aux centres de responsabilité administratifs dont les budgets (de charges discrétionnaires) sont indépendants des ventes : les étapes de cette procédure sont les suivantes :

-découpage du centre de décision en modules. Un module est caractérisé par l'unicité de son responsable et l'homogénéité de son activité .Il correspond à un service ou à une subdivision de service.

-établissement de propositions budgétaires .Chaque responsable de module définit plusieurs projets d'activités ; chaque projet comporte des objectifs, des moyens nécessaires et une analyse avantage/coûts. On distingue les projets alternatifs (exemple : faire en interne ou sous-traiter, choix entre des techniques différentes) et les projets complémentaires (exemple : projet de base de niveau 1 avec des moyens minimaux, projet complémentaire de niveau 2, projet complémentaire de niveau 3) ; les projets complémentaires améliorent la qualité (précision, délais/et/ou le volume des prestations fournies mais requièrent des moyens plus importants.

-allocation des ressources : le montant global des ressources allouées par la direction générale est réparti entre les projets en tenant compte de leur niveau de classement.

### **9-La gestion**<sup>7</sup>

La gestion est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée.

Le mot « gestion » vient du verbe « gérer » qui signifie administrer non seulement une affaire ou une entreprise, mais aussi des intérêts pour le compte d'un autre. Dès lors, le participe présent « gérant » désigne une personne qui gère une activité socio-économique en tant que mandatrice.

D'après GILBERT, L., la gestion est l'ensemble des opérations d'administration des biens que possède un individu, une entreprise ou une nation.

---

<sup>7</sup>[www.Google.com](http://www.Google.com)

D'autre part, la gestion peut être définie comme une démarche qui consiste à établir et atteindre des objectifs en jouant sur le comportement humain dans un environnement approprié.

Les deux définitions ci-haut convergent essentiellement vers la même acception qui laisse entendre que la gestion est un processus opérationnel de l'administration d'une affaire, d'une entreprise ou d'un espace. Nous pouvons par ailleurs comprendre que la gestion prévisionnelle table sur des actions planifiées, organisées et évaluées à court, moyen et long terme en vue d'atteindre les objectifs soit de mise en valeur, soit dans une entreprise ou dans une affaire.

### **9.1-Gestion prévisionnelle**

La gestion prévisionnelle est un processus continue et intégré de préparation des décisions comportant trois phases :

- **le plan stratégique** : à long terme, dans le cadre duquel sont étudiées les grandes options de l'entreprise, à savoir la définition de la vocation, le choix de ses stratégies de développement (objectifs, méthodes).

- **le plan opérationnel** : à moyen terme, étape correspondant à la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.

- **le budget** : à court terme, mise au point détaillée de l'année du plan d'opération, et instrument de contrôle de son exécution.

La gestion prévisionnelle inclut le plus souvent la planification et la gestion budgétaire.

### **9.2-Planification**

C'est la procédure systématique et continue de préparation de l'avenir de l'entreprise. Elle est différente de la prévision en ce sens qu'elle consiste en une configuration voulue du futur, ainsi que les principes qui aideront à mettre en œuvre la volonté d'agir.

La planification apparaît donc comme une prévision plus la volonté d'agir pour tirer une meilleure partie des possibilités qu'offre l'avenir.

Elle représente une prévision de l'évolution de l'entreprise à moyen et à long terme réalisée par les responsables en fonction des variations probables de l'environnement et des objectifs qu'ils auront pu définir.

La planification est la mise en œuvre d'objectifs dans le temps.

La planification est la première étape de la **roue managériale**. Elle permet de gérer des ressources limitées.

Tout le jeu d'une planification est d'optimiser ces quatre paramètres, sachant que :

- les ressources sont limitées ;
- la durée doit être la plus courte possible ;
- le bénéficiaire du projet exigera toujours une qualité sans reproche ;
- le périmètre est parfois immuable.

Les différentes techniques de planification reposent sur tout un découpage du projet en tâches élémentaires. Ces tâches sont ensuite **ordonnées**, c'est-à-dire positionnées dans l'ordre logique de réalisation ou de fabrication (on doit plâtrer les murs d'une maison avant d'appliquer les peintures).

Ce sont ensuite ces différentes tâches qui font l'objet d'une planification. Il est donc essentiel que le découpage soit le plus pertinent possible : on pourra se tromper sur l'estimation de la charge d'une tâche et sur sa planification avec une marge d'erreur plus ou moins grande ; mais si une tâche a été « oubliée » lors du découpage, la marge d'erreur sera, là, de 100%.

Une fois le découpage en tâches obtenu, il peut être réalisé de manière itérative et, on procède :

- à l'estimation de la tâche : quelle en sera la charge, le délai et le coût ?
- à la planification de la tâche : quand débute-t-elle, quand se termine-t-elle ?

- à l'allocation des ressources : par qui est-elle réalisée et avec quels moyens ?

### **10-Le système budgétaire**

Généralement « Faire de la gestion budgétaire », c'est se faire du souci avant d'avoir dépensé l'argent.

« Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme, comprenant budget, et contrôle ». C'est une méthode de gestion des entreprises basée sur :

- les principes rationnels d'organisation, de préparation, d'exécution, et de contrôle ;
- l'utilisation d'un langage commun, permettant la comparaison de tous les éléments introduits. Ce langage commun est l'unité monétaire ;
- le partage des responsabilités de chaque action menée.

### **11-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 le double plans des objectifs et des moyens.

La budgétisation part de l'élaboration d'un pré-budget confectionné à partir des plans d'actions et des données de centres de responsabilités résultant en termes de chiffres d'affaires, d'effectifs, etc. De ce fait, la construction du pré budget dispense la direction de se perdre dans le détail des chiffres, surtout quand la cohérence des données globales qui lui sont transmises est assurée.

Elle est donc un processus par lequel :

- est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel ;
- sont affectées, 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. La budgétisation est donc l'élaboration du budget d'une manière progressive.

## **12-Impact du budget dans la gestion de l'entreprise**

### **12.1-Le budget est la base d'appui de la gestion**

Au-delà de son aspect « obligatoire », le budget doit avant tout constituer la base d'appui annuel du fonctionnement de chaque entreprise car il représente l'élément essentiel du déroulement de la vie de l'entreprise. Etablir un budget et ne plus le consulter au cours de l'année ne sert à rien. Cet outil de gestion doit faire l'objet d'un suivi budgétaire rapproché (chaque mois si possible).

Chaque poste de dépenses et de recettes doit être comparé avec la réalité comptable du compte de résultat, et chaque différence constatée avec la prévision doit être analysée. Les incidences de toute variation constatée peuvent être multiples selon qu'il s'agit d'un poste de charges ou de produits.

Il faut retenir qu'un manque de recette ou un excédent de charge entraînera systématiquement un déficit d'exploitation par rapport au budget, avec une incidence négative sur la situation de trésorerie et, parfois, sur la situation de fonds propres.

Etablir son budget, requiert donc une attention extrême car son fond de roulement conditionne deux éléments clés de la santé financière de l'entreprise à savoir : sa structure financière et ses fonds propres et sa situation de trésorerie.

En effet, l'incidence du résultat, qu'il s'agisse d'un excédent ou d'un déficit, revêt une importance particulière pour l'autonomie financière de l'entreprise.

### **12.2-Le budget est un outil indispensable à la décision**

Chaque concrétisation d'un projet influence directement l'équilibre budgétaire de l'entreprise et devra faire l'objet d'une analyse systématique lors de l'établissement du budget. Il apparaît également salutaire pour l'entreprise d'élaborer un plan de trésorerie en partenariat avec son établissement financier. Par ailleurs, plus l'anticipation des événements aura été sérieusement réfléchi et analysée, plus la réalité budgétaire annuelle se rapprochera des chiffres prévisionnels.

Cet outil s'avère en effet essentiel pour la prise des décisions ; les charges doivent être soigneusement quantifiées, poste par poste, en anticipant le mieux possible sur la réalité de formation de coûts, qui ne seront engagés qu'ultérieurement. Le déroulement de l'exercice à venir doit avoir été entièrement décrypté. Les produits doivent également bénéficier de la plus grande attention car l'optimisme dans ce domaine se traduit souvent par des déconvenues.

Comme il est plus aisé de se tromper dans le mauvais sens (sous estimation de charge ou sur estimation de produits), il est conseillé d'établir un budget en excédent raisonnable, ne serait-ce qu'à inclure une prévision pour risque.

### **12.3-Le budget est un outil de suivi et de contrôle**

A un rythme régulier, mensuel si possible, le contrôle budgétaire doit s'exercer entre les prévisions et les réalisations. Toute différence sensible doit être étudiée et avoir son explication :

- décalage dans le temps ;
- dépenses (ou recettes) imprévues ;
- mésestimations des coûts...

Les clauses doivent en être recherchées et le budget doit être modifié en conséquence :

- si le même résultat est visé, le décalage doit être compensé ;
- à défaut, le résultat prévisionnel doit être modifié.

Le budget est un outil vivant qu'il convient d'adapter en permanence à la réalité. Chaque modification constitue un nouvel acte de gestion et de décision. Le suivi est donc tout autant primordial que l'établissement du budget et contribue pleinement à la qualité de la gestion de l'entreprise.

### 13-Le contrôle budgétaire

Pour H. Court et J. Leurion (1982), le contrôle budgétaire est « un contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des données prévues dans les budgets ».

Au fil du temps, le concept va évoluer et sera défini par Gervais (1994) comme « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts ;
- informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- apprécier l'activité des responsables budgétaires ».

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions. Il pourrait être pleinement perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion. Il incitera au dialogue et à la communication.

Au sens comptables, le contrôle budgétaire signifie une comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations. Il s'agit d'examiner les écarts importants (> à 5%) par rapport au budget et de tenter d'expliquer la raison de leur existence et ce que l'on peut faire pour remédier à la situation. Les écarts sont souvent qualifiés de « favorables » (ce qui est généralement une bonne nouvelle) ou de « défavorables » (ce qui est généralement une mauvaise nouvelle).

Un écart **favorable** est constaté :

- lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits budgétés ou
- lorsque les dépenses réelles sont inférieures aux dépenses budgétisées

Un écart **défavorable** est constaté :

- lorsque les produits réels sont inférieurs aux produits budgétisés ;
- lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétisées.

### **13.1-Différentes étapes du contrôle budgétaire**

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

- § contrôle avant l'action ou contrôle a priori ;
- § Contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant ;
- § Contrôle après l'action.

### **13.2 Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire**

Trois conditions s'imposent :

- **La continuité du contrôle**

Alors que la fonction de programmation et planification est discontinuë, la fonction de contrôle s'exerce de manière continue, il est donc important que le système de contrôle soit constamment en alerte.

- **La rapidité d'obtention des résultats**

Le contrôle permet :

- la recherche de la cause de l'écart ;
- l'action corrective

- **La saisie des informations au niveau des centres de responsabilités**

## **B- La synthèse de travaux antérieurs**

Il s'agira pour nous de passer en revue les approches de certains auteurs qui ont partiellement ou totalement abordé les problèmes que nous avons soulevés dans le cadre de ce travail de recherche.

### **1- Contribution antérieure relative aux causes des écarts**

Cette condition implique que les consommations soient localisées et valorisées au niveau des différents centres de responsabilités.

Ceci implique le rapprochement entre les valeurs budgétaires et les réalisations. De façon pratique, il faut que le nombre des rubriques budgétaires soit plus réduit et limité aux facteurs de gestion essentiels, pour mesurer leurs performances et conduire l'action, que celui des rubriques comptables de la comptabilité analytique

- rechercher les causes des Ecart : les écarts peuvent avoir des causes internes ou externes, les causes internes ont comme source la non motivation du personnel de l'entreprise, avec comme conséquence la malversation financière, la mauvaise prévision et le gaspillage. Les causes externes proviennent dans la plus part des cas de la dégradation de la conjoncture macro économique, des perturbations sociopolitique et des survenances des facteurs imprévisibles ; informer donc les différents niveaux hiérarchiques.

- prendre des mesures correctives éventuelles nécessaires, lorsque les causes sont internes, la motivation du personnel et sa participation à l'élaboration des prévisions permettront l'accroissement de la performance. Quant aux causes externes, la recherche des mécanismes d'adaptation aux contraintes permettra de réduire les écarts excessifs ; apprécier l'activité des responsables budgétaires.

<sup>8</sup>Par ailleurs, **CHOUKPA (ENAM 2004)**, dans son étude sur « **Le diagnostic du système budgétaire de l'ORTB** », a constaté que l'Office ne dispose pas d'un manuel de procédures budgétaires ; cet état de chose entrave le suivi efficient des normes d'élaboration du budget et des instruments de mesures de l'activité. Il a également souligné que les méthodes de prévision sont peu fiables et celles qui sont appliquées ne reposent pas sur des

---

<sup>8</sup> A.ADADJA, (2007).mémoire en fin de formation de maitrise professionnelle en Science Economie sur le thème contribution à l'amélioration du système budgétaire de la mairie de Cotonou.

bases scientifiques. Il en résulte alors des écarts injustifiés entre les réalisations et les prévisions budgétaires.

Afin d'apporter des solutions appropriées à ces différents problèmes, il a suggéré que l'élaboration des budgets soit axée sur une méthode rigoureuse de détermination des objectifs et des moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs. De plus, il a proposé la mise en place d'un système de contrôle budgétaire adapté à la structure de l'ORTB.

## **2-Contribution relative à la performance financière d'une IMF**

Quelle que soit la motivation de l'action « entreprise », il s'agit toujours de tirer le meilleur résultat de toutes les actions qui exposent à des risques, des capitaux privés ou une fraction des capitaux publics. Donc, parler de rentabilité, c'est rechercher le rapport de résultats à des moyens mis en œuvre afin de permettre des choix ou de juger le bien fondé des options qui ont été retenues. Selon l'Ordre des Experts Comptables et Comptables agréés (1969), « *la rentabilité est le rapport d'un résultat et des ressources engagées pour l'obtenir* ». Autrement dit, « *la rentabilité est la capacité d'un capital placé ou investi à procurer des revenus exprimés en termes financiers* » (Silem et alliés, 1989). Ainsi, la rentabilité est une dimension essentielle de l'activité de l'entreprise. Elle reste un critère de choix très prisé par les dirigeants d'une part et tous les autres acteurs d'autre part. La rentabilité peut être financière ou sociale.

Le rôle de la rentabilité en tant que type d'analyse entreprise en vue d'une prise de décision vis-à-vis d'une entreprise, varie en fonction des intérêts spécifiques des agents concernés, selon qu'on est actionnaire, personnel, prêteurs, dirigeants ou l'Etat. Les IMF n'échappent pas à cette exigence.

L'impératif de rentabilité d'une IMF permet de répondre à deux exigences à savoir :

- Assurer le maintien de son capital ;
- Acquitter les intérêts dus aux prêteurs si elle développe l'activité d'épargne (déposants), et assurer le remboursement des emprunts.

La rentabilité d'une IMF se mesure à partir des ratios appropriés suivant certaines normes. Ces ratios permettent des comparaisons rapides et exactes suivant les périodes de temps spécifiques. Une norme est une mesure de comparaison déduite de la performance

antérieure ou par comparaison avec les structures similaires. La rentabilité d'une IMF est la condition fondamentale de sa viabilité et donc de sa pérennité.

## **PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Il s'agit ici, d'indiquer la démarche suivie pour la collecte des données nécessaires à la réalisation de l'étude ainsi que les outils d'analyse utilisés.

### **A-Outils de collecte des données**

La collecte des données a été faite à travers la recherche documentaire et les entretiens directs.

#### **La recherche documentaire**

Cette recherche a consisté en l'exploitation des ouvrages à la bibliothèque, des mémoires, des sites web et tout document pouvant faciliter la rédaction de notre mémoire. Elle a été complétée par les informations issues des états financiers, le budget prévisionnel et les rapports d'activité.

#### **Les entretiens directs**

Cet outil a été très déterminant dans cette étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources. Les entretiens ont été réalisés avec les responsables.

### **B- Outils d'analyse des données**

Les données ainsi collectées ont été analysées en vue d'une synthèse générale de l'étude.

Pour ce faire, les budgets prévisionnels et les documents relatifs à leur exécution, ainsi que les rapports d'activités seront examinés. Sur la base de ces documents, la confection des tableaux comparatifs des prévisions et réalisations sera faite. Cette démarche nous amènera à calculer les écarts qui feront l'objet d'analyse et d'interprétation. Des graphiques seront

également tracés afin de mettre en relief les résultats obtenus et de suivre aisément leur évolution.

### **C- Cadre opératoire**

Ici, des bases permettant la confirmation ou l'infirmité des hypothèses seront fixées. La première hypothèse sera testée en prenant comme base, le volume de crédit décaissé, les prévisions et réalisations des recettes et dépenses des trois (03) dernières années (2010, 2011 et 2012). La deuxième hypothèse sera testée en calculant les écarts budgétaires globaux de la COMUBA.

### **D- Limites de l'étude**

Lors de la réalisation de ce travail, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés. Les difficultés rencontrées sont de plusieurs ordres. En effet, l'utilisation du logiciel perfecto a commencé en 2010 à la COMUBA, ce qui n'a pas permis d'avoir au plus tôt possible le budget de l'année 2010. Cela ne nous a pas permis d'étendre l'étude jusqu'en 2008 et de la limiter en 2010. Par ailleurs, nous avons été confrontés au problème de non disponibilité des informations tel que les budgets des exercices antérieurs et la considération de certaine information comme sa confidentialité qui constitue un frein d'accès aux informations. Ces difficultés ainsi énumérées apportent certainement des limites et insuffisances à certains de nos résultats.

***CHAPITRE 3***  
***ANALYSE DE L'EFFET DES ECARTS***  
***BUDGETAIRE SUR LA PERFORMANCE DE LA***  
***COMUBA***

## **CHAPITRE III: ANALYSE DE L'EFFET DES ECARTS BUDGETAIRES SUR LA PERFORMANCE DE LA COMUBA**

### **SECTION1 : MISE EN EVIDENCE DES ECARTS**

Pour analyser l'effet des écarts de la réalisation budgétaire sur la performance de l'institution, nous allons procéder au calcul des écarts.

#### **PARAGRAPHE 1 : CALCUL DES ECARTS ET ETUDE DE LEUR EVOLUTION**

L'écart représente la différence entre les Réalisations et les Prévisions et est obtenu par la formule : **Ecart = Réalisations - Prévisions**

Son interprétation se fera comme suit :

Eléments	Ecart (-) Négatif et T<100	Ecart (+) Positif et T>100
Charges	Favorable	Défavorable
Produits	Défavorable	Favorable

$$TR = \frac{\text{Réalisation}}{\text{Prévision}}$$

Il s'agira d'analyser les écarts. Cette analyse portera sur trois(03) années. La présentation des tableaux permettra l'analyse

### **A-CHARGES**

#### **1-PREVISION**

**Tableau 9:prévision des dépenses de la COMUBA de l'année 2010 à 2012**

Libellés	Années			Total	TCM%
	2010	2011	2012		
<b>Intérêt sur emprunt à terme</b>	7 000 000	2 663 512	4 925 294	14 588 806	51,98
<b>Achat fourniture, art d'imprimante</b>	4 500 000	4 323 600	6 033 821	14 857 421	66,16
<b>Salaire et traitement</b>	17 324 000	28 510 000	40 268 610	86 102 610	181,71
<b>perte sur créance</b>	2 100 000	2 830 000	11 657 892	16 587 892	226,81
<b>Carburant</b>	250 000	3 195 913	4 031 363	7 477 276	48,12

**Source** : confectionné par nous mêmes à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

Il est à noter de ce tableau que la prévision des dépenses des différents éléments varie d'année en année.

## 2-REALISATION

**Tableau 10: réalisation de quelques dépenses de la COMUBA de l'année 2010 à 2012**

Libellés	Année			TCM%
	2009	2010	2011	
<b>Intérêt sur emprunt à terme</b>	3 000 000	7 000 000	2 663 512	35,69
<b>Achat fourniture, art d'imprimante</b>	1 250 000	4 500 000	4 323 600	128,04
<b>Salaire et traitement</b>	11 210 000	17 324 000	28 510 000	59,55
<b>perte sur créance</b>	-	2 100 000	2 830 000	-
<b>Carburant</b>	740 000	250 000	3 195 913	

**Source** : établi par nous même à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

Les tableaux 10 montrent que la réalisation des charges croît selon l'évolution des années, ce qui signifie que l'institution atteint ses objectifs.

## 3-ECART

**Tableau 11 : comparaison des charges de l'année 2010**

Libellés	Prévision	réalisation	Ecart		TR%
			F	D	
<b>Intérêt sur emprunt à terme</b>	7 000 000	2 916 467	4 083 533		41,66
<b>Achat fourniture, art d'imprimante</b>	4 500 000	4 154 500	345 500		92,32
<b>Salaire et traitement</b>	17 324 000	17 866 403		542403	103,13
<b>perte sur créance</b>	2 100 000	3 295 252		1195252	156,92
<b>Carburant</b>	250 000	1647 275		1397275	,
<b>Total</b>	31 174 000	58 508 212		27334212	

**Source** : établi par nous -mêmes à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

**Tableau 12 : comparaison des charges de l'année 2011**

Libellés	Prévision	réalisation	Ecart		TR%
			F	D	
<b>Intérêt sur emprunt à terme</b>	2 663 512	2 105 870	557 642		79,06
<b>Achat fourniture, art d'imprimante</b>	4 323 600	5 109 800		786 200	118,18
<b>Salaire et traitement</b>	28 510 000	26 854 574	1 655 426		94,19
<b>perte sur créance</b>	2 830 000	22 016 668		19 186 668	777,97
<b>Carburant</b>	3 195 913	2 421 300	774 613		75,76

**Source** : établi par nous même à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

**Tableau 13 : comparaison des charges de l'année 2012**

Libellés	Prévision	Réalisation	Ecart		TR%
			F	D	
Intérêt sur emprunt à terme	4 925 294	2 339 535	2 585 759		47,5
Achat fourniture, art d'imprimante	6 033 821	9 009 500		2 975 679	149,32
Salaire et traitement	40 268 610	36 779 320	3 489 290		91,33
perte sur créance	11 657 892	16 748 649		5 090 757	143,67
Carburant	4 031 363	5 643 580		1 612 217	139,99

**Source** : établi par nous même à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

## B-PRODUITS

### 1-PREVISION

**Tableau 14 : prévision des recettes de la COMUBA de 2010 à 2012**

Libellés	Année			Total	TCM%
	2010	2011	2012		
Frais de dossier	8 200 000	10 123 426	9 625 800	27 949 226	10,02
Intérêt sur crédit client	42 008 793	51 841 812	86 789 924	180 640 529	64,48
Opération sur compte client	9 000 000	21 640 000	29 528 758	60 168 758	21,58
Autre commission	1 000 000	302 430	3 951 070	5 253 500	1,88
Pénalité	1 000 000	1 357 500	2 476 922	4834422	1,73

**Source** : confectionné par nous même à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

Ce tableau fait l'objet de la variation annuelle de quelques éléments supposé capital pour la vie de l'entreprise. La prévision de l'ensemble de ces éléments est croissante au cours des trois années d'étude. Cette croissance peut être due à la recette des années précédentes.

### 2-REALISATION

**Tableau 15 : Réalisation des recettes de la COMUBA de 2010 à 2012**

Libellés	Année			Total	TCM%
	2010	2011	2012		
Frais de dossier	5 792 315	10 400 650	12 938 870	29 131 835	9,21
Intérêt sur crédit client	39 497 593	60 027 961	108 253 067	207 778 621	65,72
Opération sur compte client	5 880 000	17 690 000	46 450 000	70 020 000	22,15
Autre commission	719 500	4 652 550	325 655	5 697 705	1,8
Pénalité	920 789	858 102	1 742 306	3 521 197	1,12

**Source** : établi par nous- mêmes à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

Au cours de cette étude, les encaissements réalisés par COMUBA varient ; cette variation est croissante, ce qui montre que la COMUBA a atteint ses objectifs en ce qui concerne les recettes.

### **3-ECART**

**Tableau 16 : comparaison des recettes de l'année 2010**

Libellés	Prévision	Réalisation	Ecart	TR%
<b>Frais de dossier</b>	8 200 000	5 792 315	2407685	70,64
<b>Intérêt sur crédit client</b>	42 008 793	39 497 593	2407685	94,02
<b>Opération sur compte client</b>	9 000 000	5 880 000	2511200	65,33
<b>Autre commission</b>	1 000 000	719 500	3120000	71,95
<b>Pénalité</b>	1 000 000	920 789	280500	92,08

**I Source** : établi par nous -mêmes à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

**Tableau 17 : comparaison des recettes de l'année 2011**

Libellés	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux%
<b>Frais de dossier</b>	10 123 426	10 400 650	277224	102,74
<b>Intérêt sur crédit client</b>	51 841 812	60 027 961	8 186 149	115,79
<b>Opération sur compte client</b>	21 640 000	17 690 000	3950000	81,75
<b>Autre commission</b>	302 430	4 652 550	4350120	1538,39
<b>Pénalité</b>	1 357 500	858 102	499398	63,21

**Source** : établi par nous -mêmes à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

**Tableau 18 : comparaison des recettes de l'année 2012**

Libellés	Prévision	Réalisation	écart	TR%
Frais de dossier	9 625 800	12 938 870	3 313 070	134,42
Intérêt sur crédit client	86 789 924	108 253 067	21 463 143	124,73
Opération sur compte client	29 528 758	4 645 000	16 921 242	157,30
Autre commission	3 951 070	325 655	-3 625 415	8,42
Pénalité	2 476 922	1 742 306	-734 616	70,34

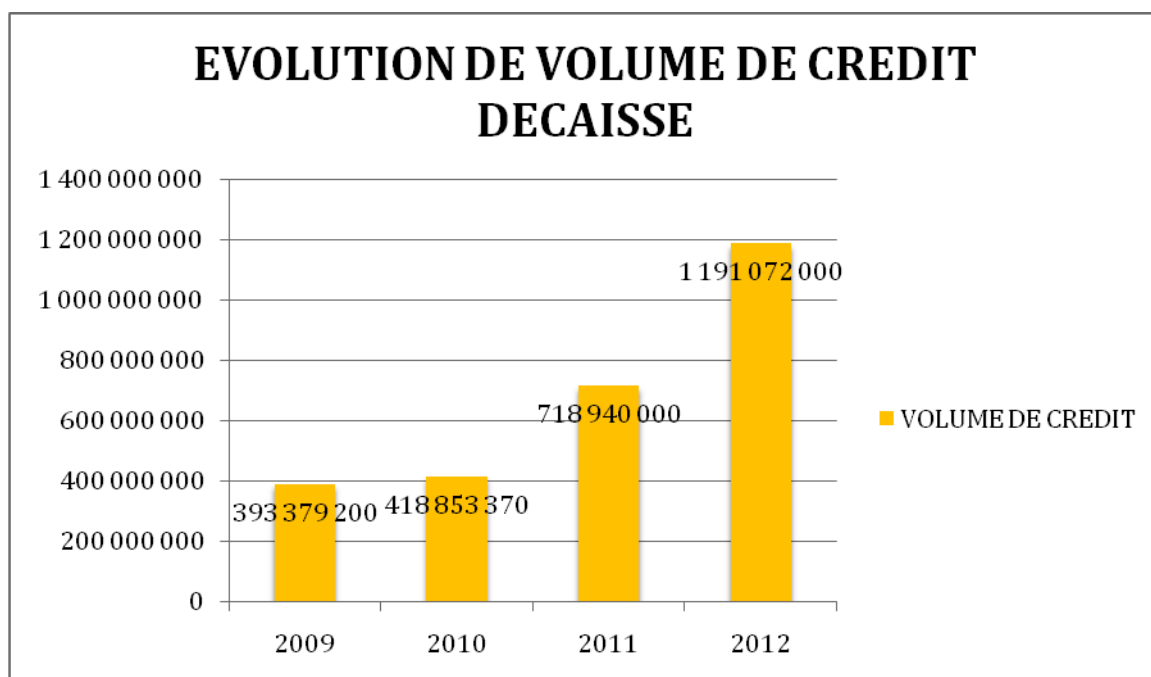
**Source** : confectionné par nous- mêmes à partir du budget prévisionnel de la COMUBA

**Tableau 19** : évolution de volume de crédit décaissé

Années	Volume du crédit	TC%
2009	393 379 200	-
2010	418 853 370	7
2011	718 940 000	72
2012	1 191 072 000	66
TCM	-	39,5

**Source** : confectionné par nous- mêmes à partir du budget prévisionnel de la COMUBA.

**Graphique 1** : évolution du volume de crédit lié à l'objectif 1



**Source** : réaliser par nous même à partir du tableau précédent

Nous constatons que le volume de crédit évolue d'une année à une autre.

### **C-COMMENTAIRE**

Après la lecture des tableaux comparatifs, des charges et produits des années 2010,2011, 2012 ; il ressort des constats suivant :

✓ **CHARGES**

- la réalisation des intérêts sur emprunts à terme est inférieure à sa prévision durant la période d'étude (2010, 2011, 2012), ce qui découle un écart favorable durant la période et les taux de réalisation sont de 41,66% ; 79,06% ; 47,5%. Ces écarts sont dus aux dépenses imprévues.
- en ce qui concerne les achats, fournitures et art d'imprimerie, l'écart 2010 est négatif alors que celui des années 2011 et 2012 sont positifs et ont un taux de réalisation de 118,18% et de 149,32%.cette variation est due à la non maîtrise d'arts et imprimerie, à l'augmentation des demandes de crédits, ce qui augmente l'utilisation des fournitures et arts d'imprimerie. Plus on accorde de crédit pour augmenter les intérêts, plus on imprime pour le déblocage.
- Les salaires et traitements réalisés en 2010 dépassent légèrement ce qui est prévu, ce qui découle un écart défavorable dont le pourcentage de réalisation est 103,13.Ceci est dû à l'évolution du volume de crédit décaissé.
- la réalisation des pertes sur créances est supérieur à sa prévision durant toute la période d'étude avec un pourcentage de 156,92 ; 777,97 ; 143,67, ce qui est dû à la croissance de la défaillance des clients donc une augmentation du portefeuille à risque. Ce qui constitue une contre performance.
- quand au carburant l'écart a été défavorable sauf en 2011 qui est favorable ce qui est dû à l'augmentation des montages, des déblocages, crédit accordé.

Bref, lorsque le crédit décaissé augmente cela crée des écarts sur les éléments de charges.

✓ **PRODUITS**

- Les frais de dossier obtenus pour les prêt des clients pour l'année 2010 sont inférieurs à ceux prévus, par conséquent l'écart est négatif ce qui est dû à la diminution de demande de crédits.
- En 2011 et 2012 ces écarts ont été favorables, ce qui est dû à l'accroissement de demande de crédit, qui augmente les intérêts à encaisser donc augmente le résultat.
- au niveau des intérêts sur client l'écart en 2010 est défavorable à cause de la diminution de demande d'emprunt par les GEC, ce qui ne permet pas à l'institution d'atteindre ses objectifs donc une contre performance, alors qu'en 2011 et 2012 l'écart

est favorable, ceci à cause de l'augmentation des volumes des prêts demandés par les GEC.

- opération sur compte client : son écart est favorable en 2010 et 2011 avec un taux de réalisation de 65,33% ; 81,75%. En 2012 l'écart est défavorable avec un pourcentage de 157,13 et le résultat de l'année est positif
- En ce qui concerne les autres commissions et pénalités, l'écart calculé est négatif en 2010 et 2012 donc les frais de fermeture de compte ont diminué. Ce qui arrange l'institution, plus les clients ferment leur compte, l'institution perd les intérêts sur ces clients. En 2011 la démission des clients à augmenter, ce qui a permis que l'écart soit favorable. Cela peut nuire l'institution à long terme. L'institution ne doit donc pas encourager ni les frais de la fermeture des comptes des clients, ni les frais de pénalités.

Nous allons à présent examiner l'ensemble des charges. Ce qui permettra à la vérification d'hypothèse n°2.

**Tableau 20 : comparaison des charges globales de 2010 à 2012**

Années	Prévisions	Réalisations	Ecart	Résultats	TR
2010	59 394 000	81 931 620	22 537 620	-284855	137,95
2011	97 546 508	125 894 195	28 347 687	6 703 274	129,06
2012	176 498 458	138 656 610	-37 841 848	2 753 236	78,56

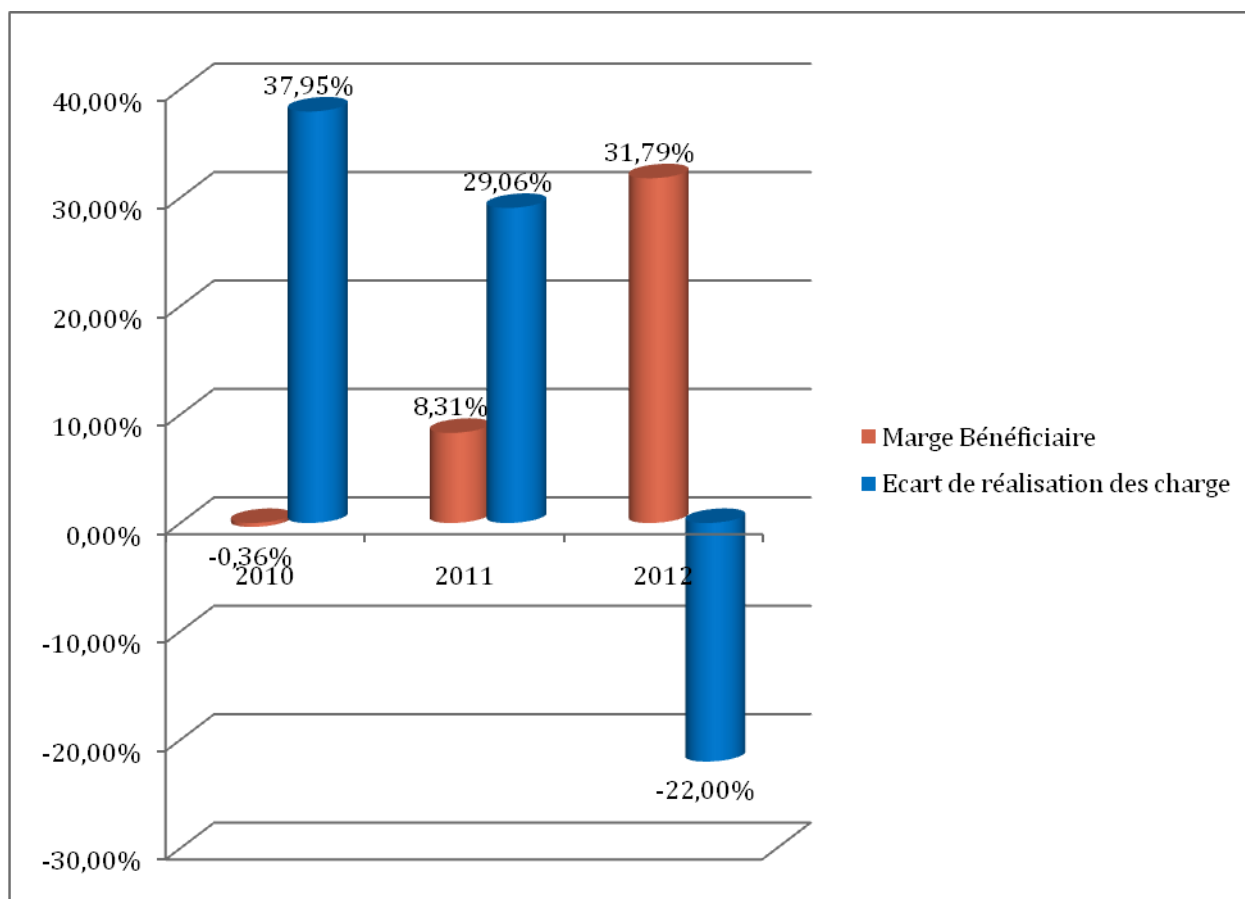
**Source** : établi par nous même à partir du budget prévisionnel de la COMUBA.

**Tableau 21: comparaison des bénéfices aux signes des écarts**

ANNEE	2010	2011	2012
MARGE BENEFICIAIRE	-0,36%	8,31%	31,79%
ECART DES REALISATION DES CHARGES	37,95%	29,06%	-22,00%

**Source** : établi par nous même à partir du budget prévisionnel de la COMUBA.

**Graphique 2 :** comparaison du résultat au signe des écarts, lié à l'objectif n°2



**Source :** réaliser par nous même à partir du tableau précédent

Lorsqu'on examine l'ensemble des charges, on constate que la société dépense au delà de son enveloppe budgétaire en 2010 et 2011, les écarts sont ainsi défavorable,

En 2010, la réalisation des charges est supérieure à la prévision. Il y a donc un surpassement de 22 537 620, ce qui a fait que le résultat de l'année soit déficitaire de -284 855, l'institution n'a pas pu atteindre ses objectifs. C'est une contre performance. En 2011, l'écart n'a pas d'effet sur le résultat. Les causes de ces écarts sont :

- manque de rigueur dans la fixation des objectifs lors de l'élaboration du budget ;
- non respect scrupuleux du budget dans l'exécution des tâches ;
- l'absence de contrôle budgétaire permanent ;
- les facteurs exogènes notamment la conjoncture économique plus précisément l'inflation ;
- les dépenses imprévues réalisées

- Le non prise en compte du caractère prioritaire de certains besoins d'exploitation.

En ce qui concerne l'écart de l'année cela n'as pas d'impact sur le résultat.

En 2012 l'institution a atteint ses objectifs en termes de charges.

## **PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES**

### **A-Hypothèse n°1**

Pour déterminer les causes des écarts, des analyses sont faites par rapport à l'activité de l'institution. Nous constatons d'après ces analyses que les écarts sont dus à l'augmentation et évolution des demandes de crédits, évolution des montages et déblocages. Au regard de tous ces résultats, la cause des écarts est l'évolution des volumes de crédits décaissés.

D'où l'hypothèse selon laquelle, l'évolution de volume de crédit est la cause des écarts est vérifiée.

### **B-Hypothèse n°2**

Pour la performance, selon les charges lorsque l'écart est négatif et que le taux de réalisation est inférieur à cent (TR <100) %, l'institution est performante selon les charges. L'analyse nous a permis de dégager des écarts négatifs, positif ainsi que des taux de réalisations ; ce qui détermine la performance de la COMUBA

Par conséquent l'hypothèse selon laquelle le signe des écarts des charges et des produits est un déterminant de la performance est aussi vérifiée.

## **SECTION 2 : FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME BUDGETAIRE DE LA COMUBA ET SUGGESTION**

### **PARAGRAPHE 1 : LES FORCES ET FAIBLESSES**

#### **A- Les forces**

La COMUBA, comme toute organisation a incontestablement les forces et opportunités qui contribuent à l'élaboration, l'exécution et le contrôle de son système budgétaire. Par conséquent nous nous intéressons à quelques actions positives au plan d'élaboration, d'exécution et de contrôle budgétaire.

Au cours de cette exécution, le suivi budgétaire est assuré par le truchement des rapports d'activités établis respectivement dans le dernier trimestre au moment de l'élaboration du budget de l'année suivant et quelques mois après la fin de l'année concernée lorsque les états financiers sont disponibles. Ces documents font partie des outils utilisés pour suivre l'exécution des budgets en cours d'exercice.

En effet, le chef d'exploitation reçoit de chaque centre de responsabilité à la fin de chaque mois, trimestre ou semestre le rapport d'activités effectuées au cours de cette période. Ces rapports font état des rendements obtenus et fournissent des suggestions pour une évolution des activités. Ces rapports contribuent plus ou moins efficacement à la gestion de l'institution, car ils permettent à la Directrice Générale d'avoir depuis son bureau un regard sur le déroulement des activités dans les Directions Techniques qui lui permettent de suivre l'exécution du budget pour mieux situer les responsabilités.

Notons aussi que la nécessité de faire ces rapports oblige les responsables à rester dans les normes de grandes orientations fixées par la direction. Le budget devient normatif et son respect devient une fin en soi.

### **B- Les faiblesses et menaces**

Le système budgétaire de la COMUBA révèle quelques distorsions préjudiciables à son bon fonctionnement. Parmi ces problèmes on a :

Malgré le terme des activités, la planification stratégique fait défaut à la COMUBA. Aussi, la méthode des prévisions des charges notamment de structure ne respecte pas les normes requises. Ce qui justifie d'ailleurs l'absence d'un manuel de procédure budgétaire actualisé c'est-à-dire qu'il n'existe aucun écrit qui montre comment il faut élaborer les budgets compte tenu de l'évolution économique et technologique ainsi que la forte concurrence dans le domaine. Nous observons donc :

- Une mauvaise fixation des objectifs lors de l'élaboration qui rend inefficace la technique de budgétisation,
- L'absence de formation sur le renforcement de la capacité d'élaboration du budget,
- L'absence de technique moderne de prévision,
- L'absence du suivi mensuel rigoureux du budget,
- Manque de rigueur dans la réalisation du budget et de contrôle budgétaire.

En marge de l'analyse des principaux outils du contrôle de gestion de la COMUBA à savoir la comptabilité budgétaire, il importe de faire une remarque par rapport à la place qu'occupent le Service Budget et Contrôle de Gestion dans l'organigramme.

### **PARAGRAPHE 2: RECOMMANDATIONS**

Au cours de notre étude, nous avons constaté des écarts très significatifs pendant la période de 2010 à 2013. Pour remédier à cette difficulté, nous allons proposer des recommandations dans le sens des comportements et dispositions à adopter afin d'éviter à court terme un budget déséquilibré pouvant ainsi entacher la pérennité de l'institution.

Nous suggérons ainsi à la COMUBA la fixation d'un délai maximum dans le calendrier du processus budgétaire pour l'application et l'aboutissement desdites méthodes modernes de gestion prévisionnelle. Tout ceci passe par une considération de l'environnement interne et externe dans une conjoncture économique mouvante.

Par ailleurs, l'Agence peut mettre sur pied un comité dynamique ou créer une division de budget qui se chargera de l'assainissement des techniques prévisionnelles, par des procédures efficaces de suivi afin de contenir les divergences constatées et d'empêcher l'inefficacité de la technique de budgétisation à l'Agence COMUBA due, à la non utilisation des techniques modernes de gestion prévisionnelle.

Enfin, elle peut également initier l'acquisition et l'utilisation des outils informatiques décisionnelles et de logiciels intégrés dans le renforcement des capacités en matière de la gestion budgétaire afin de rendre opérationnel le Service de budget.

# CONCLUSION

## **CONCLUSION**

Au terme de nos travaux de recherches sur le thème «Analyse de l'effet des écarts de la réalisation budgétaire sur la performance d'un Système Financier Décentralisé : cas de la COMUBA », nous avons remarqué que cette analyse laisse apparaitre plus d'insuffisances que d'avantages. En effet, l'absence d'un système d'information fiable et l'insuffisance de moyens adéquats pour une meilleure élaboration du budget font partie du chapelet de faiblesses que nous avons relevées au sein de l'institution à l'issue de cette étude.

A cet effet, nous avons proposé la mise en place d'un comité budgétaire, la mise en place d'un contrôle permanent de l'exécution du budget et d'un plan opérationnel pour permettre au budget de retrouver sa place dans le système de gestion de l'institution et de favoriser la continuité des activités.

Nous avons recommandé un certain nombre d'actions à savoir :

- la prise en compte de tous les facteurs internes et externes dans l'élaboration du budget ;
- la dynamisation du système d'information ;
- la motivation du personnel.

Toutes ces mesures, pour être efficaces doivent être complétées par l'adaptation du personnel aux changements éventuels qu'interviendront au niveau de la gestion de l'institution.

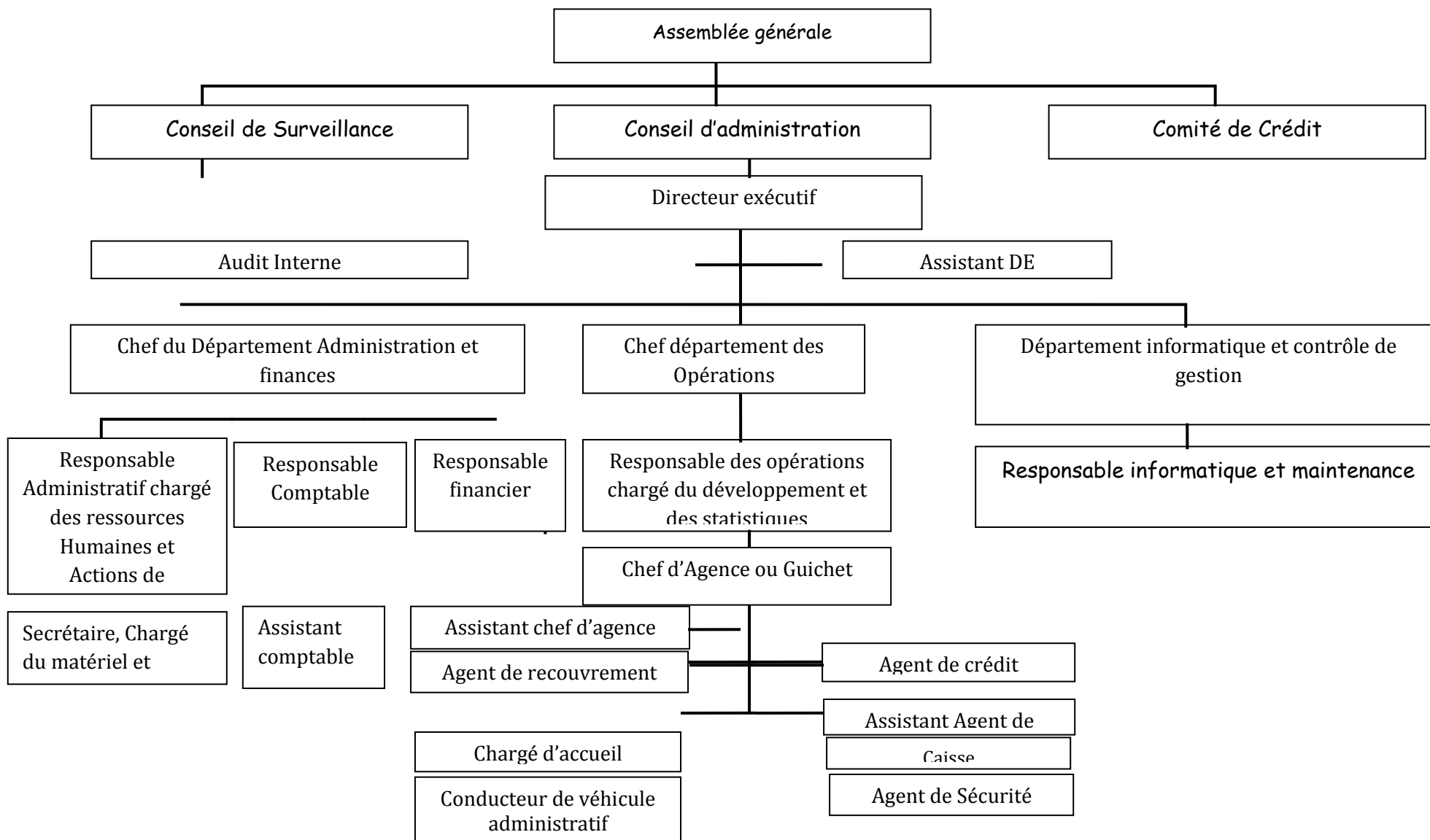
## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1- Alazard & S. Sabine (4ème édition) contrôle de gestion pp8-9 H. 2 pages.
- 2- BERNARD Y .et COLLIN J. (1996), vocabulaire économique et financier ; Paris, du seuil.
- 3- BOURGUIGNON (1995), « Revue française de comptabilité ».
- 4- BRIGITTE D. et CHRISTIAN G. (1994), Comptabilité et Gestion des Organisations, gestion prévisionnelle et mesure de la performance.
- 5- Christian et Christiane RAULET, *Comptabilité Analytique*, Tome 2, Edition DUNOD 94.
- 6- Claude ALAZARD et Sabine SEPAR, DECF, *Manuel & Applications, Contrôle de Gestion*, Epreuve n°7, DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, 688 pages.
- 7- D. mushiya (2006), mémoire de fin de formation en licence sur le thème la nature, le fonctionnement et implication sociales, économique et politique de la Micro finance en RDC.
- 8- DJOSSOU R. et GUIDJIME M. (2012), mémoire de fin de formation en licence professionnelle sur le thème, Gestion de portefeuille de crédit dans un système financier décentralisé : cas de PEBCO-BETHESDA.
- 9- K. Musa (2009), mémoire de fin de formation en licence commercial sur le thème analyse des écarts budgétaire de trésorerie d'une entreprise publique, cas de la REGIDESO.
- 10- M. Leba, (1995), « *Revue française de comptabilité* ».
- 11- Michel GERVAIS (1994), *Contrôle de Gestion*, Paris, ECONOMICA, 5<sup>ème</sup> édition, 660 pages.



ANNEXE: ORGANIGRAMME DE LA COMUBA

ANALYSE DE L'EFFET DES ECARTS DE LA REALISTION BUDGETAIRE SUR LA PERFORMANCE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : cas de la COMUBA



## TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	iii
DEDICACES.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	vi
RESUME.....	ix
SUMMARY.....	x
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
SECTION I : HISTORIQUE, ACTIVITES ET RESSOURCES DE LA COMUBA.....	5
PARAGRAHE1: HISTORIQUE ET STATUT JURIDIQUE.....	5
A-HISTORIQUE.....	5
B-STATUT JURIDIQUE.....	6
PARAGRAPHE 2 : ACTIVITES DE LA COMUBA.....	7
PARAGRAPHE3 : RESSOURCES DE LA COMUBA ET CESCONCURENTS.....	13
SECTION II: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	15
PARAGRAPHE1:ORGANES DE DECISIONS.....	15
PARAGRAPHE2 : ORGANES FONCTIONNELS.....	16
PARAGRAPHE 3 : OBSERVATIONS DE STAGE.....	18
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	22
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	22
PARAGRAPHEI : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE.....	22
PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude.....	24
SECTION2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	25
PARAGRAPHE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE.....	25
A- La clarification de quelques concepts.....	26
1-Notion du système financier décentralisé.....	26
2-Notion de la performance.....	27
3-Notion de budget.....	27
5-Aspects du budget.....	30
5.3-Aspect social.....	30

6-fonctionnement .....	30
7-Les phases actives du système budgétaire.....	31
8- Les étapes de l'élaboration d'un budget.....	32
9-La gestion.....	34
9.1-Gestion prévisionnelle .....	35
9.2-Planification .....	35
10-Le système budgétaire.....	37
11-Budgétisation .....	37
12-Impact du budget dans la gestion de l'entreprise .....	38
12.1- <i>Le budget est la base d'appui de la gestion</i> .....	38
12.2-Le budget est un outil indispensable à la décision.....	38
12.3-Le budget est un outil de suivi et de contrôle.....	39
13-Le contrôle budgétaire.....	40
13.1-Différentes étapes du contrôle budgétaire.....	41
13.2 Conditions d'efficacité du contrôle .....	41
B- La synthèse de travaux antérieurs :.....	42
1-Contribution antérieure relative aux causes des écarts .....	42
2-Contribution relative à la performance financière d'une IMF.....	43
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	44
CHAPITRE III:ANALYSE DE L'EFFET DES ECARTS BUDGETAIRES SUR LA PERFORMANCE DE LA COMUBA.....	47
SECTION1 : MISE EN EVIDENCE DES ECARTS.....	47
PARAGRAPHE 1 : CALCUL DES ECARTS ET ETUDE DE LEUR EVOLUTION .....	47
A-CHARGES.....	47
1-PREVISION .....	47
2-REALISATION.....	48
3-ECART.....	48
B-PRODUITS .....	49
1-PREVISION .....	49
2-REALISATION.....	49
3-ECART.....	50
PARAGRAPHE2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	55
SECTION 2 : FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME BUDGETAIRE DE LA COMUBA ET RECOMMANDATION.....	55

ANALYSE DE L'EFFET DES ECARTS DE LA REALISTION BUDGETAIRE SUR LA PERFORMANCE  
D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : cas de la COMUBA

---

PARAGRAPHE 1 : LES FORCES ET FAIBLESSES .....	55
PARAGRAPHE2: RECOMMANDATION .....	57
CONCLUSION .....	59
BIBLIOGRAPHIE .....	60
ANNEXE:ORGANIGRAMME DE LA COMUBA.....	I
TABLE DES MATIERES .....	III