



A

- ❖ Mon père DAWOGA Kassa Toni et ma mère SAMBIENI Tinda, pour votre détermination de voir vos enfants réussir ;
- ❖ Mes frères et sœurs pour leur prière ;
- ❖ Ma femme chérie Ramatou pour sa prière.

Pascal DAWOGA

A

- ❖ Mon père Zéphirin SETTIN pour ta détermination de voir tes enfants réussir ;
- ❖ Ma mère Thérèse NOUCTHIANTO pour tes prières, sacrifices et soutiens ;
- ❖ Mes frères et sœurs Larios et Belmida pour leur prière ;
- ❖ Ma fille Marilynne GNANCADJA ;

Bernice SETTIN



## REMERCIEMENTS

Notre formation à la FASEG n'aurait pas connu le jour et un aboutissement heureux sans la volonté du père céleste, et de certaines personnes à qui nous adressons nos sincères remerciements.

- Notre maître de mémoire Dr Aimé TOGODO AZON, Enseignant Chercheur à la FASEG. Nous vous adressons nos sincères gratitude. Malgré vos multiples occupations, vous avez accepté diriger ce mémoire ;
- Au doyen IGUE Charlemagne et tous les professeurs de la faculté qui se sont investis pour notre formation ;
- Papa Sambieni Yantibossi pour ses conseils et soutiens financiers durant toute ma formation,
- Papa Le Cornec pour ses soutiens matériel et financier ;
- Mr fidèle pour son soutien financier ;
- Mon oncle Paul Kori pour son indéfectible ;
- Mes frères, Antoine, Samuel, Pascal KITTI, et Jacques leur prière ;
- Ma tante Mary pour sa prière ;
- Tous mes amis, Justin, Kodjo, Frédéric pour leur soutien moral.
- Monsieur Gildas KPEIDJA, chef Section Budget à BENIN TELECOMS-SA, notre maitre de stage pour ses conseils ;
- Messieurs le président et les membres du jury, qui ont accepté de juger ce travail, nous leur rendons un hommage révérencieux. Leurs critiques et suggestions seront d'un grand apport pour la perfection de ce travail ;
- Monsieur Salifou N. SABI pour ces aides précieuses à la réalisation de ce mémoire ;
- Tous nos camarades de la promotion LP-CACG-3, pour les moments fraternels et studieux passés ensemble ;
- Toute la famille DAWOGA ;
- Toute la famille SETTIN.



**LISTE DES SYGLES  
ET ABBREVIATIONS**

BT-SA	: Bénin Télécoms-sa
DG	: Direction Générale
DGA	: Direction Générale Adjointe
DVIP	: Direction Veille, Ingénierie et Planification
DSAC	: Direction Solutions Affaires et Consommateurs
DISO	: Direction Infrastructures et Solutions Opérateurs
DFP	: Direction des Finances et du Patrimoine
DRHRC	: Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication
DAR	: Direction Audit et Risque
DSIE	: Direction des Systèmes d'Informations et de l'Energie
AADG	: Assistant Administratif du Directeur Générale
SP	: Secrétaire Particulier
SD	: Secrétaire du Directeur
DVI	: Division Veille Ingénierie
DPS	: Division Planification et Statistiques
DSA	: Division Solutions Affaires
DM	: Division Marketing
DS1	: Division Solution
DS2	: Département Solution
DS3	: Division Services

DES	: Division Exploitation Services
DSO	: Département Solutions Opérateurs
DCR	: Division Contrôle du Réseau
DTT	: Division Transmission et Transit
DRA	: Division Réseau d'Accès
SAG	: Secrétariat des Affaires Générales
DF	: Département Finances
DR	: Division Recouvrement
DGP	: Département Gestion du Patrimoine
DAPAS	: Division Administration du Personnel Affaires Sociales
DDRH	: Division Développement des Ressources Humaines
DCRE	: Division Communication et Relations Extérieures
DRRAJ	: Division Régulation, Réglementation et Affaires Juridiques
DRSE	: Division Responsabilité Sociale de l'Energie
DGP1	: Département Gestion du Patrimoine
DGP2	: Division Gestion des Projets
DAI	: Division Audit et interne
DGR	: Division Gestion des Risques
DCI	: Division Contrôle Interne
DDAI	: Division Développement et Applications Informatiques
DFL	: Division Facturation et Litiges
DEE	: Division Energie et Environnement

**Liste des tableaux**

Tableau N°1 : effectif par catégorie socioprofessionnelle et par sexe du personnel de BENIN TELECOMS-SA au 17 septembre 2014.....	12
Tableau n°2 : inventaire des forces et faiblesses de BT-SA.....	15
Tableau n°3 : interprétation du signe de l'écart.....	34
Tableau n°4 : budget des charges de 2015.....	38
Tableau n°5 : budget des produits de 2015.....	38
Tableau n°6 : budget d'investissement de 2015.....	38
Tableau n°7 : budget de trésorerie de 2015.....	39
Tableau n°8 : résultat prévisionnel de 2015.....	39
Tableau n°9 : le bilan prévisionnel de 2015.....	39
Tableau n°10 : compte de résultat prévisionnel de 2015.....	40
Tableau n°11 : détermination des écarts sur les charges de 2012.....	42
Tableau n°12 : détermination des écarts sur les charges de 2013.....	43
Tableau n°13 : détermination des écarts sur les charges de 2014.....	44
Tableau n°14 : détermination des écarts sur les produits de 2012.....	45
Tableau n°15 : détermination des écarts sur les produits de 2013.....	45
Tableau n°16 : détermination des écarts sur les produits de 2014 .....	46
Tableau n°17 : existence d'une méthode fixe pour établir les prévisions.....	50
Tableau n°18 : existence d'une mévente dans la société .....	51
Tableau n°19 : cette mévente est due à la mauvaise politique commerciale.....	51
Tableau n°20 : cette mévente a un effet pervers sur les prévisions et les réalisations budgétaires.....	51
Tableau n°21 : existence d'une bonne maîtrise des charges dans l'exécution du budget.....	52
Tableau n°22 : la bonne maîtrise de ces charges a un effet négatif sur les prévisions et les réalisations budgétaires.....	52
Tableau n°23 : existence d'un contrôleur de gestion.....	53
Tableau n°24 : le service audit et risque joue bien son rôle.....	53

**LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique n°1 : évolution des charges de 2012 à 2014.....48  
Graphique n°2 : évolution des produits de 2012 à 2014 ..... 48

**SOMMAIRE**

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
Introduction général.....	1
Chapitre premier : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
SECTION 1 : Présentation du BT-SA.....	4
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	14
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	17
SECTION 1 : problématique, intérêt, et objectifs de l'étude.....	18
SECTION 2 : Revue de littérature, méthodologie de recherche et hypothèses.....	20
CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS.....	36
SECTION 1 : De l'élaboration au contrôle budgétaire, de l'évaluation du suivi et du contrôle budgétaire à la vérification des hypothèses.....	37
SECTION 2 : Forces faiblesses, recommandations et conditions de mise en œuvre... ..	52
Conclusion .....	59
Références bibliographiques.....	61
Annexe.....	63
Table des matières.....	67



# Introduction générale

De nos jours, les défis à relever par l'Afrique sont devenus la principale préoccupation de notre société. L'un de ces défis est l'implantation des structures pouvant relancer et assurer l'essor économique. Cet essor économique ne peut se faire sans la création des entreprises dont la survie dépend de plusieurs facteurs notamment ses activités et sa mission. L'entreprise constitue donc un élément très important dans le processus de développement de toute nation.

Pour améliorer le niveau de son économie, l'Etat béninois a donc décidé de créer le Bénin Télécoms SA une émanation de l'ex-OPT en Mai 2004. BT-SA intervient essentiellement dans la télécommunication et joue un important rôle dans la croissance économique béninoise à travers ses diverses prestations. En vue de prospérer, le BT-SA se fixe des objectifs et exerce ses activités en interaction avec l'environnement dans lequel il se situe.

La fixation d'objectifs sous-entend l'établissement d'une prévision qui est selon MEYER. J. (1970), « une attitude volontariste, scientifique et collective face à l'action future ». Elle constitue donc l'élément moteur de la gestion budgétaire. Entant qu'une entreprise en perpétuelle recherche de profit, le BT-SA se base sur ses forces, tout en tenant compte de ses faiblesses afin d'atteindre les buts visés. Ainsi, il pourra participer à l'économie nationale à travers l'amélioration de la valeur ajoutée qu'il apportera. Comme dans la plupart des sociétés étatiques, nous avons constaté que le BT-SA rencontre des problèmes dans la détermination de son système budgétaire. Cet état de chose porte un sérieux coup à son développement et l'empêchant ainsi dans l'atteinte de ses objectifs. C'est pour contribuer à l'amélioration de cette situation que nous avons décidé de porter notre choix sur le thème : « analyse du système budgétaire de BT-SA ».

Mais soulignons que l'élaboration d'un système budgétaire passe par un certain nombre d'étapes intermédiaires données. Ainsi, dans cette étude de recherche, nous aurons à développer : la phase d'élaboration, la phase d'exécution, la phase de suivi et la phase de contrôle. Pour bien mener cette étude, nous avons choisi un plan en trois chapitres : le premier consistera à présenter le cadre institutionnel de l'étude ; le second chapitre sera consacré au cadre théorique et méthodologique ; et enfin le troisième concernera le cadre empirique de l'étude.

CHAPITRE PREMIER : CADRE  
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

L'objectif visé dans ce premier chapitre est de présenter d'une part le BT-SA et d'autre part le déroulement du stage.

### **SECTION 1:** présentation du BT-SA.

Pour mieux connaître BT-SA, nous avons consacré cette section à son historique, à ses objectifs et à sa structure organisationnelle. Elle est également consacrée à ses activités, son environnement, ses ressources et ses défis.

#### **Paragraphe 1:** historique, objectifs et structure organisationnelle de BT-SA.

### **1- Historique de BT-SA**

L'histoire de BT-SA, une émanation de l'ex-OPT débuta avec la création du service des postes, téléphones et télégraphes (PTT) le premier juillet 1890 par l'administrateur français chargé des établissements du Golf de Guinée, MR Victor BALLOT.

Le service des PTT était sous l'égide de la France d'outre-mer, pays colonisateur du Dahomey et disposait d'un seul bureau de poste à Cotonou qui est devenue l'actuelle recette principale. En 1893, trois bureaux de poste étaient ouverts à Agoué le 15 Mai, Grand-Popo et Ouidah le 18 Mai. En 1894, le bureau de poste de Porto-Novo fut ouvert et le courrier postal étendu jusqu'à Savalou.

Le développement télégraphique dépendait à cette époque des militaires, des colonisateurs notamment sur le long des côtes du fait de la permanente communication avec les navires. La période allant de 1897 à 1904 est celle pendant laquelle le secteur des PTT a connu un développement remarquable avec la mise en place des liaisons postales et télégraphiques entre les établissements installés et la création de quatorze(14) nouveaux postes qui assuraient la liaison avec Marseille, Dakar, Lomé et Lagos. Il devient un peu plus tard, grâce à l'éclatement de l'Afrique Occidentale Francophone (AOF), l'Office des Postes et Télécommunication (OPT) par le décret N°80 PCT/MT du 30 juin 1959.

L'OPT était donc un établissement à caractère industriel et commercial créé par la loi N°59-32 du 19 Décembre 1959 et jouissant d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Avec cette autonomie financière, l'OPT fonctionnait comme une société privée alors son caractère industriel était de la volonté de produire sur place les biens d'équipements

nécessaires pour les services qu'il propose. Les investissements réalisés en ce moment ne portaient que sur quelques centaines de millions de francs CFA et se résumaient à trente-cinq(35) bureaux de postes et liaisons télégraphiques.

Pour permettre à l'office de fonctionner comme une société privée, le premier objectif est de lui donner des moyens pour son développement. En dépit des lourds investissements consentis par l'office des postes et télécommunications en faveur du service des télécommunications, ce dernier n'a pas pu contribuer à combler le déficit budgétaire constaté au niveau de l'office. En effet, il fut confronté à certains problèmes tels que : la situation très avancée du réseau téléphonique entraînant l'augmentation des demandes de raccordements non satisfaites, l'obsolescence de certains équipements, la situation déficitaire du secteur postal, l'accroissement des dettes de l'Etat, la difficulté de la détermination de la rentabilité des deux services, la difficulté de déterminer le revenu produit par chacun des services.

Pour mieux affronter ces difficultés et mieux se préparer à relever les défis qui pointent à l'horizon, le gouvernement de la République du Bénin a décidé de procéder à la scission de cette structure. Ainsi, par le décret N°2004-260 du 05 Novembre 2004 portant création de la société BENIN TELECOMS SA et approbation de ses statuts et décret N°2004-365 du 28 Juin 2004 portant création de la société LA POSTE DU BENIN SA et approbation de ses statuts, il a été créé respectivement :

- ✓ la société BENIN TELECOMS SA qui s'occupe des opérations de télécommunication.
- ✓ LA POSTE DU BENIN SA qui réalise les opérations postales et financières.

Ces actes qui consacrent la séparation effective de l'Office des Postes et Télécommunications en deux structures distinctes ouvrent droit à la requalification des espaces juridique, économique et institutionnelle dans lesquelles ces sociétés sont appelées à exercer leurs activités.

### **2- Objectifs de BT-SA**

BENIN TELECOMS SA a pour objectif de relancer son activité principale qui est la télécommunication. Pour ce faire, il s'est fixé des objectifs spécifiques tels que :

- ✓ satisfaire les attentes et besoins de clientèle en matière de télécommunication ;
- ✓ renforcer sa capacité managériale des ressources humaines ;
- ✓ assainir sa gestion financière ;

- ✓ développer son activité principale et installer les activités secondaires ;
- ✓ accroître sa rentabilité.

### **3- Structure organisationnelle de BT-SA**

La présentation de cette structure nous a permis de passer en revue les différents services de BENIN TELECOMS SA, leurs attributions et les liens qui existent entre eux.

La structure organisationnelle se divise en deux(02) grandes parties à savoir :

- la structure fonctionnelle ;
- la structure opérationnelle.

#### **3.1-La structure fonctionnelle**

Elle est à la base des décisions stratégiques ainsi que les grandes orientations de la société. On distingue :

- le Conseil d'Administration(CA) ;
- la Direction Générale(DG) ;
- le Comité de Direction(CoDir).

**Le Conseil d'Administration** est l'organe suprême. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de BENIN TELECOMS SA dans les limites de l'objet social. Il est composé de sept(07) membres dont le président est le représentant du ministre de tutelle. Ils sont nommés par le Conseil des Ministres sur proposition du ministre de tutelle. Le Conseil se réunit chaque fois que cela est nécessaire, avec au minimum deux séances par an.

**La Direction Générale** assure la gestion technique, administrative et financière de BENIN TELECOMS SA, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration en matière de la planification, de mise en œuvre et du contrôle des programmes, des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matériels de la société. Elle est aidée dans sa mission par la direction technique et les conseillers.

**Le Comité de Direction** est l'organe consultatif obligatoire. Il comprend les directions techniques, les syndicats et le représentant élu de personnel au conseil d'administration.

Au terme de l'article 22 des statuts de BT-SA, le comité de direction est un organe consultatif obligatoire qui joue un rôle essentiel dans l'examen des questions importantes touchant la vie de l'entrepreneur, l'élaboration du budget et de la politique générale de la société avant leurs approbation par le conseil d'administration.

Il importe de mentionner que BT-SA, dans sa forme juridique actuelle de société d'Etat placée sous la tutelle du ministère de la communication et des technologies de l'information et de la communication (MCTIC) n'est pas à l'abri des pesanteurs politiques quant à la prise de certaines décisions de gestion.

### **3.2-Les structures opérationnelles de BT-SA**

Les structures opérationnelles sont des organes qui contribuent concrètement et efficacement à l'évolution des activités. Au nombre de ces organes nous avons :

- le Directeur Général Adjoint ;
- les Conseillers ;
- les Assistants et Cellules ;
- la Direction de la Veille, Ingénierie et Planification ;
- la Direction de la gestion des Infrastructures et Services ;
- la Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie ;
- la Direction des Ressources Humaines, Règlementation et Communication ;
- la Direction des Solutions et Marketing ;
- la Direction Audit et Risque ;
- la Direction des Finances et du Patrimoine.

Parmi ces structures opérationnelles nous avons pu visiter la direction des finances en raison du choix de notre thème. Cette direction est chargée de la planification, de l'organisation et du contrôle des activités de préparation des comptabilités auxiliaires. Cette direction définit également sous son autorité, en accord avec la direction générale de BENIN TELECOMS-SA l'organisation et le fonctionnement des services ci-après :

- le Département Finances ;
- le Département Gestion du Patrimoine ;
- la Division Recouvrement ;
- Section Affaires Générales.

Notre stage s'est déroulée au regard de notre formation au Département finance qui est constitué comme suit :

- La Division Budget et Fiscalité
- la Division Comptabilité
- la Division Trésorerie et Gestion Financière.

**La Division Budget et Fiscalité** comprend les sections ci-après :

- la Section Budget ;
- la Section Fiscalité.

Elle a pour tâches de concevoir les méthodes de prévisions budgétaires, d'élaborer le budget et de suivre son exécution. Elle assure les relations avec les services de l'Administration, du trésor et caisses des cotisations sociales. Les méthodes de prévisions budgétaires sont définies en collaboration avec les autres structures de planification des télécommunications. Ces prévisions définies ne collent pas toujours avec la réalité, ce qui engendre des écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations et au-delà laisse entrevoir une incapacité à évaluer les actions susceptibles de réaliser les objectifs.

S'agissant de la préparation du budget, la division budget et fiscalité centralise les propositions de budget faites tous les services de BENIN TELECOMS-SA.

Ces propositions font l'objet de discussion en rapport avec les programmes d'actions au sein d'une commission budgétaire présidée en personne par le Directeur Général, afin d'arrêter les prévisions à soumettre au Conseil d'Administration de BENIN TELECOMS-SA.

Le suivi de l'exécution du budget se fait suite à un rapport trimestriel déposé aux dirigeants. Ce système de contrôle ne permet pas à postériori d'éviter ou de prévoir les dépassements de crédits budgétaires.

Par rapport à ses activités fiscales, l'absence de pénalités pour les trois dernières années montre que la réglementation fiscale est bien suivie. Cet état de chose permet à BENIN TELECOMS-SA d'entretenir des relations apaisées avec l'administration fiscale.

**Division Comptabilité** sous son autorité les sections ci-dessous :

- la Section Comptabilité Générale ;
- la Section Comptabilité Analytique.

Elle a pour mission d'assurer la tenue de la comptabilité et la centralisation des comptabilités auxiliaires.

Pour ce faire, elle procède à l'enregistrement comptable de tous les faits marquants de la vie de la société. La comptabilisation est assurée grâce au logiciel comptable **SUN ACCOUNT**. L'inconvénient du système de gestion comptable et financière est qu'il n'existe pas une interface entre le logiciel de comptabilité et les autres applications (logiciel de facturation, logiciel de gestion de stocks) de l'entreprise.

Cette situation entraîne la reprise des saisies de données, ce qui multiplie les risques d'erreur et le retard dans la confection des états financiers.

Malgré ces difficultés le BENIN TELECOMS-SA élabore chaque année ses états financiers annuels selon les normes comptables de l'OHADA. Ces états sont régulièrement approuvés par le conseil des ministres.

Notons que pour des raisons de la complexité de l'analyse différentielle des charges de BENIN TELECOMS-SA, cette division n'est pas encore arrivée à élaborer les états analytiques de gestion.

**Division Trésorerie et Gestion Financières** composée de trois sections à savoir :

- la Section Trésorerie ;
- la Section Gestion Financière ;
- la Régie d'Avance.

Etant la division pivot au sein du département finances en matière de gestion des flux financiers, elle est chargée du suivi des comptes bancaires, de la gestion des dettes, des études financières et du règlement des dépenses. Elle assure le suivi des comptes bancaires à travers le rapprochement des informations collectées chaque matin au sein de l'entreprise et au niveau des banques car le système de gestion informatique de la trésorerie en date de valeur n'est pas fonctionnel. Cette manière de faire ne peut révéler qu'une idée approximative des flux financiers opérés sur les comptes à un instant donné.

Les titres de paiement reçus aux différents guichets (ACTEL) de BENIN TELECOMS-SA sont déposés sur les comptes indiqués lors du passage des banques autorisées à faire la collecte des fonds. Ce qui permet de régler à quelques exceptions près le problème des chèques impayés qui n'arrange pas la trésorerie.

Le règlement des dépenses de BENIN TELECOMS-SA est assuré par la division trésorerie et gestion financière et intervient après avis favorable de la réunion de trésorerie. Cette réunion se tient tous les lundis et rassemble tous les directeurs pour examiner la situation de la trésorerie de la société et décider de l'opportunité des règlements. Ainsi, ce système permet d'impliquer tous les directeurs dans la gestion de la trésorerie de BENIN TELECOMS-SA.

Le besoin, objet de la dépense est préalablement consigné sur une fiche d'intention de commande au regard de la procédure existante. Mais, en réalité ces intentions d'achats sont supprimés par les services bénéficiaires et exécuté par le département Gestion du Patrimoine. Ainsi, la réalisation des achats ne tient pas compte de la disponibilité financière et cela aboutit à une situation où les engagements arrivés à échéance dépassent largement les ressources disponibles de BENIN TELECOMS-SA. Ce qui crée indubitablement une intention de trésorerie.

**Paragraphe 2** : activité, environnement, ressources de fonctionnement et défis de BENIN TELECOMS-SA

Ce paragraphe est consacré aux activités de BENIN TELECOMS-SA, son environnement de même que ses ressources et ses défis.

### **1-Activité de BENIN TELECOMS-SA**

Le BENIN TELECOMS-SA intervient essentiellement dans la télécommunication sur la base des activités telles que :

- la conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunication fixes et mobiles ;
- les fournitures des services liés aux technologies de l'information et de la communication ;
- la prise en compte de toutes les opérations de recherche et de développement commercial, industriel, financier et immobilier pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ;
- l'installation et la maintenance des réseaux internet.

## **2-Environnement de BENIN TELECOMS-SA**

Il est constitué par l'ensemble des éléments qui sont susceptibles d'affecter directement ou indirectement les activités de l'entreprise et sur lesquels elle peut agir.

On distingue généralement deux types d'environnement à savoir : l'environnement immédiat ou de proximité ou le (microenvironnement) et l'environnement générale (macro-environnement).

### **2.1-Environnement immédiat**

Il rassemble les déterminants directs de l'organisation que l'action de l'entreprise peut influencer. Il s'agit d'un environnement concret et facile à appréhender. Dans le cadre de notre étude, cet environnement est composé : des clients, des fournisseurs et des concurrents.

#### **2.1.1-Les clients**

Le client se définit comme étant une personne physique ou morale avec qui l'entreprise échange ses produits ou ses prestations de services. A BENIN TELECOMS-SA, sont les clients, les consommateurs, les utilisateurs des services fournis par la société. Les plus gros clients sont surtout les administrations publiques et les entreprises.

#### **2.1.2-Les fournisseurs**

A BENIN TELECOMS-SA, les fournisseurs sont en majorité des entreprises étrangères. Ce sont des entreprises telles que Alcatel, tex Harris, Canada Huawei et d'autres entreprises de renommée mondiale à savoir le groupe TITAN et SIEMENS qui fournissent à BENIN TELECOMS-SA l'équipement et la technologie nécessaire. Le BENIN TELECOMS-SA entretient des relations privilégiées avec des banques nationales et étrangères compte tenu de la densité de son domaine d'intervention et de la masse d'argent brassée au niveau de ses guichets.

#### **2.1.3-Les concurrents**

Peuvent être considérées comme concurrentes de BENIN TELECOMS-SA toutes les entreprises qui offrent le même produit que le BENIN TELECOMS-SA. Ce sont des entreprises GSM telles que : MOOV BENIN, MTN BENIN, LIBERCOM, BB.COM et GLOBENIN.

## **2.2-Environnement générale**

L'environnement général est celui sur lequel l'entreprise a des moyens d'action limités ou nuls. Autrement dit l'environnement général est plus abstrait et difficile à cerner et à prévoir. Il est composé de : l'environnement économique, l'environnement technologique, l'environnement politique et réglementaire.

### **2.2.1-Environnement Economique**

L'influence de cet environnement sur l'entreprise dépend du niveau de développement du pays. Il faut noter que le développement économique d'un pays se mesure par le Produit Intérieur Brut (PIB) et le revenu par habitant de ce dernier.

### **2.2.2-Environnement Technologique**

Dans cet environnement les changements sont susceptibles d'affecter l'entreprise au niveau de sa prestation de services. Il va falloir donc que l'entreprise soit dans une dynamique de flexibilité qui pourrait lui permettre de s'adapter aux nouvelles technologies afin de pouvoir satisfaire aux exigences des consommateurs. Ainsi cette mutation de l'environnement technologique constitue une menace pour les entreprises qui n'ont pas les moyens comme le BENINTELECOMS-SA de s'y adapter.

### **2.2.3-Environnement Politique et Règlementaire**

Il s'agit d'un ensemble des dispositions politico-juridiques et réglementaires qui régissent l'exercice de l'activité de l'entreprise. Ainsi l'installation et l'exécution des activités de Bénin Télécoms SA ont été autorisées par le décret n° 2004-260 du 05 novembre 2004 portant création et approbation de ses statuts. Il est placé sous la tutelle du Ministère délégué auprès du président de la République chargé de la communication, des technologies de l'information et de la communication.

## **3. Les ressources de fonctionnement**

Elles sont au nombre de trois ordres ; nous avons les ressources humaines, les ressources financières et les ressources matérielles.

### **3.1-Ressources humaines**

L'homme est le capital le plus précieux et indispensable, aucune entreprise n'est possible sans les ressources humaines. En ce qui concerne le personnel de BENIN TELECOMS-SA, il est composé de cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution ; le tableau ci-dessous présente la répartition par catégories socioprofessionnelles et par sexe du personnel.

**Tableau N°1**: effectif par catégorie socioprofessionnelle et par sexe du personnel de BENIN TELECOMS-SA au 17 septembre 2014.

CATEGORIES	HOMMES		FEMMES		TOTAL
	EFFECTIFS	POURCENTAGES	EFFECTIFS	POURCENTAGES	
Cadres	92	71,75%	37	28,24%	129
Agents de maîtrise	174	70%	75	30%	249
Agents d'exécution	106	69,73%	46	30,26%	152
TOTAL	372	-	158	-	530

### **3.2-Ressources financières**

A sa création, BENIN TELECOMS-SA a été dotée d'un capital de cinq cent millions (500000000) divisé en 50000 actions de 10000 francs CFA chacune. Mais en 2010, ce capital a connu une augmentation et est passé à quatre-vingt-treize milliards trois cent soixante-dix millions (93370000000) soit 9337000 actions de même valeur nominale. Elle a contracté plusieurs emprunts de long terme auprès de plus de deux banques nationales pour compléter ses capitaux propres afin d'assurer la continuité de son exploitation.

### **3.3-Ressources matérielles**

Ce sont des moyens matériels en général, l'équipement et les fournitures mis à la disposition du personnel afin de leur permettre une parfaite exécution de leurs tâches respectives. On peut compter parmi tant d'autres les terrains, les bâtiments administratifs et commerciaux, les matériels de logement, les matériels et mobiliers de bureau, les matériels informatiques, les matériels de transport et les équipements des réseaux locaux de communication d'énergie, de transmission...

#### **4. Les défis**

Le BENIN TELECOMS-SA a pour défis :

- de développer les infrastructures des TIC et promouvoir d'autres services à valeur ajoutée en vue de mieux satisfaire les besoins de sa clientèle ;
- d'assurer la disponibilité totale du réseau ;
- d'assainir sa gestion financière ;
- de renforcer la capacité managériale des ressources humaines ;
- d'améliorer sa politique commerciale et
- d'accroître son chiffre d'affaire.

#### **SECTION 2** : déroulement du stage

Pour comprendre mieux l'utilité des cours théoriques que nous avons reçu au cours de notre formation en comptabilité audit et contrôle de gestion, nous avons effectué un stage pratique de trois mois allant du 02 Février au 30 avril 2015 à BENIN TELECOMS-SA. Au cours de ce stage déroulé spécialement à la section budget du département des finances et du patrimoine où nous avons pris connaissance des réalités professionnelles après avoir effectué plusieurs travaux.

#### **Paragraphe1** : travaux effectués

Dans ce paragraphe, nous avons récapitulé les travaux exécutés au niveau de la section budget pendant le déroulement de notre stage.

Au niveau de cette section nous avons exécuté des travaux qui se résument comme suit :

- ✓ enregistrement des dossiers de bon de commande et d'engagement, des factures de SBEE et de la SONEB dans le système Sun Account qui est le système d'exploitation de l'entreprise.
- ✓ enregistrement dans les registres d'engagement et de liquidation des bon de commande et d'engagement précédemment enregistrés dans le système d'exploitation de leurs montants correspondant. Il est à noter que le montant enregistré dans le registre d'engagement est hors taxe et celui de la liquidation est toute taxe comprise.
- ✓ après engagement ou après liquidation, les dossiers de bon de commande et d'engagement sont envoyés au niveau du secrétariat de la direction financière et comptable d'une part et d'autre part à la fiscalité pour subir les traitements

comptables, fiscaux ou administratifs correspondant ; ou encore ils sont envoyés au niveau des directions et services concernés.

- ✓ enregistrement dans un registre appelé Fiche d'Intention de Commande (FIC) qui représente la nouvelle forme de procédure de sélection de fournisseur en ce qui concerne les achats. Ces fiches sont établies par le service approvisionnement. Les bons qui sont enregistrés dans ce registre sont ceux qui concernent la division contrôle interne et qui lui permettent d'avoir une idée sur le type d'articles et son prix.
- ✓ Enregistrement dans le registre neutre les bons qui n'ont ni numéro d'engagement ni numéro de liquidation mais qui doivent être traités compte tenu d'une urgence ou sous demande d'un supérieur hiérarchique.
- ✓ classement dans les chronos les relevés de compte BIBE, ECOBANK et CCP.

**Paragraphe2** : les difficultés rencontrées et inventaire des forces et faiblesses de BT-SA

### **1. Difficultés rencontrées**

Durant notre stage, nombreuses sont des difficultés auxquelles nous avons été confrontés. Il s'agit :

- l'adaptation aux conditions de travail lors des premiers jours du stage ;
- l'accès difficile aux documents des années antérieures ;
- la non disponibilité immédiate des informations ;
- difficulté à maîtriser facilement le logiciel de comptabilité utilisée par le Bénin Télécoms SA ;
- l'insuffisance du temps pour la recherche et l'investigation.

Malgré ces difficultés, ce stage nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues au cours de notre formation et d'acquérir une certaine expérience de la vie en entreprise.

### **2. Inventaire des forces et faiblesses**

Elles se résument dans le tableau suivant :

**Tableau n°2** : inventaire des forces et faiblesses de BT-SA

Eléments	Forces	Faiblesses
Statut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BT-SA est une société anonyme d'Etat, ce qui lui procure une certaine crédibilité et confiance en matière de négociation auprès des et des financiers étrangers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etant société publique, l'Etat intervient souvent dans les grandes décisions de BT-SA ; on note alors une lenteur administrative et une complexité dans le traitement des dossiers des usagers de l'entreprise.</li> </ul>
L'évolution sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BT-SA a hérité de PTT d'expérience et d'une connaissance assez grande de l'évolution du marché, des besoins et des goûts de la clientèle ; Elle détient toujours le monopole de téléphone fixe et une grande partie</li> <li>- de la fourniture de l'internet ;</li> <li>- Elle détient également le monopole de la fourniture du réseau internet (de la fibre optique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BT-SA a également hérité de son aïeux PTT, de dette qui a amorti l'entreprise dans ses potentialités et dans son élan ;</li> <li>- Difficulté à assurer la fourniture de ses produits en quantité et en qualité ;</li> <li>- Difficulté à cadrer ses produits avec les besoins réels du marché ;</li> <li>- Difficulté à maintenir sa part du marché.</li> </ul>
Niveau de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BT-SA est une société commerciale et la production de ses biens ne nécessite pas de matière première en dehors des équipements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à fournir un service de qualité et satisfaisante ;</li> <li>- Inaccessibilité au service dans certaines zones (problème de couverture).</li> </ul>
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BT-SA a à son actif des installations techniques ;</li> <li>- Des bâtiments, un parc automobile et un parc informatique ;</li> <li>- Elle dispose de la liaison de type SAT3/WASC SAFE qui a permis l'augmentation du débit jusqu'à 155 mégabits/seconde et des liaisons en fibre optique plus efficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On note la vétusté des équipements et installation de l'entreprise ;</li> <li>- Difficulté à se procurer de nouvel équipement mieux adapté à la technologie et permettant l'amélioration de la qualité des services offerts.</li> </ul>
Plan commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BT-SA peut offrir un service de qualité et à un prix compétitif par rapport à celui de ses concurrents ;</li> <li>- Existence d'une demande très forte sur le marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle connaît cependant la mévente de jour en jour à cause d'un manque de communication des produits ;</li> <li>- Inexistence ou mauvaise stratégie commerciale.</li> </ul>
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BT-SA dispose de ressources financières et d'activité générant suffisamment de ressource pour lui permettre d'être équilibré.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle n'enregistre que des résultats annuels négatifs depuis plusieurs années</li> <li>- La trésorerie nette est souvent négative</li> <li>- -Manque de ressources pour financer ses investissements et ses projets.</li> <li>- Recourt souvent au crédit bancaire qui ne fait qu'augmenter ses dettes.</li> </ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BT-SA dispose de cadres et techniciens qualifiés et expérimentés dans le domaine des TIC ;</li> <li>- Une administration de plus de mille employés qui s'activent à son service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il se pose le problème de « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut »</li> <li>- Les employés découragés et démoralisés par la situation du retard de salaire et parfois durant des mois ;</li> <li>- Le manque de motivation du personnel, la fuite des cerveaux qui préfèrent aller chercher mieux ailleurs.</li> </ul>

**Source :** budget 2014

CHAPITRE DEUXIEME : CADRE  
THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE  
L'ETUDE

Ce chapitre est composé de deux sections dont la première aborde la problématique, intérêt, et objectifs de l'étude. La deuxième est consacrée à la revue de littérature, à la méthodologie de recherche et hypothèses

### **SECTION1** : problématique, intérêt, et objectifs de l'étude

Cette section comporte deux paragraphes dont le premier est consacré à la problématique et à l'intérêt de l'étude ; quant au second, il concerne les objectifs de la recherche

#### **Paragraphe 1** : problématique et intérêt de l'étude

##### **1. Problématique**

Le Bénin, pays en voie de développement, a une économie caractérisée par la prédominance du secteur informel et s'efforce à baser celle-ci sur l'agriculture.

Tout comme les autres pays en difficultés, il est à la recherche d'une économie saine. Or, l'état de toute économie dépend de ses acteurs à savoir : les entreprises publiques, les entreprises privées et celles du secteur informel. Comme diriger c'est prévoir, il est nécessaire de faire une anticipation dans la prise en compte des décisions de gestion appropriées. De ce fait, la gestion ressort comme des outils utiles dans la réalisation des objectifs de toute entreprise. Dans le but d'atteindre son objectif, la mise place d'un système budgétaire permettra à l'entreprise d'évaluer sa performance. Le système budgétaire s'avère donc nécessaire au bon fonctionnement des entreprises.

Mais force est de constater que plusieurs entreprises, surtout les entreprises publiques sont confrontées à des problèmes de gestion de leur système budgétaire. Lors de la clôture des exercices, elles se retrouvent avec des écarts considérables entre les prévisions et les réalisations. La compréhension de la gestion du système budgétaire nous conduit à la notion du budget qui est l'expression chiffrée de la politique économique et financière de l'entreprise. Il sert de norme dans l'évaluation de la performance, donc un outil de prise de décision. Par contre, on constate que les entreprises publiques l'établissent généralement par obligation légale et de ce fait, ne le considère pas comme un véritable instrument de gestion mais plutôt comme une formalité. Alors, l'on observe un manque de suivi rigoureux pour son exécution.

Notre stage à BENIN TELECOM SA nous a permis de constater qu'il est confronté à des problèmes tels que :

- ❖ la diminution du parc des clients nationaux et internationaux
- ❖ l'inventaire de ses rapports d'activités des trois dernières années montre qu'il enregistre des écarts budgétaires considérables et dégage des résultats négatifs ;
- ❖ la baisse continue du chiffre d'affaire ;
- ❖ la tension de trésorerie de l'entreprise ;
- ❖ la vétusté de la plupart des infrastructures.

Ces différents problèmes sus-cités nous conduisent à la question centrale suivante : le système budgétaire de Bénin télécoms SA lui permet il d'atteindre ses objectifs ?

De cette question centrale découlent des sous questions de recherche que sont :

- les outils mis en œuvre pour l'élaboration du budget de Bénin Télécoms SA sont ils efficaces ?
- les normes en matière de contrôle et du suivi budgétaire sont elle respectées ?
- y a-t-il de décalage entre les prévisions et les réalisations budgétaires ?

### **2. intérêt de l'étude**

Cette étude nous permet sur le plan théorique d'approfondir notre connaissance sur le système de gestion budgétaire et de donner à travers cette étude la nécessité d'une gestion budgétaire dans l'esprit des dirigeants d'entreprise. Et sur le plan pratique, elle nous permet d'attirer l'attention de nos dirigeants d'entreprises publiques ou privées en général et ceux de BENIN TELECOM SA en particulier sur l'importance et le rôle avéré d'une gestion budgétaire rigoureuse pour le développement de la structure, de faire des propositions aux responsables de BENIN TELECOM SA pour l'amélioration de la gestion budgétaire de la dite société ; elle nous permet également de comprendre la notion du système de gestion budgétaire afin de proposer les solutions aux maux dont souffre ce dernier et d'acquérir certaines expériences en la matière.

Cette étude ne peut être faite que si des objectifs et des hypothèses de travail sont bien définis.

**Paragraphe 2** : objectifs de l'étude

**1. Objectifs de la recherche**

A partir de l'objectif général de notre étude, nous définissons les objectifs spécifiques qui en découlent.

**1.1-Objectif général**

L'objectif général est d'analyser le système budgétaire de BENIN TELECOM SA.

**1.2- Objectifs spécifiques**

**1.2.1-Objectif spécifique n°1**

Analyser les outils mis en œuvre pour l'élaboration du budget de BENIN TELECOM SA

**1.2.2-Objectif spécifique n°2**

Analyser les différentes causes des décalages entre les prévisions budgétaires et les réalisations.

**1.2.3-Objectif spécifique n°3**

Evaluer l'efficacité du contrôle et du suivi budgétaire.

**SECTION 2** : revue de littérature, méthodologie de recherche et hypothèses

Dans cette section, nous abordons la revue de littérature, la méthodologie utilisée pour la recherche et hypothèses. Elle comporte deux paragraphes dont le premier est consacré à la revue de littérature et hypothèses le second à la méthodologie de recherche.

**Paragraphe 1** : revue de littérature et hypothèses

Toute recherche suppose la maîtrise de quelques savoirs dans un domaine. Il nous ait indispensable de recourir aux études antérieurs ayant trait à notre thème. Mais au préalable, nous apportons quelques précisions conceptuelles et sémantiques concernant les notions fondamentales qui sont utilisées dans ce travail sans ensuite oublier les travaux parcourus.

**1-Clarification conceptuelle et sémantique des notions fondamentales**

## **1.1-Budget**

Le mot budget selon **HUTINJ** provient du vieux français « bougette ». Au moyen âge la bougette était la bourse suspendue à la ceinture du marchand et dans laquelle il entassait ses écus lorsqu'il devait se déplacer. Avoir la bougette signifiait à partir en voyage, mais également programmer ses dépenses et réunir la somme d'argent dont on aurait besoin pour faire face aux nécessités de la route. Ce mot a traversé les frontières françaises et est devenu anglo-saxon en prenant sa forme actuelle : budget. Il désigne alors la pochette dans laquelle le ministre britannique des finances conservait le document financier.

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 définie. C'est ce qui amène **Antony et Ali** (1992) à dire que « le budget est un plan financier couvrant habituellement une période d'un an est un outil important pour une véritable planification à court terme et un outil de contrôle au sein des organisations. Toutefois, il n'est pas que financier, c'est aussi un plan d'actions à court terme dont le but est d'organiser de façon efficace et coordonnée toutes les ressources matérielles de l'entreprise ».

C'est ainsi que **Christiane et Christian RAULET(1994)**, dira 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 », 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.

Selon **BOUQUIN H. (1997)**, « le budget est l'expression comptable et financière des plans d'action retenue pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) converge vers la réalisation des plans opérationnels. Articulant le court (le mensuel et l'année) et le moyen le terme (l'annuel et le pluriannuel), et présentant une synthèse de pilotage de l'entreprise, le budget un outil central du contrôle mais, aussi, un outil non dépourvu d'effets pervers ». A cet effet, la définition de **BOUQUIN** a plus de portée que celle d'Antony, RAULET, et de Benoit car elle fait ressortir la notion d'annualité.

Le **plan comptable général(1982)** définit le terme « budget comme une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé ».

Pour **HORNGREN C., DATAR S. et FOSTER G.**, on distingue plusieurs types de budgets dont on peut citer parmi tant d'autres :

- le budget glissant ou continu qui est un budget ou un plan qui s'applique en permanence à la période à venir définie en ajoutant un mois, un trimestre ou une année à mesure que le mois, le trimestre ou l'année échue en soit éliminé ;
- le budget statique qui est un budget établi en fonction d'un niveau unique d'activité ;
- le budget flexible quant à lui est ajusté selon les variations ultérieures de l'activité ;
- le budget à base zéro (BBZ) est établi comme si c'était la première fois. Toutes les dépenses sont remises en causes. Le BBZ exige des responsables qu'ils établissent une hiérarchie entre leurs objectifs et leurs activités, afin d'explorer toutes les façons de réaliser chaque activité et de déterminer son coût.

**Yves BERNARD** et **Jean-Claude COLLI**, pour leur part, « 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 ».

## **1.2-Gestion**

D'après le **plan comptable général des entreprises (1996)**, la gestion signifie : « la mise en œuvre et administration des moyens et ressources requis en vue d'atteindre, dans une entreprise, des objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée ».

## **1.3-Gestion budgétaire**

La gestion budgétaire a toujours une place importante dans l'entreprise, puisqu'elle influence particulièrement les orientations d'activités.

**KEISER M.(1995)** définit la gestion budgétaire comme « 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 ». Il paraît nécessaire d'ajouter un aspect supplémentaire à cette définition : celui de la comparaison à postériori des réalisations avec ces mêmes précisions par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

Pour **MEHEUT(1994)**, la gestion budgétaire est « l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différentes fonctions des objectifs cohérents, d'établir les budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt des risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées ».

Le **comptable général des entreprises(1996)**, définit la gestion budgétaire comme « la gestion basée sur l'établissement des budgets d'investissement, de fonctionnement, d'exploitation et de trésorerie. Dans ce mode de gestion, les programmes d'action chiffrés en fonction d'objectifs visés et de stratégies délibérément arrêtées, mettent les principaux agents de l'entreprise en responsabilité d'atteindre les résultats attendus, notamment grâce à une comparaison systématique des réalisations aux prévisions et de l'analyse des écarts constatés ».

Selon **Lauzon, Gélinas, Bernard** : « la gestion budgétaire est une technique administrative qui prévoit l'établissement d'un budget et d'un plan de gestion ».

## **1.4-Les étapes de processus budgétaire**

Une fois les principaux objectifs sont fixés pour l'année à venir par la Direction Générale, il appartient ensuite à chaque responsable opérationnel d'en tenir compte pour bâtir son propre budget.

Pour Michel GERVAIS (2006), le cycle budgétaire s'étant généralement sur trois à quatre mois et peut se décomposer en cinq (05) phases que sont :

- le rappel ou la détermination des objectifs de la firme pour l'année à venir ;
- la réalisation d'étude préparatoire ;
- le choix de l'un d'entre eux : le pré-budget ;
- la construction et discussion des budgets détaillés ;
- l'élaboration des prévisions définitives.

Ces phases du processus peuvent être résumées à travers points essentiels suivants :

- ✓ la méthode de prévision ;
- ✓ la procédure de mise en œuvre des budgets ;
- ✓ l'interconnexion entre les budgets.

### **1.5-Les méthodes de prévision**

Les méthodes de prévision sont multiples et d'inspiration très différente.

Pour Régie BOURBONNAIS et Jean Claude USUNIER (1982), trois critères permettent de distinguer les types des prévisions : la période (court, moyen et long terme), la finesse microéconomique ou macro-économique, la technique (quantitative ou qualitative).

D'après ces auteurs, pour mettre en place un système de prévision, il faut respecter certaines étapes qui paraissent comme autant de maillons d'une chaîne. Ces étapes sont au nombre de six à savoir :

- les données ;
- les méthodologies prévisionnelles ;
- l'information du traitement ;
- la gestion de la mise à jour des données ;
- l'introduction de la prévision dans l'entreprise.

Selon qu'il s'agit de prévisions d'exploitation, de vente, de production, d'approvisionnement, d'investissement ou de trésorerie, l'entreprise aura recours à telle ou telle autre fonction de la pertinence.

La prévision ne doit pas être la reconduction pure et simple sans action préalable des résultats. Elle doit être l'expression d'une politique, d'un choix, d'un engagement, d'un pari sur l'avenir.

Elle doit donc faire appel à une démarche scientifique permettant non seulement de mieux prouver, mais aussi de mieux évaluer les événements futurs dans leurs chances de se produire et dans leurs conséquences.

Deux types de prévisions sont à distinguer : d'abord l'entreprise effectue des prévisions qui portent sur ce qui lui est extérieure et sur des événements sur lesquels elle n'a aucune précision sur l'évolution de la conjoncture, les comportements des consommateurs et la variation des taux de change.

Au regard des prévisions exogènes, l'entreprise met en œuvre celle portant sur les événements qui naissent à son initiative ou sous son influence. Les prévisions apparaissent comme une réponse au premier, ces dernières sont matérialisées dans les plans et les budgets.

### **1.6-La procédure de mise en œuvre des budgets**

La phase de budgétisation est plus ou moins longue selon la nature de la procédure budgétaire.

Pour JEAN-LUC ZECRI (1998), « un budget débute généralement avec une lettre de cadrage budgétaire envoyée du siège à la direction ou contrôle de gestion locale qui lui-même la transmet aux services concernés ».

Selon Sabine ALAZARD et Sabine SEPARI (1998), les pratiques de constitution du budget diffèrent, selon les méthodes de gestion des entreprises.

- ❖ Isabelle et Loïc de Kervilier (2006), soulignent que la procédure budgétaire repose sur :
- ❖ un calendrier prédéterminé : il faut que les différentes étapes du processus budgétaire respectent un calendrier afin de pouvoir arrêter à un moment déterminé le budget général de l'entreprise ;

- ❖ des documents standards : la présentation des formulaire types varie d'une entreprise à une autre en fonction du modèle de prévision utilisé et des objectifs visés par les responsables chargés de coordonner le processus budgétaire. Leur but commun est cependant de faciliter les travaux ultérieurs de consolidation et de comparaison.

### **1.7-Contrôle de gestion**

Plusieurs auteurs ont défini ce concept tout en mettant l'accent sur un ou plusieurs aspects.

Le **plan comptable général** définit «le contrôle de gestion comme étant un ensemble de disposition prises pour fournir aux dirigeants et divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».Le Plan Comptable Général contient des dispositions suivantes :

« Gérer une entreprise, c'est la conduire vers les objectifs qui ont été assignés dans le cadre d'une politique concertée en faisant mettre en œuvre, par les responsables, les ressources qui leur sont confiées ».

« Contrôler la gestion de cette entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive. »

« Il faut à cet effet :

- définir un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables de conception et d'exécution ;
- faire mettre en place les moyens en hommes, en équipement, en services extérieurs, en organisation de commandement et de coordination pour atteindre ces objectifs ;
- observer régulièrement les excès et les insuffisances des performances réalisées relativement aux objectifs assignés ;
- utiliser ces observations pour entreprendre, le cas échéant, l'aménagement raisonné des objectifs de départ ou les actions correctives appropriées sur les moyens mis en place. »

Cette définition de contrôle de gestion du plan comptable ne se limite qu'à des procédures mécaniques de rétroaction. Elle ne prend pas en compte les orientations stratégiques, ni le management de l'organisation. Cette insuffisance a été complétée par **ANTONY(1998)**, pour sa part « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».

Cependant, il faut noter que depuis la seconde guerre mondiale, avec l'évolution de l'environnement, des comportements et des besoins nouveaux sont apparus et les entreprises ont donné des dimensions supplémentaires au concept : celle de conseil et de pilotage de l'organisation.

Toujours pour compléter cette définition, **ALAZARD C.** et **SEPARI S.(1998)**, selon eux « le contrôle de gestion est système d'information, un tableau de bord comme un ensemble de clignotants pour mesurer, suivre, recentrer, modifier l'activité, les choix et les procédures de travail ».

### **1.8-Contrôle budgétaire**

Dans son sens budgétaire, le contrôle est une comparaison permanente des réalisations aux prévisions figurant au budget de façon à chercher les causes des écarts, prendre des mesures correctives et d'apprécier des responsables budgétaires.

Pour un système de contrôle de gestion selon M.GERVAIS, « il est possible d'utiliser différents outils d'informations susceptibles d'orienter l'action et la prise des décisions, à savoir les plans à long et moyen terme, la comptabilité analytique ou de gestion, des tableaux de bord et le système budgétaire ».

Le contrôle budgétaire, bien qu'étant l'une des phases de la gestion budgétaire, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire. Au sens comptable, le contrôle budgétaire est une comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations. Il se dégage de cette définition trois types d'écarts à savoir :

- ❖ écart positif ;
- ❖ écart négatif ;
- ❖ écart nul.

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 ».

L'évolution du concept a permis à **GERVAIS(1994)** de le définir comme « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- dégager et 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 ».

Dans ce cas le contrôle budgétaire est une fonction partielle de contrôle de gestion dont dépend la qualité de ces contrevenants, il pourra être 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.

### **1.9-Gestion prévisionnelle**

Selon les auteurs du **Plan Comptable Général**, « la gestion prévisionnelle est le mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise ». Ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, il faut noter que le processus conduisant à ce choix n'est pas expliqué.

Pour combler cette insuffisance, **Deprez** et **Duvant (1994)** diront que « la gestion prévisionnelle est un système de gestion orienté 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 long et moyen terme, correspond une estimation à court terme souvent d'un an, de l'activité prévisionnelle de l'entreprise.

### **1.10-Suivi budgétaire**

**SELMER (2003)** a écrit « le suivi budgétaire a pour vocation essentielle de vérifier que les objectifs ont été correctement tenus et si ce n'était pas le cas, d'impliquer les responsables afin de susciter des actions correctives dans la foulée ».

Pour **DEGDEY** « le suivi ou le contrôle budgétaire consiste à comparer quotidiennement les réalisations aux données prévisionnelles ». Il est ajouté que le suivi budgétaire nécessite la mise en place d'un système d'information qui possède certaines caractéristiques qui sont la rapidité, la fiabilité, le coût modéré.

Le suivi budgétaire a pour but de mettre au point, puis d'expliquer la différence entre résultat réel et le résultat prévu dans le budget. Pour finir, il est suggéré deux conditions pour une étude globale du suivi budgétaire à savoir :

- ✓ être suffisamment fréquent pour que l'action corrective soit entamée à temps ;
- ✓ être effectué au niveau, où se situent les responsabilités et où s'élaborent les remèdes.

### **1.11-Système**

Selon le dictionnaire **Larousse** « un système est un ensemble ordonné de principes formant un corps de doctrine ». Cette définition est celle d'ordre général et ne fait pas ressortir l'aspect économique du concept. Dans le contexte économique, **LABOURIER (1994)** définit le système comme « un ensemble complexe d'éléments hétérogènes combinés de manière à produire un résultat ».

De cette définition, il ressort trois idées principales :

- ✓ Un système est un ensemble ;
- ✓ Un système est composé d'éléments hétérogènes ;
- ✓ Les éléments constitutifs d'un système concourent à la réalisation d'un même objectif.

Cette définition paraît plus complète et met l'accent sur l'atteinte d'un objectif.

Selon le lexique de gestion et de management « un système est ensemble cohérent plus ou moins complexe, composé d'un nombre déterminé de structures ou l'élément, souvent divers, reliés à un plan commun ou concourant à un but commun ».

Signalons qu'il existe plusieurs types de systèmes parmi lesquels le système budgétaire est très important pour notre thème.

### **1.12-Système budgétaire**

Pour **FATOK M. (2006-2007)**, 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 ». Cette définition ne met pas l'accent sur le contrôle qui est un élément indispensable dans tout système budgétaire. Pour combler cette insuffisance, nous allons prendre la définition de **GERVAIS M. (1992)** qui définit le système budgétaire comme « un système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire ».

### **1.13-Planification**

Le dictionnaire politique "**Toupie**" définit la planification comme suit :

Étymologiquement la planification vient du mot latin *planus* qui signifie plan, plat.

La planification est l'action de planifier, c'est-à-dire d'organiser dans le temps une succession d'actions ou d'événements afin de réaliser un objectif particulier ou un projet. La planification permet de décrire :

- les objectifs recherchés et la manière dont ils seront atteints ;
- les rôles et les responsabilités des différents acteurs ;
- le calendrier ;
- l'estimation des moyens à mettre en œuvre et des coûts ;
- les modalités de suivi et de contrôle.

La planification utilise un certain nombre d'outils comme :

- ✓ analyse multicritère
- ✓ la provision
- ✓ le budget
- ✓ l'étude des différents scénarios entre lesquels il faut choisir les probabilités, l'étude des risques et les solutions alternatives ou de repli.

En économie, la planification au niveau d'un Etat est l'organisation d'un programme économique avec ses objectifs et ses moyens pour plusieurs années à venir.

### **2-Travaux parcourus**

Ici, il est question d'aborder les idées des auteurs qui ont travaillé sur l'analyse du système budgétaire. Ces travaux nous ont conduits à une analyse critique des différents points de vue de ces auteurs que révèle notre revue de littérature.

Les budgets jouent un rôle très important dans la gestion de toute entreprise. L'établissement d'un budget nécessite une évaluation des éléments de prévision à prendre en compte pour atteindre les objectifs fixés. La prévision est donc indispensable dans l'élaboration du budget. C'est pour cela, **ECHAUDE-MAISON C.D. (1996)** a dit « la prévision est une action de déterminer l'évolution future d'une grandeur ou d'un ensemble de grandeurs économiques, le plus souvent à l'aide de modèles chiffrés. On distingue la prévision à court, moyen et long termes ». Ici, la prévision à court terme est celle dont l'exercice est un an. Quant aux prévisions à moyen et long termes, elles constituent les investissements à moyen et long termes. On peut en effet définir le budget comme étant l'expression en terme de prévision, des activités à mener généralement sur une période d'un an et des moyens y afférents.

C'est dans ce sens que **GRAY** dit « le processus de budgétisation en une série d'essais de diverses prescriptions de répartition des ressources jusqu'à ce qu'apparaisse la combinaison qui répond au mieux à l'esprit et à l'orientation des buts et des objectifs de la société ». Pour 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 (CEPAG), lors de la formation sur « la gestion budgétaire », a souligné que l'élaboration du budget découle surtout d'une bonne planification et a ajouté que le budget, après l'adoption, doit faire l'objet d'une exécution rigoureuse et d'un contrôle permanent.

Pour **GERVAIS(1994)** le contrôle budgétaire « une comparaison permanente » des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- dégager et 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.

**HOUNSA (1993)** dans son mémoire intitulé « **diagnostique financier et comptable de la COBENAM** » en voulant s'intéresser au système budgétaire de la compagnie a révélé que le budget n'est pas réellement mis à la disposition de ses responsables opérationnels. 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 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 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.

Ces différentes études montrent qu'il faut encore beaucoup de recherches sur les difficultés que rencontrent les organisations publiques, en général et le BT-SA en particulier.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre étude sur l'analyse du système budgétaire de BT-SA.

### **3- Hypothèses**

Pour atteindre les objectifs spécifiques ainsi fixés, nous avons émis trois hypothèses :

#### **3.1-Hypothèse n°1**

Inexistence d'une méthode fixe pour établir les prévisions explique l'inefficacité des outils de prévision mis en œuvre pour l'élaboration du budget de BT-SA.

### **3.2-Hypothèse n°2**

La mévente issue de la mauvaise politique commerciale et la mauvaise maîtrise des charges lors de l'exécution du budget sont respectivement les causes des écarts défavorables sur les produits et écarts favorables sur les charges observés chaque année à BT-SA.

### **3.3-Hypothèse n°3**

Le dysfonctionnement du service audit rend le contrôle et le suivi budgétaire inefficaces.

#### **Paragraphe2** : méthodologie de recherche

La méthodologie est une démarche (ensemble de méthodes) qui permet de mettre sur pied une recherche de qualité. Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, il sera décrit l'approche méthodologique, de collecte et d'analyse des données.

#### **1-Choix de l'échantillon et collecte des données**

##### **1.1-Choix de l'échantillon**

Dans le cadre de notre étude, l'enquête par sondage sera choisi comme l'échantillon susceptible de représenter le mieux possible la population mère qui est l'ensemble des unités statistiques soumises à notre recherche. Elle est le personnel chargé de l'élaboration et de l'exécution du budget de Bénin Télécoms SA. Sa taille est de 60.L'échantillon sera limité à 15 enquêtes pour pouvoir couvrir les domaines concernés.

##### **1.2- Collecte des données**

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nos recherches seront au prime abord basées sur les manuels de procédure, et, ensuite sur les états financiers et les rapports d'exécution de budget de Bénin Télécoms SA. De plus, elles seront approfondies par des entretiens et des enquêtes réalisées à l'endroit du personnel indiqué. Un guide d'entretien et un questionnaire seront élaborés à cet effet (voir annexes). Le questionnaire sera constitué des questions fermées et à choix multiples.

## **2-Technique de traitement des données et de vérification des hypothèses**

### **2.1-Technique de traitement des données**

Les données recueillies ont fait l'objet de regroupement en vue de leur exploitation. Ensuite ces données ont été introduites dans le logiciel Excel afin d'être traitées. Le logiciel Word nous a permis de faire les commentaires et la vérification des hypothèses.

### **2.2-Technique des vérifications des hypothèses.**

Elle consiste à dire la méthode utilisée pour tester les hypothèses de recherche.

#### **2.2.1-Technique de validation de l'hypothèse n°1**

Pour la validation de cette hypothèse nous avons utilisé des réponses obtenues de notre questionnaire avec des responsables chargés de l'élaboration du budget (ces réponses sont présentées dans les tableaux statistiques retraçant les effectifs et fréquences des différentes variables afin de permettre une bonne analyse et une meilleure vérification des hypothèses).

#### **2.2.2-Technique de validation de l'hypothèse n°2**

Cette hypothèse sera appréciée à partir des calculs des écarts entre les prévisions et les réalisations issues des rapports d'exécution de Bénin Télécoms SA sur la période des trois dernières années (2012 à 2014). Elle est approfondie par les enquêtes et les entretiens qui nous ont permis de trouver la cause des différents écarts constatés. Nous présentons également les différents graphiques permettant de mettre en évidence l'évolution des écarts. La formule de l'écart se présente comme suit :

$$\text{Ecart} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

Elle peut être interprétée d'après Michel GERVAIS (2005) comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau n°3** : interprétation du signe de l'écart.

Eléments	Ecart (+) positifs	Ecart (-) négatifs
Charges	Défavorables	Favorables
produits	Favorables	Défavorables
Investissements	Surplus	Manques
Encaissements	Favorables	Défavorables
Décaissements	Défavorables	Favorables

Nous évaluons enfin le niveau d'activité de Bénin Télécoms SA à travers l'appréciation du taux (T) de réalisation. Ce taux sera déterminé comme suit :

$$T = \text{Réalisation} / \text{Prévision} * 100$$

L'hypothèse est validée si plus de la moitié de la population enquêtée atteste que les écarts considérables constatés sur la période de l'étude proviennent d'une part de la mévente issue de la mauvaise politique commerciale de BT-SA et d'autre part de la maîtrise des charges lors de l'exécution du budget de BT-SA.

### **2.2.3-Technique de vérification de l'hypothèse n°3**

Cette hypothèse est validée si plus de 50% des personnes enquêtées sont d'accord que l'inexistence d'un contrôleur de gestion et le dysfonctionnement du service audit et risque rendent inefficace le contrôle et le suivi budgétaire.

CHAPITRE TROISIEME :  
PRESENTATION ET ANALYSE DES  
RESULTATS, VERIFICATION DES  
HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre comporte deux sections. La première section aborde, de l'élaboration au contrôle budgétaire, de l'évaluation du suivi et du contrôle budgétaire à la vérification des hypothèses ; la seconde est consacrée aux forces, faiblesses et recommandations.

**SECTION1** : de l'élaboration au contrôle budgétaire, de l'évaluation du suivi et du contrôle budgétaire à la vérification des hypothèses.

Cette section comprend deux paragraphes dont le premier est celui de l'élaboration au contrôle budgétaire et le second, de l'évaluation du suivi et du contrôle budgétaire à la vérification des hypothèses.

**Paragraphe 1** : de l'élaboration au contrôle budgétaire de BT-SA.

Ce paragraphe consiste à présenter les principes généraux du budget, le processus budgétaire de BT-SA, les composantes de son budget, les méthodes de prévision utilisées et contrôle de l'exécution de son budget.

### **1-Principes généraux du budget**

Dans le cadre de l'élaboration des budgets, les responsables à divers niveaux respectent les principes budgétaires de la comptabilité publique que sont :

- ✓ **le principe de l'annualité** : le budget est voté pour un an et son exécution se fait au cours de l'année pour laquelle il est voté. A BT-SA, l'exercice budgétaire s'étend du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année ;
- ✓ **le principe de l'unité** : il veut que toutes les recettes et toutes les dépenses se retrouvent dans un même document ;
- ✓ **le principe de l'universalité** : il stipule que toutes les recettes doivent rester dans une caisse unique qui doit pourvoir à toutes les dépenses, et aucune compensation particulière et directe ne saurait exister entre une recette et une dépense ;
- ✓ **le principe de spécialisation des crédits** : il signifie que les crédits budgétaires ne constituent pas une masse globale de crédits permettant de faire indéfiniment face aux dépenses, mais une série de crédits qui ne peuvent être virés d'un poste à un autre. Dans une conception secrète, les crédits inscrits à un chapitre ne peuvent être utilisés dans un autre chapitre du matériel ;
- ✓ **le principe de l'équilibre budgétaire** : il interdit la présentation d'un budget déséquilibré. Les charges ne doivent en aucun cas être supérieures aux produits.

## **2-Processus budgétaire de BT-SA.**

Le budget s'élabore compte tenu des dispositions budgétaires que le DG fait parvenir à toutes les directions. Chaque direction détermine ses besoins et recettes, suivant la lettre de cadrage. Ces besoins et recettes sont reçus par le DFC qui les transmet à la section budget où ils subissent une consolidation. Après des concertations entre directeurs, chefs de divisions et chefs sections sur les besoins exprimés et recettes à réaliser, les montants prévisionnels des charges et produits sont arrêtés et la saisie du budget prévisionnel est faite. Les agents de la section budget assurent l'élaboration du rapport d'exécution du budget antérieur, de la note de présentation du nouveau budget, du justificatif des montants prévisionnels, des états financiers, du budget annuel et du budget pluriannuel. Après ce travail, le DG vérifie et appose sa signature sur le document ainsi élaboré puis le faire parvenir au CA qui le transmet au Ministre délégué auprès du Président de la République chargé des télécommunications pour vérification et corrections éventuelles et le transmet au Ministre de l'Economie et des Finances pour observation et avis. Après cette étape le budget est définitivement adopté.

## **3-Composantes du budget**

Le budget prévisionnel de BT-SA est un budget subdivisé en sous budgets de fonctionnement, d'investissement et de trésorerie et en états financiers prévisionnels.

- ✓ **Le sous budget de fonctionnement** : il retrace les dépenses et les recettes relatives à l'exploitation de BT-SA. Les dépenses sont constituées de : frais de transport, services extérieurs, impôts et taxes, autres charges, frais financiers, etc. Les recettes concernent les services vendus, indemnités d'assurance reçues, revenus financiers, produits des cessions, etc.
- ✓ **Le sous budget d'investissement** : ce sont des dépenses en capital, engagées par le BT-SA dans le cadre de l'acquisition ou de renouvellement des immobilisations.
- ✓ **Le sous budget de trésorerie** : il récapitule les prévisions des recettes et des dépenses que l'on peut associer aux budgets de fonctionnement et d'investissement. Il permet de calculer et de justifier l'évolution des disponibilités ou de l'encaissement de BT-SA.
- ✓ **Les états financiers prévisionnels** : ils sont constitués des éléments ci-après :
  - le bilan prévisionnel qui fait le point prévisionnel de la situation du patrimoine de l'entreprise ;
  - le compte de résultat prévisionnel qui explique la formation du résultat prévisionnel ;

## ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE DE BENIN TELECOMS SA

- le TAFIRE qui regroupe les ressources de financement ainsi que la mise en œuvre des emplois prévisionnels ;
- les états annexés qui apportent toutes les informations complémentaires utiles et l'analyse du budget ;
- le budget pluriannuel qui retrace l'évolution de l'activité sur trois ans.

Les tableaux suivants illustrent quelques composantes du budget de BT-SA avec les prévisions de l'exercice 2015.

**Tableau n°4** : budget des charges de 2015

<b>Intitulés des comptes</b>	<b>prévisions</b>
<u>Détail des charges</u>	
Achats	11 244 608 431
Transport	33 800 000
Services extérieurs A	1 713 006 582
Services extérieurs B	1 245 435 335
Impôts et taxes	431 864 303
Autres charges	29 000 000
Charges de personnel	3 812 385 000
Frais financiers et charges assimilées	1 469 328 292
<b>Total des charges hors amortissements</b>	<b>19 979 427 943</b>

**Source** : budget 2015 de BT-SA

**Tableau n°5** : budget des produits de 2015

<b>Intitulés des comptes</b>	<b>prévisions</b>
<u>Détail des produits</u>	
Ventes	39 311 489 000
Revenus financiers	136 000 000
<b>Total des produits</b>	<b>39 447 489 000</b>

**Source** : budget 2015 de BT-SA

**Tableau n°6** : budget d'investissement de 2015

<b>Intitulés des comptes</b>	<b>prévisions</b>
Immobilisations incorporelles	1 242 500 000
Immobilisations corporelles	62 369 279 595
<b>Total des emplois</b>	<b>63 611 759 595</b>

**Sources** : budget 2015 de BT-SA

**Tableau n°7** : budget de trésorerie de 2015

Eléments	Montants (en FCFA)
Solde en début de période	1 550 867 903
Total des encaissements prévus	85 084 956 960
Total des décaissements prévus	85 762 475 094
<b>Solde prévisionnel en fin de période</b>	<b>873 349 769</b>

**Source** : budget 2015 de BT-SA

**Tableau n°8** : résultat prévisionnel de 2015

Intitulés des comptes	prévisions
Total des produits	39 447 489 000
Total des charges	33 630 384 679
Résultat sur cession	-
Résultat avant impôt	<b>+7 756 139 095</b>
Impôt BIC	1 939 034 774
Résultat après impôt	<b>+5 817 104 321</b>

**Source** : budget 2015 de BT-SA

**Tableau n°9** : le bilan prévisionnel de 2015

Actif

postes	Montants		
	Brut	Amort / prov	net
<b>Actif immobilisé</b>	<b>333 081 242 756</b>	<b>163 557 943 122</b>	<b>169 523 299 634</b>
Immobilisations incorporelles	4 182 999 481	1 025 811 981	3 157 187 500
Immobilisations corporelles	299 096 386 192	162 532 131 141	136 564 255 051
Avance et acompte versés sur immobilisations	625 142 796		625 142 796
Immobilisations financières	29 176 714 287		29 176 714 287
<b>Actif circulant</b>	<b>205 771 088 642</b>	<b>201 928 686</b>	<b>205 569 159 956</b>
Stocks	535 363 168	25 870 574	509 492 594
Créances et emplois assimilés	205 335 725 474	176 058 112	205 159 667 362
<b>Trésorerie-actif</b>	<b>1 751 600 668</b>		<b>1 751 600 668</b>
Banques, chèques postaux, caisse	1 751 600 668		1 751 600 668
Ecart de conversion-actif (perte probable de change)	54 941 411		54 941 411
<b>Total actif</b>	<b>540 658 873 477</b>	<b>163 759 871 808</b>	<b>376 899 001 669</b>

**Source** : budget 2015 de BT-SA

## ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE DE BENIN TELECOMS SA

### Passif

postes	montants
<b>Ressources stables</b>	<b>227 511 870 688</b>
Capitaux propres et ressources assimilées	120 624 959 938
Dettes financières et ressources assimilées	106 886 910 750
<b>Passif circulant</b>	<b>149 387 130 981</b>
Dettes circulantes H.A.O et ressources assimilées	3 071 231 751
Clients avance reçue	189 211 617
Fournisseurs d'exploitation	92 256 404 740
Dettes fiscales	32 373 476 798
Dettes sociales	8 260 312 437
Autres dettes	13 236 493 638
<b>Total passif</b>	<b>376 899 001 669</b>

**Tableau n°10** : compte de résultat prévisionnel de 2015

Intitulés des comptes	Débit	crédit
Achat de marchandises	-	-
Vente de marchandises	-	4 329 600 000
<b>Marge brute sur marchandises</b>		<b>4 329 600 000</b>
Achat de matières premières et fournitures liées	37 600 000	-
Travaux services vendus	-	34 126 089 000
<b>Marge brute sur matières</b>		<b>34 088 489 000</b>
Autres achats	11 207 008 431	-
transport	33 800 000	-
Services extérieurs	2 506 079 897	-
Impôts et taxes	431 864 303	-
Autres charges	29 000 000	-
Produits accessoires	-	855 800 000
<b>Valeur ajoutée</b>		<b>25 066 136 369</b>
Charges de personnel		4 264 747 020
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-	<b>20 801 389 349</b>
Dotations aux amortissements et aux provisions	11 711 921 962	-
<b>Résultat d'exploitation</b>	-	<b>+9 089 467 387</b>
Frais financiers	1 469 328 292	-
Revenus financiers	-	136000000
<b>Résultat financier</b>	-	<b>-1 333 328 292</b>
Total des charges A.O	31 691 349 905	
Total des produits A.O		39 447 489 000
<b>Résultat A.O</b>	-	<b>+7 756 139 095</b>
Total des charges H.A.O	-	-
Total des produits H.A.O	-	-
<b>Résultat H.A.O</b>	-	-
Impôts sur le résultat	1939 034 774	
<b>Résultat net (bénéfice+ ; perte-)</b>		<b>+5 817 104 321</b>

**Source** : budget 2015 de BT-SA

Les tableaux numéros 4, 5, 6, 7, 8,9 et 10, sont des composantes du budget 2015 de BT-SA que nous avons utilisé pour montrer comment est composé le budget général de BT-SA. Autrement dit, ils représentent des exemples des composantes du budget prévisionnel de BT-SA.

#### **4-Méthodes de prévision**

Les méthodes de prévision les plus adaptées dans les entreprises modernes, sont les méthodes de prévision des ventes telles que :

##### **4.1-La méthode de MAYER**

Encore appelée méthode des doubles moyennes, elle permet de tenir compte de deux tendances réduites à deux moyennes. C'est une méthode simple dans laquelle on partage en deux groupes comportant un nombre égal de données.

##### **4.2-La méthode des moindres carrés**

La méthode des moindres carrés comme celle de MAYER a pour formule générale la droite de tendance :

$$Y=ax+b$$

La modélisation par une droite des moindres carrés correspond à la droite qui minimise la somme des distances entre la valeur observée de la variable et sa variable ajustée.

Il s'agit de déterminer au niveau de chaque saison ou période un coefficient représentatif (coefficient saisonniers) par la méthode des moyennes.

Les coefficients ainsi définis seront multipliés par les ventes futures prévisionnelles dégagées par n'importe quelle méthode linéaire.

Notons qu'à BT-SA, il n'existe pas une méthode fixe pour établir les prévisions. Pour établir leurs prévisions les dirigeants de l'entreprise se basent sur les prévisions et les réalisations de l'exercice antérieur et aussi en tenant compte de certaines réalités observées au cours de l'exercice antérieur.

Les prévisions ainsi établies doivent faire l'objet d'exécution et de contrôle.

#### **5-Contrôle de l'exécution du budget**

L'exécution du budget de BT-SA est assurée par la Section Budget de la Division Budget et Fiscalité, sous le contrôle de la DFC.

A partir du budget de fonctionnement et des rapports d'activités de 2012 à 2014, nous allons calculer les écarts, les commenter et donner la cause de leur existence.

# ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE DE BENIN TELECOMS SA

## 5.1-Calcul des écarts sur les charges

**Tableau n°11** : détermination des écarts sur les charges de 2012

Intitulés des comptes	2012					observations
	réalizations	prévisions	Taux de réalisation	Ecarts	Taux d'écarts	
achats	1 028 238 800	11 331 651 619	9,07%	-10 303 412 819	-90,93%	Favorable
transport	23 625 675	94 380 000	25,03%	-70 754 325	-74,97%	Favorable
Services extérieurs A	1 165 453 202	3 402 325 910	34,25%	-236 872 708	-65,75%	Favorable
Services extérieurs B	999 213 134	2 033 446 472	49,14%	-1 034 233 338	-50,86%	Favorable
Impôts et taxes	155 283 393	744 355 658	20,86%	-589 072 265	-79,14%	Favorable
Autres charges	8 325 000	29 650 000	28,08%	-21 325 000	-71,92%	Favorable
Charges de personnel	3 676 522 872	6 263 905 007	58,69%	-2 587 382 135	-41,31%	Favorable
Frais financiers et charges assimilées	298 264 231	4 546 765 291	6,56%	-4 248 501 060	-93,44%	Favorable
Total des charges	7 354 926 307	28 446 479 957	25,86%	-21 091 553 650	-74,14%	Favorable

**Source** : établi par nous à base du budget et états financiers 2012 de BT-SA

Il convient de préciser que la rigueur dans l'autorisation des dépenses de fonctionnement a permis de maîtriser les charges d'exploitation. Ainsi, le montant hors dotations aux amortissements et impôt sur le BIC est de 7 354 926 307 pour une prévision de 28 446 479 957 soit un taux de réalisation de 25,86% avec un décalage entre prévisions et réalisations de -21 091 553 650 soit un taux d'écart de -74,14%.

**Tableau n°12** : détermination des écarts sur les charges de 2013

Intitulés des comptes	2013					observations
	Réalisations	Prévisions	Taux de réalisation	Ecarts	Taux d'écarts	
Achats	3 977 914 218	9 780 876 000	40,67%	-5802961782	-59,33%	Favorable
transport	32 463 274	126 000000	25,76%	-93536726	-74,24%	Favorable
Services extérieurs A	418 434 138	2 305 509 214	18,15%	-1887 075075	-81,85%	Favorable
Services extérieurs B	304896 484	1582411182	19,27%	-1277514698	-80,73%	Favorable
Impôts et taxes	19129494	71600 000	26,72%	-52470506	-73,28%	Favorable
Autres charges	5130000	28650000	17,91%	-23520000	-82,09%	Favorable
Charges de personnel	2272143841	6050400000	37,55%	-3778256159	-62,45%	Favorable
Frais financiers et charges assimilées	89 554335	3975248573	2,25%	-3835694238	-97,75%	Favorable
Total des charges	7291831184	24565 094969	29,68%	-17 273263785	-70,32%	Favorable

**Source** : établi par nous même à base du budget et états financiers 2013 de BT-SA

En 2013, un système de suivi journalier a été mis en place, ce qui a permis en effet de maîtriser les dépenses dans leur ensemble. Ainsi, une réalisation de 7 291 831 184 sur 24 565 094 969 prévu soit 29,68% de réalisation, il a été dégagé un écart global sur charges de -17 273 263 785 soit un taux de -70,32%.

**Tableau n°13** : détermination des écarts sur les charges de 2014

## ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE DE BENIN TELECOMS SA

Intitulés des comptes	2014					observations
	Réalisations	Prévisions	Taux de réalisation	Ecart	Taux d'écart	
Achats	3 764 215 375	10 640 239 734	35,38%	-687 602 435 9	-64,62%	Favorable
transport	239 228 71	130 730 000	18,30%	-106 807 129	-81,70%	Favorable
Services extérieurs A	430 401 691	206 387 2490	21,05%	-163 347 0799	-79,15%	Favorable
Services extérieurs B	314 167 553	261 873 2382	12,09%	-230 456 4829	-88,00%	Favorable
Impôts et taxes	21 353 3772	62 292 8705	34,28%	-409 394 933	-65,72%	Favorable
Autres charges	426 0000	286 50000	14,87%	-243 90000	-85,13%	Favorable
Charges de personnel	136 460 4755	553 908 0000	24,64%	-417 447 5245	-75,36%	Favorable
Frais financiers et charges assimilés	386 222 13	138 761 1451	02,82%	-134 989 238	-97,22%	Favorable
Total des charges	61 537 282 30	230 168 447 62	26,74%	-168 631 165 32	-73,26%	Favorable

**Source** : établi par nous même à base du budget et états financiers 2014 de BT-SA

En 2014, la dégradation de la situation de trésorerie n'a pas facilité l'exécution de la plupart des bons d'achats émis. Ce qui explique l'écart de -16 863 116 532 (-73,26%) entre réalisations (6 153 728 230) et prévisions (23 016 844 762) soit un taux de réalisation de 26,74%. Le graphique n°3 nous indique que la proportion des réalisations est très faible par rapport à celle des prévisions, ce qui a suscité une forte proportion d'écart.

### 5.2- Calcul des écarts sur les produits

**Tableau n°14** : détermination des écarts sur les produits de 2012

Intitulés des comptes	2012					observations
	Réalisations	Prévisions	Taux de réalisation	Ecart	Taux d'écart	
Ventes	168 266 064 83	498 075 920 73	33,78%	-329 809 855 90	-66,22%	Défavorable
Indemnités d'assurance reçues	0	0	0,00%	0	0,00%	Nul
Revenus financiers	0	120 000 000	0,00%	-120 000 000	-100,00%	Défavorable
Produits des cessions	0	0	0,00%	0	0,00%	Nul
Total des produits	168 266 064 83	499 275 920 73	33,70%	-331 009 855 90	-66,30%	Défavorable

**Source** : établi par nous même à base du budget et états financiers 2012 de BT-SA

L'analyse du tableau n°14 montre qu'en 2012 le taux de réalisation (33,70%) des produits est faible. Ce faible taux est dû au fait que les investissements qui devraient permettre d'accroître le chiffre d'affaire n'ont pas été réalisés faute de financement. Ce qui explique l'écart défavorable de 66,30% entre les réalisations (16 826 606 483) et les prévisions (49 927 592 073).

**Tableau n°15** : détermination des écarts sur les produits de 2013

Intitulés des comptes	2013					observations
	Réalisations	Prévisions	Taux de réalisation	Ecart	Taux d'écart	

## ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE DE BENIN TELECOMS SA

Ventes	11142 199 938	34 492 999 693	32,30%	-23 950 799 755	-67,70%	Défavorable
Indemnités d'assurance	0	50 000000	0,00%	-50 000000	-100%	Défavorable
Revenus financiers	0	120 000000	0,00%	-120 000000	-100%	Défavorable
Produits des cessions	0	0	0,00%			Nul
<b>Total des produits</b>	<b>11142 199 938</b>	<b>34 662 999 693</b>	<b>32,14%</b>	<b>-23 520 799 755</b>	<b>-67,86%</b>	<b>Défavorable</b>

**Source** : établi par nous même à base du budget et états financiers 2013 de BT-SA

L'examen du tableau n°15 montre que les produits générés par les activités de BT-SA en 2013 présentent un faible taux (32,14%) de réalisation. En effet, un écart défavorable de 23 520 799 755 (67,86%) entre les réalisations (11 142 199 938) et les prévisions (34 662 999 693) est à noter puisque les investissements qui devraient permettre d'accroître le chiffre d'affaire n'ont pas été réalisés.

**Tableau n°16** : détermination des écarts sur les produits de 2014

Intitulés des comptes	2014					Observations
	Réalisations	Prévisions	Taux de réalisation	Ecart	Taux d'écarts	
Ventes	13 102 578 936	37 030 652 168	35,39%	-23 928 073 232	-64,62%	Défavorable
Revenus financiers	135 902 458	120 000000	113,26%	+15 902 458	+13,25%	Favorable
Indemnités d'assurance reçues	0	0	0,00%	0	0,00%	Nul
Produits des cessions	0	0	0,00%	0	0,00%	Nul
<b>Total des produits</b>	<b>13 238 481 394</b>	<b>37 150 652 168</b>	<b>35,64%</b>	<b>-23 912 170 774</b>	<b>-64,37%</b>	<b>Défavorable</b>

**Source** : établi par nous même à base du budget et états financiers 2014 de BT-SA

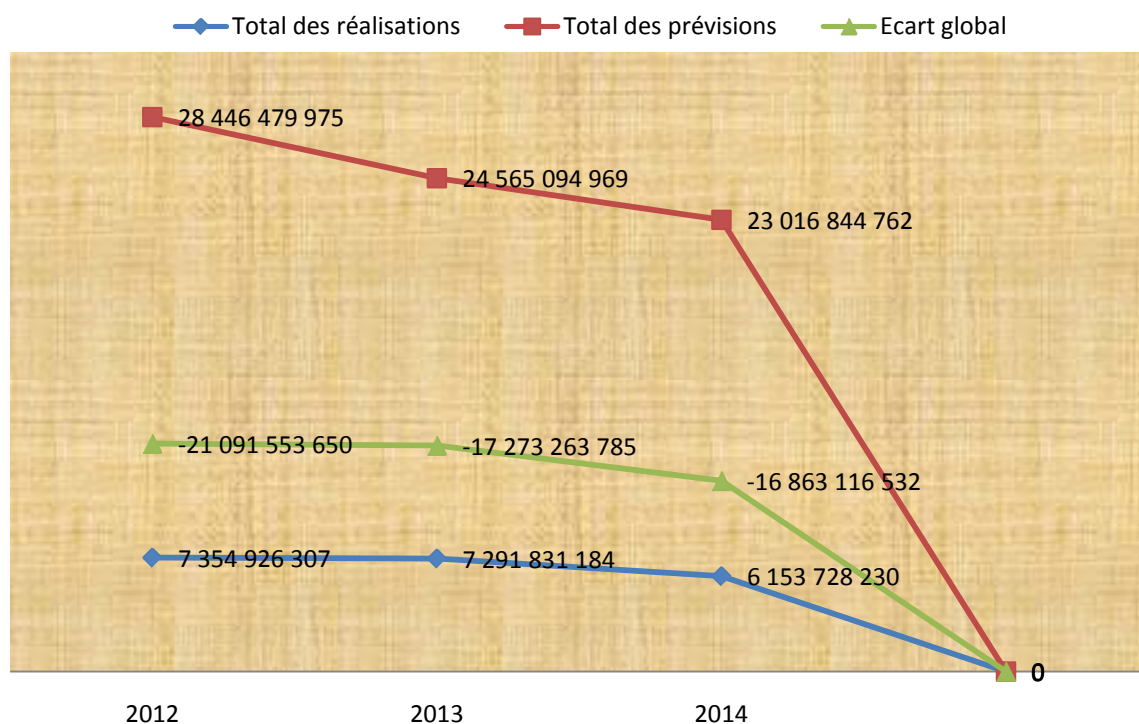
Sur une prévision annuelle de 37 150 652 168 de chiffre d'affaire, seulement 13 238 481 394 ont été réalisés au 31 juillet 2014, soit un taux de réalisation largement inférieur à 50% avec un écart considérable de -64,37%. Cette situation s'explique essentiellement par les coupures intempestives du réseau de fibre optique, la panne survenue au niveau du HLR du réseau CDMA et la non réalisation du projet Evdo. Le graphique n°6 illustre clairement les résultats de cette situation.

Nous remarquons à travers les résultats des différents tableaux, que le taux de réalisation des charges en 2013 a connu un dépassement de 3,82% par rapport à celui de 2012 et de 2,94% par rapport à celui de 2014. Malgré l'instabilité du taux de réalisation de ces trois années, il n'est à noter que des écarts favorables sur chaque chapitre de charges. Ces écarts ont pour cause la rigueur mise dans l'autorisation des dépenses qui a permis de maîtriser les charges d'exploitation d'une part et d'autre part, la mise en place d'un système de suivi journalier qui a permis également la maîtrise des charges dans leur ensemble.

Il est important de souligner que le taux de réalisation des produits est très faible. Celui de 2014 est supérieur de 3,5% de celui de 2013 et de 1,94% de celui de 2012. Sur les trois

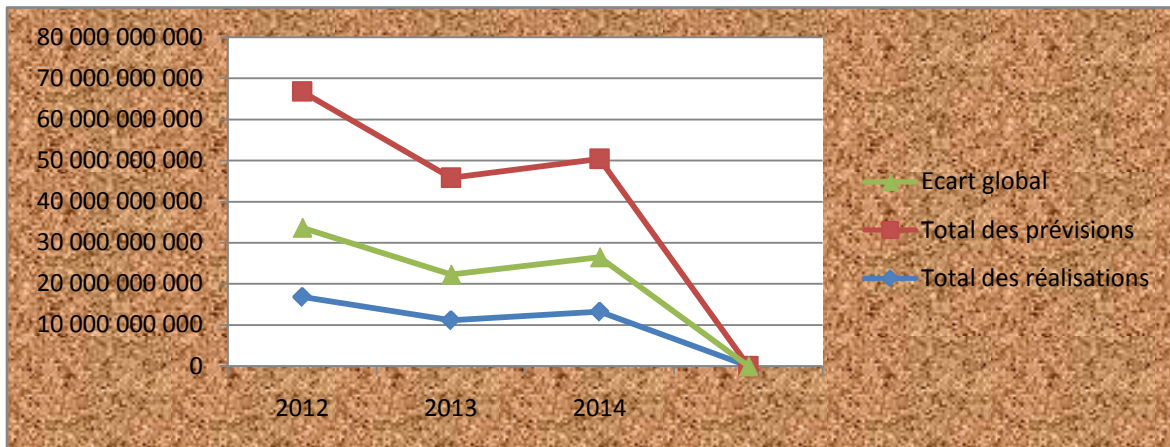
années, il est à noter que les écarts globaux défavorables qui s'expliquent d'une part par de fait que les investissements qui devraient accroître le chiffre d'affaire n'ont pas été réalisés. Et d'autre part, par les coupures intempestives du réseau de fibre optique, la panne survenue au niveau du HLR du réseau CDMA et la non réalisation du projet Evdo. La cause principale de cette situation sur les produits provient de la mévente au sein de la société. Cependant, qui parle de la mévente parle d'une mauvaise politique commerciale ou de la mauvaise qualité des produits.

**Graphique n°1: évolution des charges de 2012 à 2014**



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des rapports d'exécution des budgets 2012 à 2014

Lorsque nous examinons l'ensemble des charges de BT-SA à partir du graphique n°7, nous constatons que les écarts diminuent d'année en année, de même que les réalisations et les prévisions. Ceci à cause de plus de rigueur dans l'exécution des charges.

**Graphique n°2:** évolution des produits de 2012 à 2014

L'examen du graphique n°8 montre que les écarts sur les produits évoluent en dent de scie et ont atteint leur plus grand niveau en 2012 et ne plus revenir jusqu'en 2014. La cause principale de cette situation est la mévente issue de la mauvaise politique commerciale et la mauvaise qualité des produits qui ne sont pas compétitifs sur le marché concurrentiel.

**Paragraphe 2 :** de l'évaluation du suivi et du contrôle budgétaire à la vérification des hypothèses

### 1-Evaluation du suivi et du contrôle budgétaire

#### 1.1-Evaluation du suivi budgétaire

C'est la phase pratique de la gestion budgétaire. Le suivi nous permet de savoir à quel niveau on est dans l'exécution. Il se fait par trimestre à BT-SA. Le suivi budgétaire est fait par la section budget sous la direction de DBF. S'il y a dépassement surtout au niveau des charges, la DBF alerte la Direction Générale pour prendre les mesures adéquates face à cette situation. Il faut noter que les procédures de dépenses mises en œuvre à BT-SA sont encourageantes compte tenu de leur fiabilité. Elles font intervenir plusieurs responsables et limitent de ce fait les risques de fraudes et de gaspillages des ressources. De plus toutes les dépenses doivent être ordonnées par la Direction Générale et doivent faire l'objet de vérification à la Section Budget pour voir si elles ont été prévues avant leur exécution. Aucun responsable ne peut donc se prévaloir de sa position pour effectuer des dépenses le concernant sans s'en référer auparavant à la Direction Générale. Les dépenses hâtives et/ou fictives sont donc ainsi réduites. La trésorerie immédiate suivie des pièces justificatives, des factures, des BCE, des demandes de paiement pour les décaissements et des pièces de caisse pour les encaissements est quotidiennement établie pour suivre l'évolution des activités. La plus

grande défaillance au niveau de cette phase est l'inexistence d'un instrument pertinent et efficace de suivi en l'occurrence un logiciel de suivi comme Sage 2007. Cet état de chose ne permet pas de suivre automatiquement et régulièrement l'activité de l'entreprise en vue d'initier des actions correctives qui s'imposent. L'efficacité de logiciel de suivi budgétaire témoigne de sa fiabilité et sa rapidité dans le traitement des informations. L'absence de ce logiciel met à nue la méthode du suivi par la réalisation utilisée par l'entreprise. Face à une telle situation, nous nous sommes amenés à dire que l'entreprise souffre d'une insuffisance dans le suivi budgétaire.

### 1.2- Evaluation du contrôle budgétaire

Pour faire un contrôle budgétaire, on a une contrainte de prévision. A BT-SA, le contrôle budgétaire est encore embryonnaire. Il faut également avoir des réalisations provenant de la comptabilité. Le fait de se doter d'un budget précisant l'objectif et les plans d'action pour y parvenir constitue en soi un moteur à la motivation si tous les agents sont intégrés à la vie de l'entreprise. En général, l'utilisation des méthodes alternatives permet de préparer le budget. Loin d'être un instrument de planification au profit de la gestion, le budget semble être une simple existence du Conseil d'Administration et de l'Etat et qu'il est interdit de présenter des budgets déficitaires. Le suivi par la procédure des dépenses constitue le contrôle à priori mis en place par BT-SA. La périodicité retenue est néanmoins trop longue et ne permet pas la mise en œuvre immédiate d'actions correctives.

## 2- Validation des hypothèses

Le rapprochement entre les analyses nous permet de vérifier le degré d'exactitude de nos hypothèses. Tout comme les informations issues de l'entretien, les résultats du questionnaire servent également à la vérification de celles-ci. Ces résultats se présentent comme suit :

### 2.1- Présentation des résultats de l'enquête

Afin de mener notre étude, nous avons réalisé une enquête sur la base d'un questionnaire que nous avons adressé à un échantillon de quinze (15) agents chargés de l'élaboration du budget.

**Tableau n°17** : existence d'une méthode fixe pour établir les prévisions

	Effectifs	Effectifs cumulés	Fréquences	Fréquences cumulées
Non	12	12	80%	80%
Oui	00	12	00%	80%
Aucune idée	03	15	20%	100%
Total	15	-	100%	-

**Source** : résultats de notre enquête

L'analyse du tableau n°17 montre que 80% des personnes enquêtées estiment qu'il n'existe pas d'une méthode fixe pour établir les prévisions et que cela provient de fait que les outils de prévision mis en œuvre dans l'élaboration du budget sont inefficaces. Alors que les autres, soit 20% n'ont aucune idée par rapport à l'existence d'une méthode fixe de prévision.

**Tableau n°18** : existence d'une mévente dans la société

	Effectifs	Effectifs cumulés	Fréquences	Fréquences cumulées
Oui	15	15	100%	100%
Non	00	15	00%	100%
Aucune idée	00	15	00%	100%
Total	15	-	100%	-

**Source** : résultats de notre enquête

Les résultats du tableau n°18 montrent qu'il existe vraiment de mévente au sein de la société car 100% des répondants l'estiment.

**Tableau n°19** : cette mévente est due à la mauvaise politique commerciale

	Effectifs	Effectifs cumulés	Fréquences	Fréquences cumulées
Oui	09	09	60%	60%
Non	06	15	40%	100%
Aucune idée	00	15	00%	100%
Total	15	-	100%	-

**Source** : résultats de notre enquête

L'analyse du tableau n°19 montre que 60% des personnes enquêtées estiment que cette mévente est issue de la mauvaise politique commerciale de la société. Cependant, les autres (40%) ne l'approuvent pas. Pour eux, la mévente est due de la mauvaise qualité de leurs produits.

**Tableau n°20** : cette mévente a un effet pervers sur les prévisions et les réalisations budgétaires

## ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE DE BENIN TELECOMS SA

	Effectifs	Effectifs cumulés	Fréquences	Fréquences cumulées
Oui	15	15	100%	100%
Non	00	15	00%	100%
Aucune idée	00	15	00%	100%
Total	15	-	100%	-

**Source** : résultats de notre enquête

Les résultats du tableau n°20 montrent que 100% des agents enquêtés ont répondu oui que cette mévente a un effet pervers sur les prévisions et les réalisations budgétaires. Pour leur part, la mévente fait chuter le d'affaire qui se trouve enfin de compte plus bas que celui prévu. C'est qui explique les écarts défavorables sur les produits.

**Tableau n°21** : existence d'une bonne maitrise des charges dans l'exécution du budget

	Effectifs	Effectifs cumulés	Fréquences	Fréquences cumulés
Oui	12	12	80%	80%
Non	03	15	20%	100%
Aucune idée	00	15	00%	100%
Total	15	-	100%	-

**Source** : résultats de notre enquête

D'après les résultats du tableau n°21, 80% des répondants estiment qu'il a une bonne maitrise des charges lors de l'exécution du budget car ils ont mise en place un suivi journalier des dépenses au sein de la société qui leur permet de réduire considérablement des dépenses inutiles. Ils ont aussi ajouté que leurs rapports d'activité le témoignent. Pour d'autres (20%), la maitrise des charges n'est pas totalement bonne parce que malgré le suivi mise en, il existe des dépenses imprévues qui surviennent et qui n'ont pas une rubrique dans le budget où on peut les canaliser.

**Tableau n°22** : la bonne maitrise de ces charges a un effet négatif sur les prévisions et les réalisations budgétaires

	Effectifs	Effectifs cumulés	Fréquences	Fréquences cumulées
Oui	00	00	00%	00%
Non	15	15	100%	100%
Aucune idée	00	15	00%	100%
Total	15	-	100%	-

**Source** : résultats de notre enquête

L'analyse des résultats du tableau n°22 montre que 100% des personnes enquêtées estiment que la bonne maitrise de ces charges n'a aucun effet négatif sur les prévisions et les

réalisations budgétaires, mais au contraire, elle leur a permis de dégager les écarts favorables sur les charges.

**Tableau n°23** : existence d'un contrôleur de gestion

	Effectifs	Effectifs cumulés	Fréquences	Fréquences cumulées
Oui	00	00	00%	00%
Non	15	15	100%	100%
Aucune idée	00	15	00%	100%
Total	15	-	100%	-

**Source** : résultats de notre enquête

Les résultats du tableau n°23 montrent que la société n'a pas un contrôleur de gestion puisque 100% des personnes enquêtées l'estiment. Au cours de cette même enquête, les répondants ont dit que cette inexistence du contrôleur de gestion n'est pas sans conséquence sur la vie de la société. Et comme conséquence, elle rend inefficace le contrôle et le suivi budgétaire.

**Tableau n°24** : le service audit et risque joue bien son rôle

	Effectifs	Effectifs cumulés	Fréquences	Fréquences cumulées
Oui	00	00	00%	00%
Non	12	12	80%	80%
Aucune idée	03	15	20%	100%
Total	15	-	100%	-

**Source** : résultats de notre enquête

Les résultats du tableau n°24 montrent que 20% des personnes au enquêtées sont sans savoir si le service audit et risque joue bien son rôle. Elles n'ont aucune information sur le service audit et risque. Cependant, les autres répondants (80%) crient de dysfonctionnement du service audit et risque. Ils ont ajouté que ce dysfonctionnement rend inefficace le contrôle et le suivi budgétaire.

### 2.1.1- **Validation de l'hypothèse n°1**

D'après les résultats de notre enquête, consignés dans le tableau n°8, révèlent que 80% des personnes enquêtées répondent oui qu'il n'y a pas une méthode fixe pour établir les prévisions et que cela provient de l'inefficacité des outils de prévision mise en œuvre dans l'élaboration du budget. Ainsi, l'hypothèse n°1 est validée.

### 2.1.2- **Validation de l'hypothèse n°2**

Notre étude est faite sur trois années au bout desquelles nous avons eu à calculer les écarts. Ces calculs nous ont fait observer les écarts défavorables sur les produits (voir tableau n°13, 14 et15) et favorables sur les charges (voir tableau n°10, 11 et 12). Au cours de cette même étude, nous avons aussi observé que chaque année les charges se réalisent moins que prévues et décroissent (voir graphique n°1), c'est l'effet de la mauvaise maîtrise. Quant aux produits, ils présentent un taux de réalisation très faible et évoluent en dent de scie, c'est l'effet d'une mévente. Pour connaître les causes de tous ces problèmes, nous avons élaboré un questionnaire (voir annexe n°2). Suite aux résultats de ce questionnaire consignés dans les tableaux n°8 à 15, 100% des personnes enquêtées (voir tableau n°11 et 13) soutiennent que la mévente est la cause des écarts défavorables dégagés sur les produits et que la mauvaise maîtrise des charges explique les écarts favorables constatés sur les charges. De tout ce qui précède, l'hypothèse n°2 est validée.

### 2.1.3- Validation de l'hypothèse n°3

Suite aux résultats du questionnaire consigné dans le tableau n°14, 100% des personnes enquêtées sont d'accord que l'inexistence du contrôleur de gestion rend le contrôle et le suivi budgétaire inefficace et ceux du tableau n°15 montrent que 80% des répondants soutiennent que le dysfonctionnement du service audit et risque rend également inefficace le contrôle et le suivi budgétaire ; d'où l'hypothèse n°3 est ainsi validée.

**SECTION2** : forces, faiblesses, recommandations et conditions de mise en œuvre pour le suivi et contrôle budgétaire.

Cette section comprendra également deux paragraphes dont le premier sera celui de forces, faiblesses et recommandations et le second enfin concernera aux conditions de mise en œuvre.

**Paragraphe 1** : forces, faiblesses et suggestions

#### **1-Les forces**

##### 1.1- **La déconcentration du système budgétaire**

L'un des avantages du système budgétaire réside dans sa déconcentration. Cette déconcentration qui se dessine à travers l'organigramme de BT-SA permet au DG, l'ordonnateur du budget, de déléguer des pouvoirs à ses collaborateurs directs, qui à leur tour, font de même jusqu'au niveau hiérarchique le plus bas. Elle facilite la libre circulation des informations au sein de l'entreprise et une maîtrise de la communication. Elle permet aussi de

prendre en compte les problèmes humains du personnel, le budget étant élaboré par chaque direction avant d'être centralisé par la Section Budget.

La déconcentration du système favorise également la participation de tous les responsables aux activités budgétaires en ce sens qu'elle permet que le budget soit l'œuvre d'une seule Division. Ainsi, les analyses et les amendements faits des avant-projets de budget lors de la conférence budgétaire permettent d'éliminer toutes les prévisions fictives et d'aider les responsables à mieux prévoir leurs charges, produits et leurs investissements.

### **1.2-La rationalisation des dépenses**

L'autorisation de DG avant tout engagement de dépenses est atouts pour le système. Elle permet d'éviter des dépenses anarchiques dans la mesure où le DG ne peut autoriser aucune dépense si cette dernière n'est pas prévue ou n'est indispensable pour l'entreprise. De plus, la procédure d'engagement des dépenses adoptée permet de réduire les dépenses inutiles ou imprévues vu le nombre de personnes y intervenant.

Le système budgétaire bien que détenant des forces, recèle de nombreuses distorsions qu'il urge de relever afin de rechercher les causes et de proposer des solutions adéquates.

### **2-Les faiblesses**

Le système budgétaire de BT-SA comporte de nombreuses insuffisances qu'il urge de déceler afin d'y trouver les remèdes appropriés.

Il s'agit essentiellement :

- ✓ du manque de rigueur dans la planification et insuffisance de moyens adéquats pour une meilleure élaboration budgétaire;
- ✓ du non respect du budget et de l'inefficacité du contrôle budgétaire.

#### **2.1- Manque de rigueur dans la planification et insuffisance de moyens pour une meilleure élaboration budgétaire**

La prévision est faite sur la base des réalisations du premier semestre de l'année en cours et le budget de l'année précédente. Cette méthode ne repose pas sur une base fiable. BT-SA se base sur des données internes pour élaborer son budget. Les analyses du macro-environnement (démographiques, économiques, technologiques politico-légales et socio-culturelles) et celles du microenvironnement (Prestataires, usagers, partenaires) qui affectent les principales activités de l'entreprise ne sont pas rigoureusement pris en compte. Il en est de même des opportunités et menaces de l'environnement qui doivent être appréciées avant toute élaboration du budget.

### **2.2- Du non respect du budget et l'inefficacité du contrôle budgétaire**

A BT-SA, nous avons remarqué que certaines dépenses n'ont pas de numéros d'engagement, ce qui signifie que ces dépenses sont des dépenses imprévues. Cet état de chose ne permet pas une bonne gestion de système budgétaire.

Si les rapports trimestriels rédigés par la Section Budget constituent un atout, il faudrait noter que la périodicité retenue pour le faire ne peut lui permettre de vite cerner les insuffisances au sein des Directions. De plus, après la constatation des écarts, il n'est pas procéder à l'initiation d'actions correctives pour permettre aux agents d'améliorer leur rendement et leur performance. Le contrôle, dont le processus est ainsi décrit, ne peut être efficace pour favoriser l'atteinte des objectifs.

Les insuffisances relevées ci-dessus méritent d'être prises en compte pour améliorer le système budgétaire de BT-SA. Les recommandations seront formulées à cet égard.

### **3-suggestions**

Il sera question ici, de faire part à BT-SA des actions à entreprendre et les dispositions de méthodes pour un meilleur système budgétaire. Elles visent non seulement à rendre plus performants certains éléments du système, mais aussi à inciter les responsables à plus de rigueur dans l'exécution et le contrôle.

#### **3.1- suggestions relatives au choix de méthodes de prévision**

Pour plus d'efficacité dans l'élaboration du budget, nous suggérons aux responsables de **BT-SA** d'utiliser la méthode du **Budget à Base Zéro (BBZ)** pour la préparation et l'approbation de ses budgets. Cette méthode permet d'introduire le changement dans l'organisation et de se remettre en cause pour aller vers une plus grande efficacité. Elle offre également l'avantage de disposer d'informations actualisées toutes les fois. Pour l'appliquer, ils peuvent adopter le schéma ci-après :

- ✓ le découpage de l'entreprise en centres de décisions. Cela existe déjà. Il s'agit des directions techniques ;
- ✓ l'analyse par chaque centre de sa situation actuelle pour améliorer les performances et examiner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces afférentes ;
- ✓ l'établissement des propositions budgétaires par centre qui feront ensuite l'objet de dialogue entre supérieurs et subordonnés ;
- ✓ la tenue d'une réunion de coordination pour discuter des projets de budget et préparer chacun des chefs à informer ses collaborateurs.

Cette méthode leur permettra de disposer des informations actualisées toutes les fois. En dehors de celle-ci, d'autres techniques d'analyse telles que la méthode indiciaire, la méthode basée sur le flair, la méthode du rapprochement et la méthode des moindres carrés peuvent être également utilisées.

**La méthode indiciaire** consiste à faire les prévisions en se fondant sur le niveau de réalisation des deux années précédentes et les tendances dégagées.

Quant à celle du **rapprochement**, elle consiste à collecter des informations auprès des entreprises sœurs pour faire des prévisions.

**La méthode des moindres carrés** tient compte de la fréquence d'évolution de l'activité suivant les périodes.

Concernant les investissements, les études doivent être menées pour en évaluer la rentabilité et l'opportunité. Dans ce cas nous suggérons aux responsables de prioriser l'utilisation de la méthode de la valeur actuelle nette et du taux interne de rentabilité. Ce sont des méthodes qui sont adaptées à la conjoncture parce qu'elles prennent en compte le cash flow, le coût du capital et le délai de récupération de l'investissement. L'entreprise devra

également porter une attention particulière au mode financement de ses investissements pour que celui-ci ne lui pose pas d'énormes difficultés de trésorerie et n'affecte pas de ce fait ses activités.

### **3.2- suggestions relatives à la rigueur dans l'exécution des tâches et instauration de mesures de contrôle permanent**

Pour remédier au problème de décaissements hors budget, l'entreprise peut créer une ligne budgétaire pour réalisation des imprévus. Elle doit veiller néanmoins à ce que ces dépenses soient effectuées dans la limite fonds prévus.

Par ailleurs, pour éviter le retard constaté dans le traitement des données comptables, une simplification du processus de traitement de ces données à travers des délégations de pouvoirs s'avère indispensable. Une pression de la part des responsables sur les agents intervenant au niveau dudit processus est également souhaitable. Cependant, il faut noter que pour permettre une bonne exécution du budget, il est important d'effectuer un recyclage du personnel, ceci à travers des réunions, des séminaires et des formations. Le personnel sera ainsi formé à la stratégie propice à l'exécution des tâches dans les délais exigés. L'entreprise doit également prendre des mesures nécessaires pour encourager et motiver ceux qui respectent la limite budgétaire (augmentation de salaire, octroi de primes et indemnités).

Il serait aussi souhaitable que certaines dépenses soient particulièrement suivies notamment les dépenses dont les montants réels excèdent considérablement les prévisions.

Pour un contrôle budgétaire efficace, il faut nécessairement un Contrôleur de Gestion qui doit faire une exploitation judicieuse des rapports d'activités mensuels rédigés par les directions techniques. Ces rapports doivent faire l'objet d'étude en vue d'une synthèse faisant ressortir les écarts, qui feront ensuite l'objet d'analyse et d'initiation d'actions correctives. Le Contrôleur de Gestion pourra ainsi suivre correctement l'exécution du budget dans les sections, les services et de ce fait, amener le personnel à mieux s'occuper des tâches qui sont les siennes. Il en résultera alors une prise de conscience de la part de chaque responsable et une amélioration des rendements de l'entreprise ; les écarts seront moindres en fin d'année et l'objectif de l'entreprise pourrait être atteint.

En outre, il importe de signaler que le Contrôleur de Gestion doit jouer le rôle de conseiller auprès des directeurs techniques et opérationnels dans l'accomplissement de leurs tâches.

Les mesures ainsi proposées ne pourront être pleinement efficaces que si certaines conditions de mises en œuvre pour le suivi et le contrôle budgétaire sont réunies.

### **Paragraphe2** : Condition de mise en œuvre pour le suivi et contrôle budgétaire

Pour effectuer le suivi du budget, il faudra nécessairement mettre en place un logiciel du suivi budgétaire qui est un instrument pertinent de suivi de l'exécution du budget. Cet instrument est très efficace car il permet de produire à tout moment la situation des réalisations, des dépenses restantes à engager, le taux de réussite dans l'exécution. Nous conseillons aux responsables de BT-SA de doter de logiciel budget planning ou du Système d'Information Management (SIM). De tels outils permettront à l'entreprise de bénéficier des multiples avantages qu'ils procurent et de réduire considérablement des écarts.

Quant au contrôle budgétaire, il doit être permanent et périodique. De ce fait, il devra être exercé exclusivement sur les recettes ou les dépenses liées à l'action du responsable. Un tel contrôle lui permettra d'orienter son action à court terme et d'informer sa hiérarchie s'il le juge utile ou de lui demander immédiatement assistance.

La périodicité doit être la même pour tous les services afin que la récapitulation soit uniforme. Ces rapports contiendront :

- ✓ la reconstitution des masses de recettes et dépenses comparées à la prévision ;
- ✓ l'élaboration des écarts et leur explication ;
- ✓ les mesures prises par les responsables compte tenu des responsabilités.

Pour réaliser le renforcement du système d'information, il est d'abord important que des normes de fonctionnement soient mises en œuvre. Ensuite, le contrôleur de gestion est indispensable et ne doit pas apparaître comme celui qui crée et entretient une ambiance favorable. Son action visera à donner à tous les responsables opérationnels un langage et une aptitude de gestionnaire propre à les faire agir dans le sens des intérêts de l'entreprise. Pour ce faire, le but essentiel de la création de l'Inspection Générale doit être connu par tout le personnel. Il faut donc montrer à ce dernier l'intérêt que porte la gestion budgétaire et ce

qu'on peut attendre de lui. L'information à l'endroit des cadres supérieurs peut se faire sous forme de conférence qui sera animée par les spécialistes du contrôle de gestion. L'information au niveau des cadres moyens peut se faire pareillement sous forme de conférence ou de réunion au sein de l'entreprise. De plus, une sensibilisation doit être faite à l'endroit de tous les secteurs du système budgétaire, de tout le personnel afin que chacun puisse connaître ce qu'il aura à jouer comme partition quant à l'amélioration du système. Cette sensibilisation consistera à :

- ✓ montrer à chacun, à son niveau, ce qu'il peut faire des documents budgétaires, comment mener l'étude des écarts et être capable d'expliquer les causes ;
- ✓ montrer chacun sa partition pour éviter le retour des écarts.

Il est alors important de recruter du personnel au niveau du service Audit et Contrôle de Gestion pour faire d'eux des professionnels, le majeur pari de l'animation budgétaire leur revenant.



CONCLUSION

Le but visé de toute entreprise est d'assurer sa continuité tout en recherchant une gestion efficace et efficiente de ses activités. Pour y parvenir, il s'avère nécessaire pour l'entreprise de mettre en pratique des techniques de gestion adéquate.

Il est difficile, pour un dirigeant d'entreprise de prendre des décisions optimales lorsqu'il n'est pas capable d'anticiper ou de prévoir. Alors, la mise en place d'un système de gestion budgétaire pour toute entreprise qui veut s'assurer la prospérité est en premier plan.

En définitive, l'analyse du système budgétaire de BT-SA nous a permis de faire ressortir un certain nombre de problèmes auxquels nous avons formulé des approches de solution en vue d'améliorer le système de gestion budgétaire. Bien qu'il soit préoccupant, le système budgétaire de BT-SA n'est pas alarmant. Toutefois, les responsables de l'entreprise doivent comprendre que la question de la gestion budgétaire n'est pas seulement l'affaire des seuls cadres. Ainsi, pour relever les défis des années prochaines, il convient de combiner les savoirs et les compétences nécessaires afin que tous les travailleurs soient appelés à jouer un rôle actif dans une dynamique économique et sociale organisée autour de la gestion du budget.

Nous restons convaincus que nos propositions dans ce document constituent des pistes à expérimenter et peuvent apporter une certaine efficacité au système de gestion budgétaire actuel de BT-SA. Nous espérons donc que les dirigeants de BT-SA tiendront compte nos suggestions pour la prospérité et la pérennité de leur entreprise.

Références bibliographiques

Alain-Charles Martinet & Ahmed Silem, <u>lexique de gestion et de management</u> , DUNOD 8 <sup>ème</sup> édition.....	29
ALAZARD C., et SEPARI S., <u>Manuel et Application contrôle de gestion Epreuve N°7</u> DUNOS 4 <sup>ème</sup> édition.....	26
COURT H. & LEURION J. <u>contrôle de gestion</u> .....	27
FATOKE M. <u>Gestion Prévisionnelle</u> , Science Economique, 3 <sup>ème</sup> année, FASEG 2006-2007.....	29
GERVAIS M. (1994), << <u>contrôle de gestion par le système budgétaire</u> >> édition DUNOD 660 pages.....	23
GERVAIS M. (2005), <u>contrôle de gestion</u> ; ECONOMICA, 8 <sup>ème</sup> édition Paris.....	27
MEHEUT (1994), <u>contrôle de gestion et gestion prévisionnelle</u> , édition DUNOD.....	23
RAULET Christian & Christiane (1994), <u>Comptabilité Analytique</u> Tome2 édition DUNOD... ..	21

Mémoires

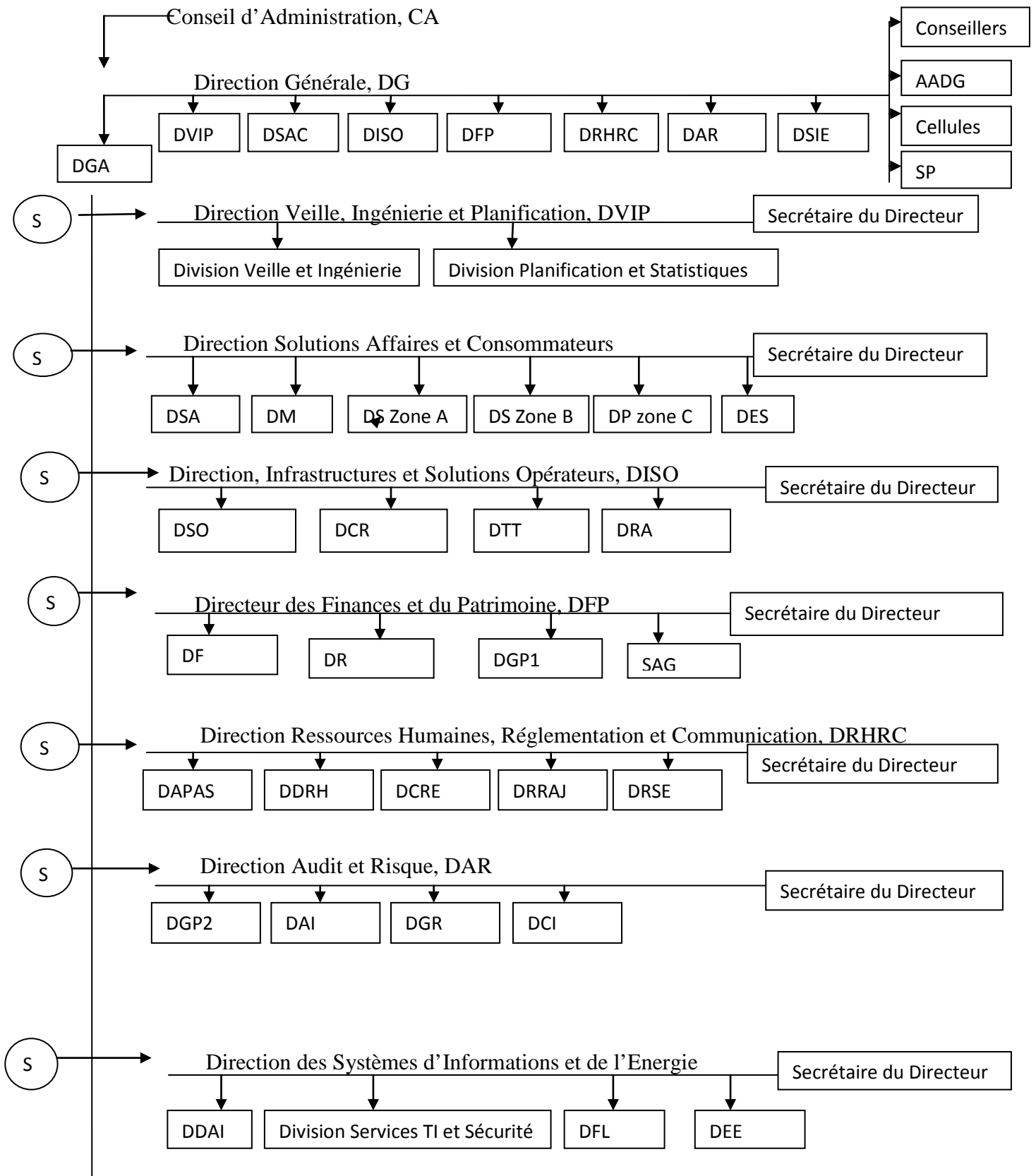
<b>CHOUKPA (2004)</b> , dans son étude sur « <b>Le diagnostic du système budgétaire de l'ORTB</b> ».....	32
<b>HOUNSA (1993)</b> dans son mémoire intitulé « <b>diagnostique financier et comptable de la COBENAM</b> » .....	32



**ANNEXES**

# Annexe 4

## ORGANIGRAMME DE BENIN TELECOMS-SA



## Questionnaire

Bonjour Mesdames et Messieurs ;

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire sur le thème : <<analyse du système budgétaire de BENIN TELECOMS-SA>> donnant droit au diplôme de licence professionnel en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, nous venons très respectueusement auprès de vous pour obtenir des informations relatives à notre recherche.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes et nous vous garantissons que vos réponses n'engagent en aucune manière votre responsabilité.

1- Votre société possède t-elle une méthode fixe pour l'établissement de ses prévisions ?

Oui  non

Si oui quelle est cette méthode ?

2- La société vend t-elle bien ses produits ?

a- oui  b- non

3- Si non, qu'est ce qui cause cette mévente ?

a- La mauvaise politique commerciale

b- La mauvaise qualité des produits

c- Rien de tout ce qui précède

4- Cette mévente présente-elle d'effets pervers sur le budget de votre société ?

a-oui  b- non

Si oui, énumérez-les

.....  
.....  
.....

5- Votre société a-t-elle une maitrise particulière de ses charges lors de l'exécution de budget ?

Oui  non

Si oui, cela peut avoir quelle conséquence sur le budget ?

.....  
.....  
.....

6- votre société possède d'un contrôleur de gestion ?

Oui  non

Si non quelle(s) conséquence(s) cela peut avoir sur le budget ?

.....  
.....  
.....  
.....

7- le service audit et risque fonctionne-t-il bien ?

Oui  non

Si non quelle(s) conséquence(s) que cela peut engendrer sur le budget ?

.....  
.....  
.....  
.....

8- Pensez-vous qu'un bon système budgétaire améliorerait la situation actuelle de votre entreprise ? Oui

Pourquoi ?

.....  
.....  
.....  
.....

a- Non

Pourquoi ?

.....  
.....  
.....  
.....

**Table des matières**

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	Vii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	Viii
SOMMAIRE.....	ix
Introduction général.....	1
Chapitre premier : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
SECTION 1 : Présentation du BT-SA.....	4
Paragraphe 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle de BT-SA.....	4
1-Historique de BT-SA.....	4
2-Objectifs de BT-SA.....	5
3-Structure organisationnelle de BT-SA.....	6
3-1-La structure fonctionnelle.....	6
3-2-Les structures opérationnelles de BT-SA.....	7
Paragraphe 2 : Activité, environnement, ressources de fonctionnement et défis de BENIN TELECOMS-SA.....	10
1-Activité de BENIN TELECOMS-SA.....	10
2-Environnement de BENIN TELECOMS-SA.....	11
2-1-Environnement immédiat.....	11
2-1-1-Les clients.....	11
2-1-2-Les fournisseurs.....	11
2-1-3-Les concurrents.....	11
2-2-Environnement générale.....	12
2-2-1-Environnement Economique.....	12
2-2-2-Environnement Technologique.....	12
2-2-3-Environnement Politique et Règlementaire.....	12
3-Les ressources de fonctionnement.....	12
3-1-Ressources humaines.....	13
3-2-Ressources financières.....	13
3-3-Ressources matérielles.....	13
4-Les défis.....	14
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	14
Paragraphe 1 : Travaux effectués.....	14
Paragraphe 2 : Les difficultés rencontrées et inventaire des forces et faiblesses de BT-SA.....	15
1-Difficultés rencontrées.....	15
2-Inventaire des forces faiblesses.....	15
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	17
SECTION 1.....	18
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	18
1-Problématique.....	18

2-Intérêt de l'étude.....	19
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude.....	20
1-Objectifs de la recherche.....	20
1-1-Objectif général.....	20
1-2-Objectif spécifiques.....	20
1-2-1- Objectif spécifiques n°1.....	20
1 2-3- Objectifs spécifiques n° 2.....	20
1-2-3- Objectif spécifiques° 3.....	20
SECTION 2 : Revue de littérature, méthodologie de recherche et hypothèses.....	20
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	20
1-Clarification conceptuelle et sémantique des notions fondamentales.....	20
1-1-Budget.....	21
1-2-Gestion.....	23
1-3-Gestion budgétaire.....	23
1-4-Les étapes de processus budgétaire.....	23
1-5-Les méthodes de prévision.....	24
1-6-La procédure de mise en œuvre des budgets.....	25
1-7-Contrôle de gestion.....	26
1-8-contrôle budgétaire.....	27
1-9-Gestion prévisionnelle.....	28
1-10-Suivi budgétaire.....	28
1-11-Système.....	29
1-12-Système budgétaire.....	30
1-13-Planification.....	30
2-Travaux parcouru.....	31
3- hypothèses.....	32
3.1-hypothèse n°1.....	32
3.2- hypoth7se n°2.....	33
3.3- hypothèse n°3.....	33
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	33
1-Choix de l'échantillon et collecte des données.....	33
1-1-Choix de l'échantillon.....	33
1-2-Collecte des données.....	33
2-Technique de traitement des données et de vérification des hypothèses.....	34
2-1-Technique de traitement des données.....	34
2-2- Technique de vérification des hypothèses.....	34
2-2-1-Technique de validation de l'hypothèse n°1.....	34
2-2-2- Technique de validation de l'hypothèse n°2.....	34
2-2-3- Technique de vérification de l'hypothèse n°3.....	35
CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS.....	36
SECTION 1 : De l'élaboration au contrôle budgétaire, de l'évaluation du suivi et du contrôle budgétaire à la vérification des hypothèses.....	37
Paragraphe 1 : De l'élaboration au contrôle budgétaire de BT-SA.....	37

1-Principes généraux du budget.....	37
2-Processus budgétaire de BT-SA.....	38
3-Composantes du budget.....	38
4-Méthodes de prévision.....	42
4-1-La méthode de MAYER.....	42
4-2-La méthode des moindres carrés.....	42
5-Contrôle de l'exécution du budget.....	42
5-1-Calcul des écarts sur les charges.....	43
5-2-Calcul des écarts sur les produits.....	44
Paragraphe 2 : De l'évaluation du suivi et du contrôle budgétaire à la vérification des hypothèses.....	47
1-Evaluation du suivi et du contrôle budgétaire.....	47
1-1-Evaluation du suivi budgétaire.....	47
1-2-Evaluation du contrôle budgétaire.....	48
2-Validation des hypothèses.....	48
2-1-Présentation des résultats de l'enquête.....	48
2-1-1-Validation de l'hypothèse n°1.....	51
2-1-2-Validation de l'hypothèse n°2.....	52
2-1-3-Validation de l'hypothèse n°3.....	52
SECTION 2 : Forces faiblesses, recommandations et conditions de mise en œuvre... ..	52
Paragraphe 1 : Forces, faiblesses et suggestions.....	52
1-Les forces.....	52
1-1-La déconcentration du système budgétaire.....	52
1-2-La rationalisation des dépenses.....	53
2-Les faiblesses.....	53
2-1-Manque de rigueur dans la planification et insuffisance de moyens adéquats pour une meilleure élaboration budgétaire.....	54
2-2-Du non respect du budget et l'inefficacité du contrôle budgétaire.....	54
3-Suggestions .....	54
3-1-Suggestions relatives aux choix de méthodes de prévision.....	55
3-2-Suggestions relatives à la rigueur dans l'exécution des tâches et instauration de mesures de contrôle permanent.....	56
Paragraphe2 : Condition de mise en œuvre pour le suivi et contrôle budgétaire.....	57
Conclusion .....	59
Références bibliographiques.....	61
Mémoires.....	62
Annexe.....	63
Table des matières.....	67