



REPUBLIQUE DU BENIN  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
(MESRS)



@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

@@@@@

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

@@@@@

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : GESTION

Spécialité : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME :

LA GESTION BUDGETAIRE DES  
COLLECTIVITES LOCALES: CAS DE LA  
MAIRIE DE GLAZOUE

Réalisé et présenté par :

ASSOGBA O. Philippe & BIAO O. Maxime

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. AFFOUCOU Médard  
Agent à la Mairie de Glazoué

Maître de mémoire :

Dr. Liamidi YESSOUFOU  
Enseignant chercheur à la FASEG

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

## **AVERTISSEMENT**

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE  
MEMOIRE. CES OPINIONS SONT CONSIDEREES  
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

## DEDICACES 1

### Je dédie ce mémoire à :

- Mon feu père BIAO Oyédékpó Michel
- Ma mère ELEGBE Célestine
- Mes frères et sœurs

BIAO O. Maxime

## DEDICACES 2

### Je dédie ce mémoire à

- Mon père ASSOGBA Esaïe
- Ma mère AFORA Rachelle
- Mon frère et mes sœurs

ASSOGBA O. Philippe

## REMERCIEMENTS

A travers ce travail, nous tenons à remercier certaines personnes dont l'assistance et la coopération ont rendu possible la réalisation de cette œuvre.

Nous adressons nos sincères remerciements à :

- Monsieur **Charlemagne IGUE**, Doyen de la FASEG pour avoir partagé ces trois années de savoir avec nous ;
- Notre maître mémoire Dr. Liamidi YESSOUFOU qui a bien voulu nous encadrer avec rigueur, cordialité malgré ses multiples occupations. Vos remarques, conseils et soutiens pédagogiques nous ont été d'un concours précieux ;
- Tout le corps professoral de la FASEG pour la qualité de la formation reçue lors de nos années d'études ;
- Les autorités à divers niveaux de la mairie de Glazoué pour nous avoir accordé le stage et les agents pour leurs disponibilités malgré leurs multiples occupations et sollicitations ;
- Nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire ;
- Enfin, aux membres du jury, à qui revient la noble responsabilité de juger la qualité de ce travail.

## **LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>DBMP</b>	Division du Budget, du Matériel et du Patrimoine
<b>DMRL</b>	Division de la Mobilisation des Ressources Locales
<b>DPD</b>	Division de la Planification et du Développement
<b>DTC</b>	Division de la Trésorerie Courante
<b>SA</b>	Secrétariat Administratif
<b>SADE</b>	Service des Affaires Domaniales et Environnementales
<b>SAF</b>	Service des Affaires Financières
<b>SAG</b>	Service des Affaires Générales
<b>SAMCP</b>	Secrétariat des Adjoints au Maire et des Commissions Permanentes du Conseil Communal
<b>SECAS</b>	Service de l'Etat Civil et des Affaires Sociales
<b>SICAD</b>	Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation
<b>SP</b>	Secrétariat Particulier
<b>SPDE</b>	Service de la Planification et du Développement Economique
<b>ST</b>	Service Technique
<b>STr</b>	Service des Transmissions

## LISTE DES TABLEAUX

<b><u>Tableau N°1</u></b> : Récapitulation des charges.....	41
<b><u>Tableau N°2</u></b> : Comparaison des prévisions aux réalisations d'investissement.....	42
<b><u>Tableau N°3</u></b> : Evolution de l'excédent net des recettes sur les dépenses.....	43
<b><u>Tableau N°4</u></b> : Comparaison des Excédents Définitifs des recettes sur les dépenses.....	44
<b><u>Tableau n°5</u></b> : Résultats d'identification des facteurs explicatifs de l'inefficacité du système budgétaire.....	45

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DUCADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE.....	3
SECTION 1 : Présentation de la Mairie de Glazoué.....	4
SECTION2: DEROULEMENT DU STAGE.....	19
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	23
SECTION 1 : De la problématique aux hypothèses de l'étude.....	24
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	27
CHAPITRE III : DIAGNOSTIC DU SYSTEME BUDGETAIRE, VERIFICATION DES HYPOTHESES, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	39
SECTION 1 : Présentation, analyse et vérification des hypothèses.....	40
SECTION 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	47
CONCLUSION.....	49
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50
ANNEXES.....	a
Table de la matière.....	e

## **INTRODUCTION**

L'option de décentralisation faite par l'Etat béninois depuis la conférence des Forces Vives de la Nation en Février 1990 a été effectivement concrétisée par les élections municipales de décembre 2002.

Perçue comme un véritable outil de développement qui permet d'impliquer la population dans la gestion de ses propres affaires, la décentralisation se veut aussi un transfert de charges aux collectivités locales.

Ainsi, pour la couverture de ces charges, la loi n° 98-007 du 15 Janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin, attribue aux collectivités décentralisées la personnalité morale et l'autonomie financière conformément à l'article 1<sup>er</sup> de ladite loi.

En effet, l'autonomie financière impose à chaque commune la mise en place d'un budget propre dont la gestion efficace contribuera aux objectifs relatifs aux engagements nés des compétences dévolues aux communes. Ce budget qui prévoit l'ensemble des recettes et des dépenses à réaliser au cours d'une année doit tenir compte des besoins réels et des aspirations de développement du citoyen. Cela laisse percevoir que si les citoyens contribuent au moment opportun à la gestion de ce budget à travers leurs contributions (impôts et taxes), l'ensemble des ressources prévues sera mobilisé. Pour garantir une telle vision, la gestion administrative communale en dehors de son efficacité doit garantir la bonne gouvernance par laquelle les autorités locales assureraient une gestion axée sur les résultats.

L'un des principaux succès de la décentralisation est la démocratie et le développement économique, tous ceux-ci accompagnés d'une bonne gouvernance. Par conséquent, une administration locale doit être performante, de qualité, de transparence, de probité et d'honnêteté dans l'exécution des tâches relevant de ses compétences. Pour bien réussir leurs missions, les mairies doivent choisir et préparer l'avenir aujourd'hui à partir des bases scientifiques pour mieux maîtriser l'environnement économique de leur territoire.

Pour cela, il est nécessaire qu'elles disposent des outils adéquats leur permettant de faire des projections à court, moyen et long terme pour aboutir à leurs missions et attributions, en vue d'un développement durable à leurs administrés. L'un de ses outils est le budget, gage d'un développement économique et durable dans toute mairie qui se veut être performante.

Eu égard à tout ce qui précède, il est important que chaque collectivité locale à travers sa mairie utilise le budget comme l'un des outils pour atteindre ses objectifs pour la satisfaction de ses administrés.

C'est dans ce cadre et face aux défis du développement local que nous nous sommes intéressés au thème suivant : « la gestion budgétaire des collectivités locales : cas de la mairie de Glazoué ».

Le développement de ce thème se présente en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la présentation de la Mairie de Glazoué et le déroulement de stage ;
- Le deuxième abordera le cadre théorique et la méthodologie de la recherche ;
- Le troisième s'intéresse au cadre empirique de l'étude.

**CHAPITRE I**  
**PRESENTATION DU CADRE**  
**INSTITUTIONNEL ET**  
**DEROULEMENT DE STAGE**

Toute recherche scientifique passe nécessairement par la collecte d'informations pour aboutir à une synthèse. Ainsi la connaissance de la Mairie de Glazoué s'avère indispensable pour son amélioration. C'est dans cet ordre d'idée qu'à travers ce chapitre, nous allons procéder dans un premier temps à la présentation de la Mairie de Glazoué puis, dans un second temps décrire le déroulement de stage.

## **SECTION 1 : Présentation de la Mairie de Glazoué**

La présentation se fera d'une part à travers son historique et ses attributions et d'autre part à travers son organisation et son fonctionnement.

### **PARAGRAPHE 1 : Historique et Attribution de la Mairie de Glazoué**

#### **A-Historique**

Le cadre administratif et juridique de la gestion des collectivités qui a prévalu jusqu'à la veille des élections municipales de décembre 2002 faisant référence à la loi organique 81-009 du 10 octobre 1981. Cette loi portait organisation, attribution et fonctionnement des organes locaux du pouvoir d'état de leurs organes exécutifs. Elle a été abrogée par les lois 90-006 et 90-007 du 15 mai 1990. Durant la période de transition, c'est la loi 90-008 du 13 Aout 1990 qui a fixé le cadre juridique des circonscriptions administratives.

L'application des lois sur la décentralisation au Bénin est la répartition des pouvoirs entre l'Etat et les collectivités locales. Le souci majeur de ces collectivités est le problème lié au transfert de ressources et de compétences.

Dans ce cadre :

- ✓ La loi n°90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- ✓ La loi n°97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin dispose en son article 3 détermine notamment la répartition des compétences entre l'Etat et les

communes, la répartition des ressources publiques, les garanties statutaires accordées aux personnes des collectivités territoriales, le mode d'élection et le statut des élus, les conditions d'exercice de la tutelle par le représentant de l'Etat;

- ✓ La loi n°97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin distingue en son article 82, trois série de compétences : les compétences propres de la commune, les compétences de l'Etat et les compétences qu'elle partage avec l'Etat;
- ✓ La proclamation le 29 Mars 2006 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'Election Présidentielle du 19 Mars 2006 ;
- ✓ Le décret n°2007-448 du 02 Octobre portant organisation, attribution et fonctionnement du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire ;
- ✓ Le décret n°2008-637 du 27 Octobre 2008 portant composition du Gouvernement ;
- ✓ Le décret n°2008-641 du 05 Novembre 2008 portant nomination des Préfets des Départements ;
- ✓ L'arrêté préfectoral n°4/223/PDZ-C/SG-STCCD DU 19 Décembre 2008, portant constatation des résultats de l'élection du Marie de la commune de GLAZOUE ;
- ✓ Les nécessités de services.

### **B-Attributions**

La loi n°97-028 du 15 janvier 1999 en son article 3 détermine notamment la répartition des compétences entre l'Etat et les communes, la répartition des ressources publiques à travers le conseil municipal assigne la mairie de Glazoué à des missions en matière :

- ✓ Du développement local de l'aménagement de l'habitat et urbanisme ;
- ✓ Des infrastructures, de l'équipement et des transports ;

- ✓ De l'environnement, de l'hygiène et de la salubrité ;
- ✓ De l'alphabétisation des adultes ;
- ✓ De la santé, l'action sociale et culturelle ;
- ✓ De service marchands et l'investissement économique.

Aussi a-t-elle en charge la construction, les réparations et l'équipement des établissements publics d'enseignement secondaire et des centres publics de formation de niveau communal. La plan de circulation urbaine, les transports urbains collectifs font parties des missions de la Marie de Glazoué. Elle doit informer ses administrés sur la vie de la Mairie, les responsables de la sécurité soumettent au conseil municipal d'élaborer un plan de sécurité publique pour lutter contre la délinquante et la criminalité.

## **PARAGRAPHE 2 : Organisation et fonctionnement de la Mairie de Glazoué**

Ce présent paragraphe abordera l'organisation et le fonctionnement.

### **A-Organisation de la Mairie de Glazoué**

La loi 97-029 du 15 Janvier 1999 en sa sous-session 2 définit clairement les attributions de la Mairie.

#### **Le maire**

Il est le premier responsable de la Mairie.

A ce titre, il exerce diverses fonctions d'intérêt communal et national. Il est chargé d'exécuter les délibérations du conseil communal. Il exerce d'importantes attributions à savoir :

- ✓ Représenter la commune dans les actes de la vie civile ;
- ✓ Elaborer et exécuter le budget de la commune ;
- ✓ Gérer les biens de la commune ;
- ✓ Recruter et gérer le personnel de la commune ;
- ✓ Délivrer certaines autorisations d'urbanisme ;

- ✓ Représenter la commune en justice et dans la passation des contrats ;
- ✓ Veiller à la bonne organisation des élections ;
- ✓ Publier les lois et règlements et veiller à leur application ;
- ✓ Assurer la police administrative, la tranquillité et l'ordre public ;
- ✓ Assurer le recouvrement des impôts, taxes et droits communaux.

Le maire est également l'officier d'état civil, il reçoit les déclarations de naissance, de décès, célèbre le mariage, délivre les actes, les jugements de naissance, de décès. Le maire est assisté dans l'exercice de sa mission par des adjoints.

La mairie de Glazoué regroupe onze services à savoir :

- Le Secrétariat Particulier (SP)
- Le Secrétariat Administratif (SA) ;
- Le Secrétariat des Adjoints au Maire et des Commissions Permanentes du Conseil Communal (SAMCP) ;
- Le service des Affaires Générales (SAG)
- Le Service des Affaires Financières (SAF) ;
- Le Service de la Planification et du Développement Economique (SPDE) ;
- Le Service des Affaires Domaniales et Environnementales (SADE) ;
- Le Service Technique (ST) ;
- Le Service de l'Etat Civil et des Affaires Sociales (SECAS) ;
- Le Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation (SICAD)
- Le Service des Transmissions (STr).

- **Le Secrétariat Particulier (SP)**

Placé sous l'autorisation directe du Maire, le Secrétariat Particulier a pour mission, la gestion des dossiers confidentiels et/ou secrets du Maire.

A ce titre, il est chargé :

- ✓ de l'enregistrement à l'arrivée et au départ du courrier confidentiel ou secret ;
- ✓ du traitement des dossiers personnels du Maire ;
- ✓ des travaux de secrétariat à caractère confidentiel et/ou secret (saisi ventilation etc.) ;
- ✓ de la programmation et de la gestion des audiences et rendez-vous du Maire ;
- ✓ de la gestion des affaires politiques du Maire.

- **Le Secrétariat Administratif (SA)**

Il chargé :

- ✓ de la réception, de l'enregistrement et de la ventilation à l'interne du courrier arrivée après annotation ;
- ✓ du traitement « courrier départ » après signature ;
- ✓ de la saisie des courriers départs ;
- ✓ du classement des documents ;
- ✓ de la gestion de la téléphonie.

- **Le Secrétariat des Adjoints au Maires et des Commissions Permanentes du Conseil Communal (SAMCP)**

Il est chargé :

- ✓ de la saisie des documents émanant des Adjoints au Maire et des Présidents de Commission autres que les courriers ;
- ✓ de la transmission, après signature, de tous les documents administratifs au Secrétariat Administratif ou au Secrétariat Particulier selon le cas ;

- ✓ de la gestion des agendas des adjoints au Maire ;
- ✓ de la saisie des documents d'élaboration et de mise en œuvre du Plan de Développement Communal ;

- **Le Service des Affaires Générales (SAG)**

Il est chargé :

- ✓ de l'identification des besoins en personnel ;
- ✓ de l'organisation des opérations de recrutements ;
- ✓ du suivi de la carrière du personnel de la mairie ;
- ✓ de la mise à jour d'un tableau de situation du personnel comportant, entre autres, les renseignements ci-après : nom et prénoms, date de prise de service, date de départ à la retraite, répartition par sexe et par catégorie ;
- ✓ de la programmation des congés annuels ;
- ✓ de l'identification des besoins de formation et/ou de recyclage et de l'élaboration d'un plan de formation ;
- ✓ de l'établissement des ordres de mission ;
- ✓ de la préparation des réunions du personnel ;
- ✓ du suivi des relations entre la mairie et les syndicats ;
- ✓ des demandes d'autorisation de manifestation (attroupement, rassemblement, marche, réunion, manifestation sociales etc.) ;
- ✓ du suivi des relations entre la Mairie et les Forces de Sécurité Publiques relativement au maintien d'ordre et à la sécurité routière ;
- ✓ des relations entre la Mairie et la tutelle ;
- ✓ de l'examen des demandes de détention d'arme à feu et de munition ;
- ✓ du recrutement pour le service militaire ;
- ✓ du suivi des opérations de recensement de la population ;
- ✓ de la gestion des dossiers électoraux ;
- ✓ de la publication des lois et règlements.

## **5- Le Service des Affaires Financières (SAF)**

Le Service des Affaires Financières connaît des questions relatives au budget et aux biens patrimoniaux de la commune.

Il comprend deux (02) divisions :

- la Division du Budget, du Matériel et du Patrimoine (DBMP) ;
- la Division de la Trésorerie Courante (DTC).

**La Division du Budget, du Matériel et du Patrimoine** est chargée :

- ✓ de l'élaboration et de l'exécution du budget de la commune ;
- ✓ de l'élaboration, chaque trimestre, d'un plan de trésorerie mensuellement actualisé ;
- ✓ de l'inventaire du patrimoine de la Commune ;
- ✓ de l'acquisition du matériel et fournitures de bureau ;
- ✓ de la gestion des biens meubles de la Commune ;
- ✓ de réalisation, mensuellement, d'un tableau de synthèse des recouvrements de recettes faisant ressortir les écarts et assorti d'une analyse ;
- ✓ de l'élaboration du compte administratif ;
- ✓ de la tenue à jour des différents registres comptables et autres documents financiers.

**La Division de la Trésorerie Courante** est chargée :

- ✓ de la dactylographie des mandats ;
- ✓ de la tenue de la caisse des dépenses courantes ;
- ✓ de l'organisation des réceptions à l'occasion des cérémonies et manifestations officielles ;
- ✓ de l'acquisition du personnel

## **6- Le Service de la Planification et du Développement Economique (SPDE)**

Il s'occupe de la planification, du suivi-évaluation du processus de développement et de la promotion de l'économie locale.

Il comprend deux divisions :

- La Division de la Planification et du Développement (DPD) ;
- La Division de la Mobilisation des Ressources Locales (DMRL)

**La Division de la Planification et du Développement (DPD)** est chargée :

- ✓ de la planification des actions de développement ;
- ✓ de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de communication sur le développement de la commune ;
- ✓ de la mise à jour périodique d'une banque de données statistiques sur la Commune et sur les partenaires ;
- ✓ de la tenue d'un répertoire des organisations de la société civile ;
- ✓ de la coopération décentralisée ;
- ✓ de la coordination des activités des ONG et de la Société Civile sur le territoire de la Commune ;
- ✓ de l'élaboration et de l'actualisation régulière du répertoire des personnes et matières imposables ;
- ✓ de la détermination d'une tarification pour chaque base imposable ;
- ✓ de l'exploration des opportunités génératrices de recettes ;

**La Division de Mobilisation des Ressources Locales (DMRL)** est chargée :

- ✓ du recouvrement des recettes communales ;
- ✓ de la gestion des valeurs inactives retirées à la Recette Perception ;
- ✓ de la tenue d'un registre des valeurs inactives.

## **7- Le Service des Affaires Domaniales et Environnementales (SADE)**

Il est chargé :

- ✓ de la planification et du suivi des opérations de lotissement ;
- ✓ de la gestion du patrimoine foncier de la commune par :
  - ✓ service des cessions foncières effectuées
  - ✓ la définition et de la mise en œuvre d'un plan d'occupation temporaire du domaine public ;
- ✓ de l'authentification des transactions foncières intervenues entre tiers ;
- ✓ de la délivrance des permis d'habiter et des certificats administratifs ;
- ✓ de la délivrance, en collaboration avec le Service Technique, du permis de construire ;
- ✓ du règlement des litiges domaniaux dont l'administration est saisie ;
- ✓ des actions d'assainissement, d'hygiène et de salubrité publique ;
- ✓ de la rénovation et de la protection du couvert végétal ;
- ✓ du respect de la réglementation en vigueur en matière de pollution sonore, atmosphérique et de bruit.

## **8- Le Service Technique (ST)**

Il est chargé :

- ✓ de l'élaboration des dossiers techniques de réalisation d'infrastructures ;
- ✓ de l'élaboration des dossiers d'appel d'offre ;
- ✓ du suivi périodique des infrastructures de la Commune;
- ✓ de l'élaboration d'un plan d'entretien des ouvrages communaux ;
- ✓ de l'examen de tout autre dossier technique de réalisation d'infrastructure au profit de la Commune ;
- ✓ du suivi technique et du contrôle des travaux confiés aux entreprises ;
- ✓ de l'assistance à la délivrance des permis de construire ;
- ✓ de l'application de la réglementation en matière d'urbanisme et d'habitat.

## **9- Le Service de l'Etat Civil et des Affaires Sociales (SECAS)**

Il est chargé :

- ✓ de l'établissement des actes de naissance, de mariage, de décès et d'adoption ;
- ✓ de l'organisation de la célébration des mariages ;
- ✓ de l'établissement des copies certifiées conformes d'actes d'état civil ;
- ✓ de l'accomplissement des formalités sur tous autres actes d'état civil soumis à légalisation ;
- ✓ de l'exécution des tâches afférentes à l'établissement de la carte nationale d'identité ;
- ✓ du traitement des dossiers des anciens combattants ;
- ✓ de l'organisation, en collaboration avec les services nationaux compétents, de la protection civile ;
- ✓ de la gestion des dons alloués aux victimes des catastrophes naturels (incendie, inondation, épidémies etc.) ;
- ✓ de la gestion, en collaboration avec le Centre de Promotion Sociale et le Centre de Santé, des problèmes sociaux et de santé tels que le mariage forcé, la violence faite aux femmes, l'excision, la non scolarisation des jeunes filles, les affaires d'équité et de l'approche genre, les orphelins et enfants vulnérables, le VIH/SIDA, les personnes vivant avec le VIH, etc.
- ✓ de la gestion des dossiers à caractère culturel, sportif et de loisirs.

## **10- Le Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation (SICAD)**

Il est chargé :

- ✓ du traitement et du pré archivage des documents administratifs ;
- ✓ de la conservation des archives de la Commune ;
- ✓ de la mise à jour d'une politique de communication des archives ;

- ✓ de l'accueil et l'orientation des chercheurs, des étudiants et autres usagers de l'administration.

## **11- Le Service des Transmissions (STr)**

Il est chargé :

- ✓ de la transmission et la réception des messages radios ;
- ✓ de la maintenance en bon état des équipements de transmission ;
- ✓ de la protection des fréquences et indicateurs d'appels établis ;

Les Services ainsi créés sont, chacun en ce qui concerne, des conseils techniques des différentes commissions du Conseil Communal.

## **B- Eléments et fonctionnement du système budgétaire**

### **1- Les éléments du système budgétaire**

#### **• Projet de budget primitif**

Le projet de budget primitif autorise d'une part, la perception des impôts redevances, taxes et droit constitutifs des recettes propres et d'autre part, l'exécution des dépenses. Ce projet comporte deux parties :

- ✓ Une première partie constituée des dispositions relatives aux ressources, aux charges et aux opérations de trésorerie et l'équilibre des ressources et charges.
- ✓ Une deuxième partie constituée des moyens des services c'est-à-dire les crédits ouverts par nature de dépense.

#### **• Projet de budget rectificatif**

Le projet de budget rectificatif ou collectif budgétaire est pris en cours d'année, en cas de besoin, pour modifier, corriger, ajuster le budget primitif en tenant compte des missions nouvelles et de la conjoncture économique, des annulations de crédits ou des ouvertures de crédits supplémentaires survenus en cours d'année.

Le projet de budget primitif et le projet de budget rectificatif deviennent respectivement budget primitif et budget rectificatif à partir de leur adoption en conseil municipal.

- **La lettre de présentation**

La lettre de présentation est un document qui indique les caractéristiques et les prévisions du budget municipal pour l'année à venir en présentant en amont, le point d'exécution du budget de l'année en cours et en aval les prévisions de recettes et de dépenses et l'équilibre général du budget.

- **Les recettes et dépenses**

Les détails des recettes et des dépenses qui présentent, selon la nomenclature budgétaire, les libellés et les montants des recettes et de dépenses de la municipalité.

## **2- Fonctionnement du système**

Dans cette partie, nous aborderons les différentes étapes suivies depuis l'élaboration du budget de la Mairie de GLAZOUE jusqu'à son contrôle.

- **L'élaboration du budget primitif**

L'élaboration du budget primitif à la mairie de Glazoué part généralement du projet de planning des travaux budgétaires de l'année n+1. La réception de la note d'orientation ou la lettre de cadrage du budget municipal pour l'année n+1 préparée par le service des affaires financières (SAF) et signée par la Maire ; la préparation d'un projet de lettre circulaire à la signature du Maire demandant d'une part aux services de la fiscalité et de la régie des recettes propres, à la recette perception et à la direction départementale des impôts du Zou des propositions de recettes et de mesures nouvelles à insérer dans le projet de budget primitif de l'année n+1 ou dans le projet de budget rectificatif, d'autre part, aux services dépensiers (Services de l'Administration Municipale, Circonscriptions Scolaires, Centre de Santé, Commissariat, Arrondissement, Recette Perception et autres services) des propositions de dépenses.

L'exploitation de ces diverses informations collectées auprès des services de recettes et de dépenses en vue de l'estimation des recettes d'une part et des dépenses d'autre part pour élaborer une première mouture de l'avant-projet de budget conforme aux indicateurs de performance du PGUD et aux repères éventuels arrêtés avec les partenaires au développement dans le cadre de la coopération décentralisée ;

L'organisation des arbitrages budgétaires au niveau du comité de services, sous la présidence du Secrétaire des Affaires Générales.

Suite à cette organisation des arbitrages budgétaires, une conférence budgétaire est convoquée au cours de laquelle sont discutés les problèmes sur lesquels il n'y a pas eu d'accord avec le Secrétaire des Affaires Générales et les moyens supplémentaires que les chefs services, les chefs des arrondissements estiment indispensables à la réalisation de leurs missions. Il est élaboré la lettre de présentation qui découle de l'élaboration du projet de budget qui comprend généralement les dispositions relatives aux ressources (les taxes et impôts nouveaux, les modifications de tarifs...), les dispositions relatives aux charges (les services votés et mesures nouvelles). Il peut y avoir des dispositions diverses éventuellement.

Ce projet de budget est soumis d'abord, à l'assentiment du maire. Après son avis favorable, il convoque le conseil municipal pour le vote du projet du budget qui, devient dès lors le budget primitif de la mairie de Glazoué, ensuite à l'approbation du Préfet du Département des Zou et Collines qui est l'autorité de tutelle.

Après cette approbation qui doit intervenir au plus tard le 31 Décembre de l'année n, le budget primitif devient exécutoire à partir du 1<sup>er</sup> Janvier de l'année n+1.

Aussi doit-on rappeler que le document faisant objet de budget comprend deux grandes parties :

- ✓ Le budget de fonctionnement qui prévoit les charges et les produits ;

- ✓ Le budget d'investissement qui retrace les prévisions en acquisition, leur réfection, leur coût et leur période d'exécution.

A ces deux budgets, s'ajoutent les états financiers exigés par les instances territoriales et le SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) à savoir le livre journal, la balance d'inventaire et principalement le compte administratif.

- **L'exécution et le contrôle budgétaire**

### **Exécution du budget**

Elle est assurée par les responsables à divers niveaux de la mairie de Glazoué notamment ceux de la SAF.

Le maire est l'ordonnateur du budget. A cet effet il ordonne les dépenses en visant les factures des différents prestataires de la mairie et en signant : les lettres de commande, les bons de commande, les bons de réparation, les contrats de bail, les contrats de marché, les mandats.

En ce qui concerne les recettes, le maire délègue une partie de ses pouvoirs aux chefs services concernés pour assurer la rapidité des encaissements.

Le SAF autorise l'engagement de toute dépense. Pour ce faire, chaque service exprime ses besoins. Il vérifie si la dépense a fait l'objet de prévision au préalable. La fourniture de prestation est matérialisée par un bordereau de livraison et sanctionnée par un procès verbal de réception signé par le prestataire, le receveur percepteur et l'agent responsable de la division de la gestion du matériel à la mairie de Glazoué. Ce bordereau accompagne la facture établie en trois (03) exemplaires ; un exemplaire pour l'agent responsable de la division de la gestion du matériel ; un autre exemplaire accompagne le mandat au montant du règlement et le dernier au secrétaire.

Par ailleurs, il faut signaler que les dépenses non prévues peuvent être engagées au sein de la mairie de Glazoué lorsque celles-ci ont d'emprises sur son fonctionnement normal.

## **Le Contrôle budgétaire**

Il est assuré par la DBMP. Le contrôle qu'effectue la DBMP est un contrôle à postériori et se limite à la constatation des écarts et de la formulation de proposition.

Par manque de réseau informatique entre la cellule de mandatement et la DBMP, cette dernière attend tout simplement la période où la cellule de mandatement lui envoie les mandats déjà établis. La DBMP donne son avis qui dans tous les cas n'empêche pas l'encaissement du mandat parce que, c'est le maire seul qui peut limiter ou non les crédits. Sur une base des situations périodiques, elle fait un enregistrement chronologique des opérations ayant fait objet de mandatement.

A partir de ces informations, elle établit l'état des réalisations, compare ces réalisations aux prévisions pour éventuellement en dégager les écarts.

Le contrôle au niveau des autres services comme le service technique ne fonctionne pas comme cela se doit. La DBMP a un véritable problème de local cela l'empêche de se doter en moyens matériels et humains adéquats pour son fonctionnement normal.

## **SECTION2: DEROULEMENT DU STAGE**

Cette partie est consacrée à la présentation des travaux effectués lors du stage au niveau des services parcouru d'une part, à l'inventaire des forces et faiblesses de la mairie de Glazoué et aux difficultés rencontrés.

### **A- Les Travaux Effectués**

Notre passage dans les services nous a permis d'exécuter un certain nombre de travaux.

#### **1- Service des Affaires Générales (SAG)**

- ✓ L'identification des besoins en personnel ;
- ✓ La programmation des congés annuels ;
- ✓ L'établissement des ordres de mission ;
- ✓ La préparation des réunions du personnel ;
- ✓ Le suivi des relations entre la mairie et les syndicats ;
- ✓ La demandes d'autorisation de manifestation (attroupement, rassemblement, marche, réunion, manifestation sociales etc.) ;
- ✓ Le suivi des relations entre la Mairie et les Forces de Sécurité Publiques relativement au maintien d'ordre et à la sécurité routière ;
- ✓ Les relations entre la Mairie et la tutelle ;
- ✓ Le suivi des opérations de recensement de la population ;
- ✓ La gestion des dossiers électoraux ;

#### **2- Service des Affaires Financières (SAF)**

- **Division du Budget, du Matériel et du Patrimoine (DBMP) ;**
  - ✓ L'élaboration et de l'exécution du budget de la commune ;
  - ✓ L'élaboration, chaque trimestre, d'un plan de trésorerie mensuellement actualisé ;
  - ✓ L'inventaire du patrimoine de la Commune ;
  - ✓ L'acquisition du matériel et fournitures de bureau ;

- ✓ La gestion des biens meubles de la Commune ;
- ✓ La réalisation, mensuellement, d'un tableau de synthèse des recouvrements de recettes faisant ressortir les écarts et assorti d'une analyse ;
- ✓ L'élaboration du compte administratif ;

• **Division de la Trésorerie Courante (DTC)**

- ✓ La tenue de la caisse des dépenses courantes ;
- ✓ L'organisation des réceptions à l'occasion des cérémonies et manifestations officielles ;
- ✓ L'acquisition du personnel

**3- Service de la Planification et du Développement Economique (SPDE)**

• **Division de la Planification et du Développement (DPD)**

- ✓ La planification des actions de développement ;
- ✓ L'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de communication sur le développement de la commune ;
- ✓ La mise à jour périodique d'une banque de données statistiques sur la Commune et sur les partenaires ;
- ✓ La tenue d'un répertoire des organisations de la société civile ;
- ✓ La coopération décentralisée ;
- ✓ La coordination des activités des ONG et de la Société Civile sur le territoire de la Commune ;
- ✓ L'élaboration et de l'actualisation régulière du répertoire des personnes et matières imposables ;
- ✓ L'exploration des opportunités génératrices de recettes ;

• **Division de la Mobilisation des Ressources Locales (DMRL)**

- ✓ Le recouvrement des recettes communales ;
- ✓ La gestion des valeurs inactives retirées à la Recette Perception ;
- ✓ La tenue d'un registre des valeurs inactives.

## **B- Inventaire des forces et faiblesses de la Mairie de Glazoué**

### **1- Inventaire des forces**

- ✓ Déconcentration du système : la délégation des pouvoirs aux collaborateurs directs, de même jusqu'au niveau hiérarchique le plus bas, facilite la libre circulation des informations au sein de la mairie et la prise en compte des problèmes humains du personnel
- ✓ Rationalisation des dépenses
- ✓ L'autorisation de la SAF avant tout engagement de dépenses est un atout pour le système pour éviter les dépenses anarchiques
- ✓ La procédure d'engagement des dépenses réduit les dépenses inutiles ou imprévues vu le nombre de personnes y intervenant.

### **2- Inventaire des faiblesses**

- ✓ l'insuffisance des ressources disponible ;
- ✓ le faible recouvrement des impôts et taxe auprès de la population
- ✓ le manque de matériel informatique au niveau des services ;
- ✓ le manque de personnel ;
- ✓ Manque de rigueur dans les objectifs lors de l'élaboration du budget ;
- ✓ Non-respect scrupuleux du budget dans l'exécution ;
- ✓ L'absence de contrôle budgétaire permanente et efficace
- ✓ La non participation de tous les responsables aux activités budgétaires

### **C- Difficultés rencontrées**

Au cours du déroulement de notre stage nous avons été confrontés à divers problèmes qui ont été pour nous un frein à l'évolution de notre travail. Au nombre de ceux-ci nous pouvons citer :

- ✓ le refus de modification du calendrier de déroulement du stage établi par le centre de formation à l'entame du stage.
- ✓ les difficultés liées à la collecte des informations nécessaires à la rédaction du présent mémoire ;
- ✓ la rétention de l'information à cause du secret professionnel ;
- ✓ l'indisponibilité de certains responsables à cause des obligations professionnelles ;
- ✓ l'insuffisance de moyens logistiques et financiers en vue de perfectionner nos analyses et d'étoffer le présent mémoire ;
- ✓ le manque de documentation à la mairie de Glazoué ;

Néanmoins, la collaboration et l'aide de certains responsables nous ont été d'une grande importance.

**CHAPITRE II**  
**CADRE THEORIQUE ET**  
**METHODOLOGIE DE LA**  
**RECHERCHE**

Après avoir posé la problématique, nous définirons les objectifs de notre étude, formuler les hypothèses de recherche pour ensuite déboucher sur la démarche méthodologique à suivre sans occulter la revue de littérature.

### **SECTION 1 : De la problématique aux hypothèses de l'étude**

Cette partie de l'étude abordera successivement la problématique et l'intérêt de l'étude, les objectifs et les hypothèses de travail.

#### **PARAGRAPHE 1 : Problématique et intérêt de la recherche**

Nous présenterons dans ce paragraphe la problématique et l'intérêt de l'étude

##### **A – Problématique**

Auparavant les collectivités locales étaient sous l'autorité des chefs de circonscription urbaine nommés par le pouvoir central. De façon générale, les collectivités locales dépendaient de l'Etat malgré certaines prérogatives que leur confère la loi sur la décentralisation. Le développement à la base nécessite des compétences et ressources surtout financières dans les mairies comme celle de Glazoué qui attend pour satisfaire les administrés de plus en plus nombreux et exigeants face à la politique d'émergence amorcée par le Bénin.

Une telle vision doit être impulsée à la base dans les collectivités décentralisées à travers les mairies pour améliorer leurs services.

C'est ainsi que plusieurs réflexions ont été menées sur les maux qui minent les organisations du secteur public en vue d'apporter des solutions. Les résultats issus des études réalisées sur les organisations du secteur public ont permis de relever entre autres des insuffisances.

La mairie de Glazoué, en tant qu'organisation publique est aussi sujette à ces différents problèmes de gestion, surtout ceux relevant du domaine budgétaire.

Pour toute décision en matière de gestion budgétaire, une connaissance précise de certains éléments sont avant tout nécessaires.

Ainsi, l'élaboration et l'exécution du budget laissent apparaître des faits significatifs.

Quant au suivi et contrôle, on note le manque d'outils efficaces et l'absence d'un système de contrôle. De plus le non-respect du profil dans le choix des dirigeants est un facteur qui explique la mauvaise fixation des objectifs lors de l'élaboration du budget et l'inexistence d'un suivi rigoureux de l'exécution du budget.

Mais cette gestion pose des problèmes délicats, car les mairies doivent concilier le souci légitime de faire recours aux moyens de financements disponibles pour l'élaboration des prévisions en vue de réduire les écarts significatifs entre prévisions et réalisations.

Au regard des difficultés de gestion que rencontre les mairies, un certain nombre de questions méritent d'être posées

- Quelles sont les raisons qui justifient les écarts significatifs entre les prévisions et réalisations budgétaires?
- Quelles sont les facteurs qui expliquent l'inefficacité du système budgétaire de la mairie de Glazoué ?

Ainsi, pour mieux appréhender ces différentes questions nous avons mené l'essentiel de notre réflexion sur le thème : « La gestion budgétaire des collectivités locales : cas de la mairie de Glazoué ». Pour examiner toutes ces préoccupations, nous présenterons l'aspect général et spécifique de notre étude à partir des objectifs de recherches et des hypothèses de travail.

## **B- Intérêt de l'étude**

L'objet de ce travail est non seulement d'analyser la gestion budgétaire de la mairie de Glazoué mais aussi d'identifier les raisons qui justifient les écarts significatifs entre les prévisions et réalisations budgétaires et d'identifier les facteurs qui expliquent l'inefficacité du système budgétaire de la mairie de Glazoué. Les résultats de notre travail doivent permettre :

- ✓ aux dirigeants de comprendre les dysfonctionnements de la gestion budgétaire de la mairie de Glazoué et de prendre les mesures qui s'imposent à la lumière des analyses et recommandations de ce document ;
- ✓ aux étudiants intéressés d'acquérir une connaissance approfondie sur la gestion budgétaire dans les collectivités locales;
- ✓ de renforcer nos connaissances intellectuelles.

## **PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses**

Le présent paragraphe présente l'objectif général, les objectifs spécifiques et les hypothèses de recherches.

### **A- Objectif général**

L'objectif général de notre étude est d'analyser le système budgétaire de la mairie de Glazoué.

### **B- Objectifs spécifiques**

Notre étude vise à :

- Déterminer les raisons qui justifient les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations budgétaires
- Identifier les facteurs explicatifs de l'inefficacité du système budgétaire de la mairie de Glazoué.

### **C- Hypothèses de recherche**

Afin de mener à bien notre étude et aboutir à des résultats pertinents, nous allons émettre des hypothèses qui feront l'objet d'une vérification

**Hypothèse n°1** : L'écart significatif entre les prévisions et les réalisations budgétaires est dû aux prévisions trop élevées.

**Hypothèse n°2** : La non implication des élus locaux est à la base de l'inefficacité du système budgétaire de la mairie de Glazoué.

### **SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

Cette section sera consacrée dans un premier temps à la revue de littérature et dans un second temps à la méthodologie de la recherche.

#### **PARAGRAPHE 1 : Revue de la littérature**

Pour mieux cerner les contours de ce thème, nous étudierons d'une part, la clarification de quelques concepts fondamentaux et d'autre part, la synthèse de certains auteurs en ce qui concerne la gestion budgétaire.

#### **A- Définition de quelques concepts**

**Gestion budgétaire** : la gestion budgétaire est « le mode de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrées appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». En complément de cette définition, la comparaison de réalisations et prévisions, permet de mettre en évidence les écarts significatifs constituant les actions de correction.

Pour **JACQUES M.** (1990), la gestion budgétaire est également « un mode de gestion qui vise sur sa base des prévisions relatives à l'activité de l'entreprise, à établir les programmes d'action sous forme de budget pour une période donnée, en vue de les contrôler par confrontation avec les réalisations. Elle permet en effet d'anticiper l'avenir globalement et par secteur ; d'associer aux valeurs constatées des valeurs prévues ; d'agir pour corriger les actions en cours ;

et d'actualiser les prévisions à l'horizon budgété (par exemple la fin d'année) en fonction des premiers résultats »

Beaucoup de définitions ont été proposées par les auteurs, mettant en exergue un ou plusieurs aspects du concept.

Pour **MEHEUT** (1994), la gestion budgétaire est l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différents fonctions des objectifs cohérents, d'établir les budgets et tout au long de l'année, de détecter au plutôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées de rendement ». la gestion budgétaire est donc un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée

**Le système budgétaire:** le système budgétaire est défini comme « une méthode de gestion prévisionnelle à court terme, fondée sur les moyens à mettre à la disposition des responsables, pour atteindre les objectifs fixés conformément au plan stratégique défini par la direction ».

Il est à noter que dans tout système budgétaire, le contrôle représente l'élément le plus important

**Budget :** le budget est un instrument de gestion essentiel, la base d'appui de gestion et l'outil indispensable à la prise de décision.

Au sens strict, le budget est une prévision annuelle détaillée, mois par mois des recettes et des dépenses. Aussi ne sera-t-il plus un plan d'action conçu pour atteindre un objectif donné sur une période déterminée.

**La planification :** la planification est une procédure systématique et continue de préparation de l'avenir de l'entreprise. Elle prend en compte une ou plusieurs années.

Pour **NAMEGABE T.** (2004-2005), la planification apparait comme une prévision accompagnée de 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 long terme, réalisé par les responsables en fonction des

variations probables de l'environnement et des objectifs qu'ils auraient pu définir. La caractéristique essentielle de la planification est la dimension « temps ».

Les différentes techniques de la planification reposent sur un découpage du projet en tâches élémentaires ordonnées. Après le découpage du projet, on procède à l'estimation de chaque tâche et l'allocation des ressources.

**La gestion prévisionnelle :** Prévoir, c'est se fixer des objectifs et la définition des moyens pour y parvenir en tenant compte de l'effet de l'environnement.

**DEPREZ et DUVANT J.** (1994, p111), « la gestion prévisionnelle est un système de gestion orientée vers le futur, qui va permettre aux responsables de disposer d'une information préalable à la prise de décision et qui va les aider dans la définition et la fixation de leurs objectifs ». Pour ces auteurs, la gestion prévisionnelle inclut le plus souvent la planification et la gestion budgétaire. Ainsi, à la prévision à moyen et long terme, correspond une estimation à court terme souvent d'un an, de l'activité prévisionnelle de l'entreprise.

Abordant dans le même sens, **NAMEGABE T.** (2004-2005), définit la gestion prévisionnelle comme un processus continu et intégré de préparation des décisions comportant trois phases :

-le plan stratégique qui est un plan à long terme dans le cadre duquel sont étudiées les grandes options de l'entreprise à savoir la définition de la vocation et le choix des stratégies de développement.

-Le plan opérationnel qui est un plan à moyen terme correspondant à l'étape de la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.

-Le budget qui est un plan à court terme permettant la mise au point détaillée de l'année en ce qui concerne le plan d'opérationnalisation et l'instrument de contrôle de son exécution.

**Le contrôle budgétaire :** le contrôle budgétaire est un contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des données prévues dans les budgets », d'après **H. COURT et J. LEURION** (1982),

Le concept a évolué dans le temps et sera défini par **GERVAIS M.** (1994, p245), comme « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de chercher la (les) cause(s) d'écart ; d'informer les différents niveaux hiérarchiques ; de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires et d'apporter l'activité des responsables budgétaires ».

La comparaison des réalisations aux prévisions conduit à la détermination des écarts. Les écarts peuvent être en valeur absolue :

- *Ecart = réalisations - prévisions*

- *relative/pourcentage écart = (réalisations/prévisions) x100*

Ces écarts sont souvent qualifiés de « favorable » ou de « défavorable »

- Un écart est dit favorable lorsque pour les produits, les réalisations constatées sont supérieures aux prévisions budgétisées ; de même pour les charges, les prévisions sont supérieures aux réalisations.
- Un écart est dit défavorable lorsque pour les produits, les réalisations constatées sont inférieures aux prévisions budgétaires ; enfin, pour les charges, lorsque les réalisations sont supérieures aux prévisions budgétisées.

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

**- Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori**

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets et permet aux cadres opérationnels de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager de l'action et aux supérieurs hiérarchiques de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir.

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

Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme.

**- Le contrôle après l'action ou contrôle à postériori**

Ce contrôle intervient à la fin de l'exercice budgétaire. Il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'informations : les informations systématiques, qui permettent de comparer la situation finale (réalisations) à celle qui était entendue et les informations potentielles ou conjoncturelles qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

**B- Revue des travaux antérieurs**

Ce travail nous a permis de faire le point de l'opinion de certains auteurs sur la gestion budgétaire.

**HOUNSA (1993)**, dans son mémoire intitulé « **Diagnostic financier et comptable de la COBENAM** », en voulant s'intéresser au système budgétaire de ses responsables opérationnelles. Ce qui fait que ces derniers ne l'exploitent pas et le considèrent comme une pure formalité aussi a-t-il constaté que malgré l'existence du budget, la gestion de la compagnie reste improvisée.

Pour remédier à ces problèmes, il a suggéré la conception d'objectifs précis, la mise en place d'une unité de contrôle de gestion et de planification et d'une organisation fondée sur la délégation des pouvoirs.

**Choukpa (2004)**, dans son étude sur « **le diagnostic du système budgétaire de l'ORTB** » a constaté que l'office ne dispose pas de manuel de procédure budgétaire ; cet état de chose entrave le suivi efficient des normes d'élaborations du budget et des instruments de mesures de l'activité. Il a également souligné que les méthodes de prévision sont peu fiables et celles et qui sont appliquées ne

reposent pas sur des 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, l'auteur 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.

Gervais dans son ouvrage « contrôle de gestion » pour remédier aux problèmes de gestion budgétaire que rencontrent les entreprises, a mis l'accent sur les principales étapes d'élaboration du budget à savoir :

- Le rappel et la détermination des objectifs de firme pour l'année à venir ;
- La réalisation d'étude préparatoire ;
- La construction des projets de budget
- L'élaboration des prévisions définitives.

Dans la perspective d'aider les responsables en charge de la gestion budgétaire dans les entreprises, **Chidikofan (2005)**, du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion des entreprises (CE.P.A.G) lors de la formation sur « **la gestion budgétaire** », a souligné que l'élaboration du budget découle surtout d'une bonne planification.

Aussi, a-t-il ajouté que le budget, après adoption, doit faire l'objet d'une exécution rigoureuse et d'un contrôle permanent.

Au nombre de celles-ci, on peut citer les études réalisées sur les organisations du secteur public par **F. Adekounté (1996)** dans « **Entreprises publiques Bénénoises : la descente aux enfers** » en vue de diagnostiquer ces problèmes. Les résultats issus de ces études ont permis de relever entre autres des insuffisances :

- Le non-respect du profil dans le choix des dirigeants ou des organisations ;

- La gestion peu orthodoxe des organisations publiques (malversations, détournements, décaissements anarchiques etc...);
- La mauvaise fixation des objectifs lors de l'élaboration du budget ;
- L'inexistence d'un suivi rigoureux de l'exécution du budget.

Dans ses recherches, SAYO (2008) pense que les prévisions budgétaires doivent être améliorées dans leur présentation et respecter les délais réglementaires. Ainsi, pour améliorer le document budgétaire et avoir une gestion plus transparente dans la formation sanitaire, elle propose la création d'un budget annexe pour certains secteurs d'activités. Pour l'auteur, il existe de nos jours des techniques plus modernes pour permettre à la direction de l'hôpital de mieux préparer la décision budgétaire :

- une amélioration des stratégies possibles ;
- un plan d'action ;
- l'établissement du budget.
- La préparation du budget doit consister en un chiffrage aussi réaliste que possible des produits et des charges prévisionnelles de l'établissement pour la gestion concernée.
- Quant à l'exécution du budget, l'auteur pense qu'au cours de celle-ci des décisions doivent être prises pour accélérer le recouvrement des recettes et améliorer l'exécution des dépenses.

Pour y parvenir, elle propose d'améliorer les recettes à travers la facilitation de l'établissement des factures et sur des mesures à prendre à l'encontre des mauvais payeurs. Quant à l'exécution des dépenses, les problèmes liés à celle-ci se situent autour de l'utilisation de procédures, parfois non appropriées, pour exécuter ces dépenses et le retard dans l'établissement des mandats est dû à la lenteur des procédures d'engagements au niveau des finances. Alors l'amélioration de l'exécution des dépenses passe nécessairement par la réglementation des procédures d'achats et la lutte contre les retards dans l'établissement des mandats car ce retard est intimement lié au retard dans

l'élaboration du budget qui retarde aussi son exécution. L'auteur suggère que le bureau du contrôle financier qui doit viser toutes les décisions de dépenses de l'ordonnateur traite les dossiers de l'hôpital avec rapidité.

Pour **SOUMANOU (2006)**, son étude permettra à l'administration de l'hôpital de disposer d'informations utiles sur le système d'exécution budgétaire, de définir les responsabilités des acteurs du système hospitaliers et de disposer d'argument afin de négocier les subventions. Pour y parvenir, il suggère entre autres la mise en place d'une grille d'éléments de coûts des différentes prestations qui sera régulièrement actualisée. Aussi, faut-il clairement définir toutes les tâches relatives à une activité donnée afin de faire une bonne prévision des coûts de cette activité.

Quant à **DOMAH (2005)**, l'un de ses intérêts est d'assainir les bases de gestion budgétaire au CNHU-HKM. Ainsi, les moyens à allouer aux services doivent-ils passer par une base rationnelle ; celle de la prévision et de la budgétisation. Pour l'auteur, l'examen des incidences de la mise en application de la comptabilité analytique sur la gestion budgétaire à l'hôpital conduira à deux niveaux : celui de la prévision et de la budgétisation et celui du contrôle budgétaire.

- Au premier niveau, la mise en application de la comptabilité analytique de gestion permettra d'avoir périodiquement des données fiables et disponibles sur la gestion des services techniques de l'hôpital pour ce qui est de la prévision. Quant à la budgétisation, les données prévisionnelles à réunir avec la mise en application de la comptabilité analytique de gestion auront un caractère plus fiable et permettront donc d'avoir un budget prévisionnel plus proche de la réalité. Ce qui réduirait désormais les écarts entre la prévision et l'exécution.

- Quant au second niveau, l'apport de la mise en application de la comptabilité analytique de gestion en matière du contrôle budgétaire permettra à l'hôpital de revoir l'allocation et l'utilisation des ressources par rapport aux diverses prestations effectuées.

Des recherches de **SOUMAHO (2005)**, on retient que l'un des intérêts de l'étude est d'amener l'hôpital à rationaliser l'utilisation des dotations budgétaires à travers l'institution du contrôle de gestion. Pour elle, le contrôle budgétaire contribue au respect des procédures d'engagement en matière d'exécution budgétaire. En d'autres termes, il s'agit de se soumettre à la norme prescrite dans la réalisation des activités. Ainsi, l'ordonnateur se voit-il contraint de respecter rigoureusement la procédure ; ce qui permet de mieux retracer les actes de gestion budgétaire. En outre, le contrôle de gestion contribue à mieux suivre l'exécution budgétaire. C'est donc pour cette raison que l'auteur pense que le souci de bien faire son travail contraint chaque acteur dans l'exécution budgétaire à vérifier si la dotation est suffisante pour engager des dépenses. Ce qui permet d'éviter les dépassements budgétaires et donc de limiter les suppléments de dépenses ; tout ceci pour assurer une dépense saine.

**ZOCLI (2008)** quant à lui, propose des stratégies permettant de faire des prévisions beaucoup plus proches des réalisations. Il pense qu'afin de parvenir à une maîtrise des coûts de la prestation hospitalière, la mise en place d'une Comptabilité Analytique de Gestion pour compléter celle en vigueur (Comptabilité Générale) est nécessaire et indispensable. Pour ce faire, l'auteur propose donc la méthode de tarification par Groupes Homogènes de Malades (G.H.M) qui est une méthode issue des travaux de **Rober B. Fetter**. Selon ZOCLI, cette méthode a essentiellement une finalité économique et les tarifs sont sensés déboucher sur une utilisation optimale des moyens de production du service hospitalier. Ils peuvent également déboucher sur une réflexion plus longue avant tout investissement. En clair, cette méthode permettra de maîtriser les coûts des prestations hospitalières ; ce qui conduira certainement à une prévision raisonnée et acceptable.

Ces différentes études montrent qu'il faut encore beaucoup de recherches sur les problèmes que rencontrent les organisations publiques, en général et la mairie de Glazoué en particulier.

Ces travaux ont tous présenté la problématique de gestion du système budgétaire et ont permis de comprendre les concepts, sans toutefois insister sur les difficultés, les méthodes adoptées par les auteurs ; et par conséquent celles à suivre dans notre travail.

Pour vérifier les hypothèses énumérées ci-dessus, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante.

## **PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de recherche**

La méthodologie de recherche nous permettra de définir les outils de collecte et d'analyse des données.

### **A- Nature de la collecte des données et échantillonnage**

La population mère à partir de laquelle nous avons choisi notre échantillon est composée des élus locaux de la commune de Glazoué. Mais l'enquête s'est réalisée à partir d'un sondage qui a porté sur un échantillon représentatif de trente (30) personnes tirées au hasard.

### **B- Outils de la collecte des données**

Pour atteindre notre objectif, nous avons collectés des informations essentielles par une étude documentaire, par questionnaires et entretiens directs.

#### **1) Recherches documentaires**

Elle concerne l'ensemble des informations issues des documents utilisés pour la réalisation de notre étude à savoir les comptes administratifs, les budgets, les rapports d'activités des années antérieures de la mairie de Glazoué portant sur la période de 2010 à 2013 et des ouvrages tirées sur internet.

## 2) Questionnaires

Les données pouvant nous permettre de vérifier les hypothèses formulées seront mobilisées à partir d'un questionnaire dont le formulaire est en annexes. Cet outil nous sera utile pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources.

## 3) Entretiens

Elle consiste à la collecte d'information auprès de l'institution et à procéder à leur analyse afin de proposer des solutions. Pour ce fait des entretiens directs ont été engagés auprès des personnes ressources dans le but d'avoir une bonne qualité des informations spécifiques recherchées. Ce qui nous a permis d'identifier les insuffisances lors de la procédure budgétaire surtout en matière de suivi et contrôle. Ces entretiens ont été réalisés avec les responsables de la direction des services économiques et financiers plus précisément ceux du budget et de la comptabilité de la mairie de Glazoué. Toutes ces informations nous ont permis d'aborder spontanément ou par interrogation, un certain nombre de préoccupation par rapport à la procédure budgétaire surtout lors de la phase d'exécution et de contrôle.

## **C - Outils de traitement et de présentation des données**

Compte tenu de l'effectif retenu pour notre enquête, il s'impose alors à nous de dépouiller les données issues de cette enquête, à partir d'un outil informatique. L'outil informatique qui nous paraît plus adapté en la matière est le logiciel EXCEL.

En ce qui concerne la présentation des données, elle sera faite par des tableaux retraçant les différents variables des activités de la mairie afin de permettre une bonne analyse et une meilleure vérification des hypothèses.

## **D- Conditions de vérification des hypothèses**

Il s'agit ici d'énoncer les conditions qui nous permettront de confirmer ou d'infirmes nos hypothèses.

- **Eléments de vérification de la première hypothèse**

La première hypothèse sera testée en calculant le taux des écarts entre les prévisions et les réalisations. Si le taux de l'écart est supérieur à 25% des prévisions alors l'hypothèse est vérifiée, dans le cas contraire l'hypothèse n'est pas vérifiée

- **Eléments de vérification de la deuxième hypothèse**

Elle trouvera sa vérification sur la base de qualité des informations recueillies suite aux questionnaires adressés aux trente élus locaux.

Si après le traitement des informations on constate que au moins 50% des élus locaux ne sont pas impliqués dans la gestion du système budgétaire lors de la phase de suivi et contrôle alors le système budgétaire est hors contrôle.

## **E- Limites de l'étude**

Plusieurs limites caractérisent notre étude. Ces limites sont synonymes des difficultés que nous avons rencontrées dans la réalisation de notre enquête. Il s'agit notamment : la non disponibilité des agents de la mairie de Glazoué, l'inexistence d'ouvrages pouvant appuyer notre étude, le refus catégorique de certains agents de remplir notre questionnaire. Nous avons surtout la réticence des agents face à certaines questions. La discrétion professionnelle et la réserve auxquelles sont soumises les agents ont empêché ces derniers à mettre à notre disposition certaine statistique relative à la gestion budgétaire de la mairie de Glazoué. Cependant il faut signaler que ces limites n'ont pas pour autant entacher la qualité de l'enquête réalisée.

**CHAPITRE III**  
**CADRE EMPIRIQUE**  
**DE L'ETUDE**

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à la présentation, à l'analyse, à la vérification des hypothèses et dans un second temps à faire des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

### **SECTION 1 : Présentation, analyse et vérification des hypothèses**

Dans cette section, nous présenterons les données de nos enquêtes, leurs analyses et leurs vérifications.

#### **PARAGRAPHE1 : Présentation et analyse des résultats**

Les différentes informations recueillies des comptes administratifs seront présentées pour chaque problème dans un tableau.

##### **A- Présentation des données relatives à l'écart entre les prévisions et les réalisations.**

A la question de s'avoir qu'elles peuvent être les raisons qui expliquent les écarts entre les prévisions et réalisations, les réponses sont présentées dans les tableaux ci-après.

- **Les charges**

Pour examiner l'ensemble des charges de fonctionnement, nous allons récapituler dans le tableau ci-dessous, les réalisations, les prévisions et les écarts pour l'ensemble des charges et par année de 2010 à 2013.

**Tableau N°1 : Récapitulation des charges**

<b>Années</b> <b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Prévisions</b>	249040322	186154327	185032613	228666570
<b>Réalisations</b>	142887270	106459411	138484124	142153856
<b>Ecart</b>	-106153052	-79694916	-46548489	-86512714
<b>Taux de réalisation</b>	57,38	57,19	74,84	62,17
<b>Taux de l'écart</b>	42,62	42,81	25,16	37,83

**Source :** Etabli par nous même à partir des comptes administratifs de la mairie de Glazoué de 2010 à 2013

On constate que sur l'ensemble de la période considérée, le taux de l'écart est supérieur à 25%. Il est de 42,62% et 42,81% les deux premières années ; 25,16% et 37,83% les deux dernières années. On constate que le taux de l'écart est élevé (42,62% en 2010 ; 42,81% en 2011 et 37,83% en 2013) sauf en 2012 (25,16%) où il est de 25%.

- **Budget d'investissement**

Le budget d'investissement retrace les prévisions en acquisition, leur réfection, leur coût et leur période d'exécution.

**Tableau n°2 : Comparaison des prévisions aux réalisations d'investissement**

<b>Années</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Eléments</b>				
<b>Prévisions</b>	345049351	343015544	530287706	524159766
<b>Réalisations</b>	121066341	208723556	410285862	322848504
<b>Ecart</b>	-223983010	-134291988	-120001844	-201311262
<b>Taux de réalisation</b>	35,09	60,85	77,37	61,59
<b>Taux de l'écart</b>	64,91	39,15	22,63	38,41

**Source :** Etabli par nous même à partir des comptes administratifs de la mairie de Glazoué de 2010 à 2013

On constate que sur l'ensemble de la période considérée, le taux de l'écart est supérieur à 25%. Il est de 64,91% et 39,15% les deux premières années ; 22,63% et 38,41% les deux dernières années. On constate que le taux de l'écart est élevé (64,91% en 2010 ; 39,15% en 2011 et 38,41% en 2013) sauf en 2012 où il est de 22,63%.

De tout ce qui précède on déduit que :

- L'écart entre les prévisions et les réalisations est dû à l'absence de personnel qualifié pour l'élaboration des indicateurs prévisionnels réalistes.
- L'écart entre les prévisions et les réalisations s'explique par le fait que les prévisions sont trop élevées.

Il ressort de ces données que la cause réelle de l'écart entre les prévisions et les réalisations est due aux prévisions trop élevées.

- **Excédent Net des Recettes**

**Tableau N°3 : Evolution de l'excédent net des recettes sur les dépenses**

<b>Année</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Eléments</b>				
<b>Excédents Définitifs</b>	58470241	12537535	17539827	5319918
<b>Recettes réalisées</b>	201357511	118996946	156023951	147473774
<b>Excédents/ Recettes</b>	29,04	10,54	11,24	0,36

**Source** : Etabli par nous même à partir des comptes administratifs de la mairie de Glazoué

**Avec Excédents Définitifs = Total Recettes Effectuées – Total Dépenses Effectuées**

On remarque sur l'année d'étude que le ratio Excédent Définitif ne représente qu'une infirme partie des recettes réalisées. Le rapport Excédents/ Recettes décroît chaque année et s'annule en 2013 compte tenu des dépenses qui ne cessent de s'accroître contre des recettes qui ne font que baisser chaque année.

- **Situations Finales**

**Tableau N°4 : Comparaison des Excédents Définitifs des recettes sur les dépenses**

<b>Année Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Situations initiales</b>	66238747	58470241	12537535	17539827
<b>Encaissements</b>	201357511	118996946	156023951	147473774
<b>Décaissements</b>	142887270	106459411	138484124	142153856
<b>Situations finales</b>	58470241	12537535	17539827	5319918

**Source :** Etabli par nous même à partir des comptes administratifs de la mairie de Glazoué

On constate que la situation finale baisse compte tenu de la diminution considérablement des encaissements. Les dépenses ne cessent de s'accroître car les besoins des administrés ne cessent d'augmenter par contre les recettes ne font que baisser chaque année car ces même administrés ne remplissent pas les devoirs de citoyens.

## **B- Présentation des données relatives aux facteurs explicatifs de l'inefficacité du système budgétaire**

### **Tableau n°5 : Résultats d'identification des facteurs explicatifs de l'inefficacité du système budgétaire**

A la question adressée aux élus locaux de savoir les facteurs explicatifs de l'inefficacité du système budgétaire, nous avons eu des réponses consignées dans le tableau ci-dessous

<b>Eléments</b>	<b>Politique de suivi et de contrôle (implication des élus)</b>	<b>Motivation des élus locaux</b>	<b>Ressources financières pour le suivi et contrôle</b>
<b>Oui</b>	<b>06</b>	<b>03</b>	<b>05</b>
<b>Non</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Taux de Non en %</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>83</b>

**Source : Nos données**

Au regard des informations reçues, il ressort que :

- 80% des élus locaux disent qu'ils ne sont pas associés à la gestion budgétaire (suivi et contrôle) soit à cause des problèmes ethniques et de la politisation de l'administration municipale.
- 90% des élus estiment que les mesures d'accompagnements (motivation) ne suivent pas car la mairie n'a rien prévue.
- 83% des élus jugent qu'il n'y a pas de ressources suffisantes pour le bon fonctionnement du suivi et contrôle; par conséquent le système budgétaire de la mairie de Glazoué est hors contrôle.

Ainsi le facteur réel de l'inefficacité du système budgétaire est la non implication des élus locaux.

## **PARAGRAPHE 2 : La vérification des hypothèses**

### **A- Vérification ou non de l'hypothèse n°1**

Au regard des résultats issus des tableaux de récapitulation des charges et des investissements, les taux des écarts entre les prévisions et les réalisations sont supérieurs à 25%. Alors l'écart entre les prévisions et les réalisations est dû aux prévisions trop élevées. **L'hypothèse spécifique n°1 est donc vérifiée.**

### **B- Vérification ou non de l'hypothèse n°2**

Compte tenu du seuil de décision précédemment fixé les entretiens réalisés avec les élus locaux révèlent qu'au moins 50% des élus locaux ne sont pas impliqués dans la gestion du système budgétaire lors de la phase du suivi et contrôle. Il s'ensuit alors que l'inefficacité du système budgétaire de la mairie de Glazoué est due à la non implication des élus locaux. Par conséquent **l'hypothèse spécifique n°2 est donc vérifiée**

## **SECTION 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre**

Elle concerne essentiellement les mesures pratiques que doit prendre la Mairie de Glazoué pour un meilleur système budgétaire qui contribuera aux développements sociaux économiques de la commune. Ainsi nous aborderons essentiellement certains éléments du système mais à inciter les responsables à plus de rigueur dans l'exécution et le contrôle.

### **PARAGRAPHE 1 : Suggestions**

#### **1-1- Approche de solution au problème de prévisions trop élevées**

- Etablir un tableau de bord des procédures budgétaires qui devra contenir les instructions et les renseignements nécessaires à l'établissement du budget au niveau de chaque section, de chaque service ainsi que la description des postes de tous les services. Il devra détailler également les règles et méthodes fiables à suivre pour élaborer et mettre en œuvre le budget. Ce tableaux de bord permettra d'informer les responsables à divers niveaux sur leur rendement, les écarts, les indicateurs, les mesures correctives à prendre.
- Avoir un contrôleur de gestion qui doit faire une exploitation judicieuse des rapports d'activités mensuels rédigés par les services techniques en vue d'une synthèse pour faire ressortir les écarts. Ces écarts permettront au contrôleur de gestion de suivre correctement l'exécution du budget dans toutes les sections pour une amélioration des rendements de la mairie de Glazoué.

**1-2- Approche de solution au problème de la non implication des élus locaux**

- Faire participer les élus locaux à l'élaboration (choix) de programme et projets de développement de leur localité.
- Impliquer les élus locaux dans le système de gestion budgétaire dans la phase de suivi et contrôle.

**PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre**

Au nombre de ces conditions on peut retenir celles-ci :

**2-1- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de prévision trop élevées :**

- Elaborer un plan de formation des cadres qualifiés sur les indicateurs fiables et réalistes.
- Prévoir un budget de formation du personnel

**2-2 Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de la non implication des élus locaux**

- Mettre les élus locaux au même niveau d'information sur les programmes et projets à réaliser dans leur localité.
- Prévoir un budget de suivi et de motivation au niveau local.

## **CONCLUSION**

Etant donné que l'objectif général était de faire une étude diagnostique de la gestion budgétaire des collectivités locales, nous avons pris la mairie de Glazoué comme cadre de référence afin de favoriser une meilleure réalisation de cette recherche. Au terme de cette étude sur le système budgétaire de la Mairie de Glazoué, nous avons pu constater que l'élaboration du budget, son exécution et son contrôle ne répondent pas totalement aux normes requises. Le système mis en place par la Mairie de Glazoué en la matière laisse apparaître plus d'insuffisance que d'atouts.

Pour remédier à ces insuffisances, la Mairie de Glazoué se doit de revoir son mécanisme budgétaire et de développer de nouvelles méthodes de prévisions.

En cela elle doit dynamiser la Division de Préparation de Budget existant, le contrôle permanent de l'exécution du budget, l'établissement d'un tableau de bord et d'un plan opérationnel pour permettre au budget de retrouver sa place dans le système de gestion de la mairie de Glazoué afin de favoriser le développement social et économique de la commune.

Ainsi plusieurs suggestions ont été formulées afin de contribuer à l'obtention d'une meilleure performance de la Mairie de Glazoué. Au nombre de celle-ci on note : le diagnostic interne et externe, la description des postes et profil, la motivation du personnel, la mise en place de moyens de perceptions, des problèmes au sein du système et la mise en œuvre rapide et efficace de solutions nouvelles.

Toutes ces mesures, pour être efficaces, doivent être complétées par l'adaptation du personnel aux changements éventuels qui interviendront au niveau de la gestion de la mairie. Seulement il faut que les dirigeants de mairie de Glazoué tiennent compte de l'importance du budget et décident de l'application rigoureuse des solutions suggérées.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Antoine ADADJA** « Contribution à l'amélioration du système budgétaire de la Mairie de Cotonou » (Université de Parakou 2008).

**Claude ALAZARD et Sabine SEPAR** « Manuel & Applications, Contrôle de Gestion » 4<sup>ème</sup> édition

**Christian et Christiane RAULET** (1994) «Comptabilité Analytique»

**D. Michel, J. L. ARDION, J. SCHMIDIT** «Contrôle de Gestion»

**Henri BOUQUIN** (1997) «Le Contrôle de Gestion »

**Kévin ADANMENOUKON et Marcel AMOUZOUN** « Analyse de la gestion budgétaire de l'Africaine des Assurance » IUT (2006).

**La loi n°97-029 du 15 Janvier 1999** portant en son article 82, trois série de compétences : les compétences propres de la commune, les compétences de l'Etat et les compétences qu'elle partage avec l'Etat;

**L'arrêté préfectoral n°4/223/PDZ-C/SG-STCCD DU 19 Décembre 2008**, portant constatation des résultats de l'élection du Maire de la commune de Glazoué ;

**La loi n°97-028 du 15 janvier 1999 en son article 3** détermine notamment la répartition des compétences entre l'Etat et les communes

**Le décret n°2007-448 du 02 Octobre** portant organisation, attribution et fonctionnement du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire ;

**Michel GERVAIS** (1994) «Le Contrôle de Gestion »

**Raymond MUZELLEC** (2002) «Finances Publiques » ;

**TELECOMS S.A, Fortuné AMOUSSOU et Francine L. HOUNKPEHEDJI** « Contribution à l'amélioration des performances financières de BENIN » ENEAM (2007).

# ANNEXES

## ANNEXE I

### Questionnaires

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG), option Gestion, Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG), nous faisons des recherches sur la gestion budgétaire des collectivités locales, en vue de contribuer à son efficacité. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux différentes questions ci-dessous posées.

1- N° de l'enquête.....

2- Sexe        masculin                féminin       

3- Quartier de ville.....

4- Profession.....

5- Parti politique        mouvance                opposition       

6- Existe-t-il un système de gestion budgétaire à la mairie de Glazoué

Oui                Non       

7- Que pensez-vous de la procédure budgétaire de la mairie

.....

8- Existe-t-il un système de contrôle budgétaire ?

Si oui pourquoi.....

9- Comment appréciez-vous la politique de contrôle budgétaire?

Bonne

Mauvaise

10- Quelles sont les acteurs de ce système de contrôle ?

.....

11- Etes-vous impliqués ?

Oui

Non

12- Etes-vous satisfait des différents travaux réalisés par la mairie dans votre quartier ?.....

13- Quelle est votre proposition pour l'avenir.....

## ANNEXE II

### GUIDE D'ENTRETIEN

Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG), option Gestion, Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG) sur le thème «La gestion budgétaire des Collectivités Locales : problèmes et Voies d'amélioration », nous vous prions de bien vouloir nous aider à apporter des reponses à nos préoccupations.

L'entretien porte sur les points suivants :

- Les méthodes prévisionnelles du système budgétaire utilisé à la mairie de Glazoué
- Les mécanismes de contrôle interne ou externe de ce système
- L'appréciation des acteurs impliqués du système
- Les difficultés liées à la gestion du système budgétaire
- Les recommandations pour améliorer ce système

## Table des matières

Avertissement.....	i
Dédicace1.....	ii
Dédicace2.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DUCADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE.....	3
SECTION 1 : Présentation de la Mairie de Glazoué.....	4
PARAGRAPHE 1 : Historique et Attribution de la Mairie de Glazoué.....	4
A-Historique.....	4
B-Attributions.....	5
PARAGRAPHE 2 : Organisation et fonctionnement de la Mairie de Glazoué.....	6
A-Organisation de la Mairie.....	6
1-Le Secrétariat Particulier .....	8
2-Le Secrétariat Administratif.....	8
3-Le Secrétariat des Adjoints au Maires et des Commissions Permanentes du Conseil Communal.....	8
4-Le Service des Affaires Générales.....	9
5- Le Service des Affaires Financières.....	10
6- Le Service de la Planification et du Développement Economique.....	11
7-Le Service des Affaires Domaniales et Environnementales.....	12
8- Le Service Technique.....	12
9- Le Service de l’Etat Civil et des Affaires Sociales.....	13
10- Le Service de l’Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation.....	13
11- Le Service des Transmissions.....	14
B- Eléments et fonctionnement du système budgétaire.....	14
1- Les éléments du système budgétaire.....	14
2- Fonctionnement du système.....	15
SECTION2: DEROULEMENT DU STAGE.....	19
A- Les Travaux Effectués.....	19
1- Service des Affaires Générales.....	19

2- Service des Affaires Financières.....	19
3- Service de la Planification et du Développement Economique.....	20
B- Inventaire des forces et faiblesses de la Mairie de Glazoué.....	21
1- Inventaire des forces.....	21
2- Inventaire des faiblesses.....	21
C- Difficultés rencontrées.....	22
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>23</b>
SECTION 1 : De la problématique aux hypothèses de l'étude.....	24
PARAGRAPHE1 : problématique et intérêt de recherche.....	24
A-Problématique.....	24
B-Intérêt de l'étude.....	26
PARAGRAPHE2 : Objectifs et hypothèses.....	26
A-Objectif général.....	26
B-Objectifs spécifiques.....	26
C-Hypothèses de recherche.....	27
<b>SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>27</b>
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature.....	27
A-Etude de quelques concepts fondamentaux.....	27
B-Synthèse des travaux antérieurs.....	31
PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de la recherche.....	36
A-Nature de la collecte des données et échantillonnage.....	36
B-Outils de la collecte des données.....	36
1-Recherches documentaires.....	36
2-Questionnaires.....	37
3-Entretiens.....	37
C- Outils de traitement et présentation des données.....	37
D-Stratégie de vérification des hypothèses.....	38
E- Limite de l'étude.....	38
<b>CHAPITRE III : DIAGNOSTIC DU SYSTEME BUDGETAIRE, VERIFICATION DES HYPOTHESES, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>39</b>
SECTION 1 : Présentation, analyse et vérification des hypothèses.....	40
PARAGRAPHE1 : Présentation et analyse des résultats.....	40
A-Présentation des données relatives à l'écart entre les prévisions et les réalisations.....	40

B-Présentation des données relatives aux facteurs explicatifs de l'inefficacité du système budgétaire.....	45
PARAGRAPHE 2 : La vérification des hypothèses.....	46
A- Vérification ou non de l'hypothèse n°1.....	46
B- Vérification ou non de l'hypothèse n°2.....	46
SECTION 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	47
PARAGRAPHE 1 : Suggestions.....	47
1-1-Approche de solution au problème de prévisions trop optimistes.....	47
1-2-Approche de solution au problème de la non implication des acteurs.....	48
PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre.....	48
2-1- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de prévision trop optimistes.....	48
2-2 Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de la non implication des acteurs.....	48
CONCLUSION.....	49
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50
ANNEXES.....	a
Table des matières.....	e