



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION (FASEG)

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

Licence professionnelle en Science Economique

Option : Science Gestion

Spécialité : Comptabilité Audit Et Contrôle De Gestion (CACG)

THEME

ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE

DE LIBERCOM S.A

REALISE ET PRESENTE PAR:

Gloria HOUENOU QUENUM & Ignace DJOSSOU

SOUS LA DIRECTION DE :

Maitre de stage

Maitre de mémoire

Maxime DANSOU

**Chef Division Budget Finance de
LIBERCOM SA**

Dr Aimé TOGODO AZON

Enseignant à la FASEG/UAC

MAI 2015

AVERTISSEMENT

LA Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey- Calavi (UAC) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises, dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACE 1

Cette œuvre est dédiée à :

- ✚ Mon père **HOUENOU QUENUM K. Constant**
- ✚ Ma Mère **ZANOU Odette S.**
- ✚ Ma sœur **HOUENOU QUENUM Ahouéfa et à mon frère HOUENOU QUENUM Boris**

HOUENOU QUENUM Gloria

DEDICACE 2

- ✚ A mes parents **Félix H. DJOSSOU** et **Véronique S. MIGNIGANDO**
- ✚ A mes sœurs **ainées Claudine B.** et **Henriette DJOSSOU**
- ✚ A mon oncle **Gérard DJOSSOU**

DJOSSOUIgnace

REMERCIEMENT

Au début de ce mémoire, nous exprimons nos profondes gratitudee et portons nos remerciements à l'endroit De DIEU TOUT PUISSANT d'une part pour toutes ses merveilles dans notre vie; et d'autre part à l'endroit :

- ✚ Du Doyen et du corps professoral de la Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FASEG), pour le temps consacré à notre formation ;
- ✚ Des membres du jury, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier ce travail que nous avons essayé de parfait. Vos remarques et suggestions sont les bienvenues pour parfaire ce travail ;

Du Docteur TOGODO AZON Aimé, pour avoir accepté la direction de ce mémoire ;

- ✚ De notre maître de stage Monsieur DANSOU Maxime qui nous a aidés pendant notre stage ;
- ✚ De HOUENOU QUENUM Constant et sa femme ZANOOU S. Odette ; QUENUM Cosme et son épouse Epiphanie, pour leurs soutiens et marque de sympathie ;
- ✚ De la famille DJOSSOU pour la fraternité manifestée tout le long de la formation ;
- ✚ Du personnel de LIBERCOM SA pour leur aimable accueil lors du déroulement du stage.

SIGLES ET ABREVIATIONS

L'OPT : Office des Postes et Télécommunications

DRCM : Direction du Réseau Cellulaire Mobile

DTSI : Le Directeur Technique et du Système d'Informatique

DCM : Le Directeur Commercial et du Marketing

DG : Directeur Général

DAF : Le Directeur Administratif et Financière

ATRPT : Autorité Transitoire de Régulation des Postes et Télécommunication

ARCEP : Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la poste

DPNTIC : Direction de la Promotion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

GPRS : Général Packet Radio service

WAP : Wireless Application Protocol

UMTS : Universal Mobile Télécommunication Système

DBF : Division Budget Finance

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre1

Tableau 1 :REPARTITION DU PERSONNEL.....8

Tableau 2 :Nombre d'abonnésdes réseaux GSM au Bénin au 31 Octobre 2014.....14

Chapitre2

Tableau 1 : synthèse des modèles de contrôle budgétaire.....27

Tableau 2 : Synthèse des Auteurs.....29

Chapitre3

Tableau 1: Récapitulation des charges.....53

Tableau 2 : Récapitulation des produits.....53

Tableau 3 : Comparaisons de prévisions aux réalisations d'investissement.....53

Tableau 4 : Comparaison des excédents des recettes prévues et réalisées sur les dépenses prévues et réalisés.....54

Tableau 5 : Comparaison des excédents définitifs des recettes sur les dépenses.....54

Tableau 6 : Synthèse du résultat du questionnaire.....55

LSTES DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution des charges prévisionnelles et réalisées.

Graphique 2 : Evolution des produits prévisionnels et réalisés de 2013 à 2015.

Graphique 3 : Evolution des Investissements prévisionnels et réalisés.

Graphique 4 : Evolution des encaissements prévus et réalisés sur les décaissements prévus et réalisés.

Graphique 5 : Evolution des situations finales de trésorerie.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
Introduction.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : PRESENTATION GENERALE DE LIBERCOM SA ET SON ENVIRONNEMENT.....	3
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	17
Section 1 : CADRE THEORIQUE.....	17
Section 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	32
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	36
Section 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	36
Section 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	44
CONCLUSION.....	46
BIBLIOGRAPHIE.....	47
ANNEXES.....	48
TABLE DES MATIERES.....	58

INTRODUCTION

Le BENIN à l'instar des autres pays aspire un développement durable axé sur la stabilisation macroéconomique. Pour y arriver, cela ne saurait être l'œuvre du Gouvernement seule mais de la coordination des différents secteurs d'activité dont dispose le pays. C'est ainsi qu'après le Sommet de la Francophonie tenue à Cotonou en décembre 1995 le marché des RESEAUX GSM a vu le jour à travers l'OPT en vue de permettre à la clientèle d'être au top de la technologie en matière de télécommunication. Mais n'ayant pas pu réussir dans sa mission, l'OPT entre en partenariat avec TITAN AFRICA, pour donner vie au réseau cellulaire LIBERCOM qui vit le jour 02/05/2000. Il a pour mission d'offrir à la clientèle des solutions en téléphonie mobile, Internet haut débit, Inter connexion des sites distant. Aujourd'hui une rude concurrence s'est installée sur le marché des réseaux GSM et toute société qui se veut performante doit définir une politique générale, adopter des orientations et mettre en pratique des règles de gestion rationnelle en vue, de bénéficier des avantages concurrentiels que lui offre sa position. Elle doit donc préparer l'avenir sur les bases technologiques et modernes, pour mener à bien leur mission. Pour ce faire, elle est confrontée aux problèmes d'utilisation rationnelle des ressources financières, matériels et Humaines. Elle doit donc maîtriser au mieux l'environnement pour en tirer tout ce dont elle a besoin en vue de se garantir un succès de développement. C'est donc important pour elle, de se doter d'outils performants qui leur permettent d'atteindre les objectifs qu'elle définit ; alors, la nécessité d'adopter le budget pour pouvoir prévoir des stratégies d'action et suivre de près les sources d'encaissements et de décaissement lié à leur activité apparait, pour mener à bien leur mission. D'où l'importance à accorder à la mise en place d'un système budgétaire efficient dans toute société qui se veut être performante. Il est alors nécessaire de s'assurer que toutes les sociétés du Réseau GSM utilisent le budget comme un instrument fiable de gestion nécessaire, qui leur permet de promouvoir leur activité, d'avoir des réussites, d'être émergente et de disposer d'un système budgétaire efficace. Dans ce cadre, notre étude s'est porter sur la Direction du Réseau GSM LIBERCOM de Cotonou, qui depuis juin deux mille treize, est devenue une société anonyme (SA) car elle a été confrontée à quelque difficultés au cours des années précédentes. D'où l'utilité pour nous de choisir << Analyse du Système Budgétaire de LIBERCOM SA >> qui nous permettra de se prononcer sur les dimensions budgétaires de la gestion de cette société. Pour une meilleure compréhension, cette étude va s'articuler autour de trois chapitres.

Dans le premier chapitre nous présenterons le cadre institutionnel du stage. Le deuxième chapitre se concentrera sur le cadre théorique de l'étude à travers le thème étudié. Le dernier chapitre portera sur le cadre empirique de l'étude à travers l'analyse du système budgétaire de LIBERCOM SA ainsi que les approches de solution.

CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL DE LA STRUCTURE D'ETUDE

Dans ce premier chapitre, nous présenterons d'une part, le cadre de l'étude à travers son historique, ses missions, ses activités son organisation et ses ressources et d'autre part ce que nous avons observé.

Section1: Présentation Générale de LIBERCOM SA et de son environnement

Cette section sera consacrée à la présentation du cadre de l'étude à travers son historique, ses missions, ses activités son organisation et ses ressources.

Paragraphe1 : Historique, missions, activités et Ressources

Ce paragraphe nous renseigne sur l'historique, les missions ainsi que les activités et les ressources de LIBERCOM.

A-Historique et missions

1-Historique

Lors du sommet de la francophonie tenue à Cotonou en décembre 1995 ; les organisateurs ont jugés utile de rendre la téléphonie grâce à l'OPT (Office des Postes et Télécommunications) ; par la création du réseau cellulaire de télécommunication. Ce qui se concrétisa par l'installation du système de transmission d'information analogique. N'ayant pu satisfaire comme il le faut sa clientèle ; et face à bien d'autres problèmes ; ce système pris fin ; mais ne décourageât pas pour autant l'OPT.

Dans la recherche effrénée de voies et moyens pour sortir de cette impasse, l'OPT créa la DRCM appelée communément « LIBERCOM » et signifie: liberté de communiquer vit officiellement le jour le 02 mai 2000 grâce à un partenariat entre l'Office des Postes et Télécommunication et TITAN AFRICA, filiale de la société Américaine des Télécommunications TITAN Corporation. La téléphonie mobile a suscité l'adhésion d'un grand monde. Au-delà de toutes les prévisions et après quinze (15) mois d'activités sur le marché des télécommunications, LIBERCOM a compté plus de soixante-dix milles(70.000) clients et plus de deux cent(200) points de vente répartis sur tout le territoire national.

Cependant, très tôt, cette Direction de Bénin Télécoms SA est confrontée à de sérieuse difficulté financière. Ce qui explique aisément l'état actuel de ses équipements qu'on peut à la limite qualifier de désuet.

Depuis le 13 juin 2013, ladite Direction est transformée en une société anonyme dont le seul actionnaire est la société mère. LIBERCOM SA est donc une filiale de Bénin Télécoms SA appartenant ainsi entièrement à l'état. Il est à signaler que le capital vient d'être ouvert par l'Etat au public pour redonner vie à cette nouvelle et dernière société créée dans le patrimoine de l'Etat béninois.

2- Missions

L'objectif de toutes les entreprises est de faire connaître leurs produits, les faire aimer et éventuellement de susciter leur adoption auprès de la cible afin de garantir l'écoulement de ses derniers et par voie de conséquences de conduire à l'augmentation du chiffre d'affaires.

Toutefois, on peut aussi citer les missions suivantes :

La mise à la disposition de la population de toutes les villes et campagnes du téléphone portable, le souhait de demeurer leader dans le domaine de la téléphonie mobile, l'amélioration du niveau de satisfaction des clients, de l'image de marque de LIBERCOM SA, la meilleure écoute des clients et la nécessité de les traiter en rois.

B- Activités et ressources

1-Activités

Nous pouvons regrouper les activités de LIBERCOM SA en deux grandes catégories :

- Les principales offres,
- Les services à valeur ajoutée.

Les principales offres

L'optionpostpaid

Encore appelée abonnement contractuel, l'émission et la réception d'appels ne sont pas subordonnées à l'achat des cartes de recharges. L'émission des appels est comptabilisée par la carte SIM en vue d'une facturation à la fin de chaque mois. L'abonnement nécessite un engagement formel et l'établissement d'un dossier administratif.

L'optionprépaid

Le prépaïd encore appelé « KWABO » permet l'émission nationale et internationale sous réserve de crédit dont dispose le client. Cette offre ne nécessite aucun abonnement de la part du client. Il n'est donc soumis ni aux frais d'abonnement, ni aux factures à payer et ni aux frais d'entretien.

Le prépaïd est une offre qui confère aux clients, les droits d'avoir une carte SIM à microprocesseur rechargeable. Cette carte comporte 500f de crédit à l'achat. Pour permettre aux clients de recharger à temps leur compte, après l'épuisement total ou non du crédit, LIBERCOM SA dispose de plusieurs catégories de recharge :

Les cartes de recharge

Ce sont des produits d'accompagnement des cartes SIM prépaïd. Les cartes de recharges permettent aux clients de créditer leur compte afin de communiquer. La direction commerciale de LIBERCOM SA dispose de deux catégories de recharge : Les cartes de recharges à gratter (code de rechargement protégé) et les crédits à distance. Il est à noter que :

Les cartes à gratter sont de huit types à savoir : 100f, 200f, 500f, 1.000f, 2.000f, 5.000f, 10.000f et 25.000f ;

Les crédits à distance : ce sont des types de crédit qu'on recharge à distance à partir d'un portable. Les montants à recharger varient de 100f à plus. L'acquisition de ces unités n'est possible que pour des valeurs faciales.

Les services à valeur ajoutée

LIBERCOM SA offre à ses clients les services à valeur ajoutée suivante :

La messagerie écrite, elle est un service permettant d'envoyer des messages écrits à des numéros du même réseau ou réseaux concurrents ;

Des numéros de téléphone faciles à retenir. Il s'agit :

Des numéros "or" : ce sont ceux dont les deux premiers chiffres sont répétés à la fin ;

Des numéros "argent" : ce sont ceux dont les quatre derniers chiffres ABCD sont disposés de telles sortes que : $A = C$ et $B = D$ comme 90-90-24-24 ;

Des numéros "platine" : ce sont ceux dont les deux premiers chiffres sont répétés trois fois.

Des numéros d'appels masqués définitifs ou temporaires, ce qui rend les numéros des clients non identifiables.

Leroaming, il est un système permettant à l'abonné d'émettre et de recevoir des appels sur sa ligne dans les pays étranger.

La messagerie vocale, elle est un service permettant à l'abonné de ne pas perdre ses appels.

La restriction d'appel, elle permet à l'abonné de restreindre l'usage de son mobile. Il pourra ainsi bloquer soit les appels entrants ou soit ceux sortants.

Le double appel est un service permettant à l'abonné, même quand il est en cours de conversation, d'être prévenu d'un autre appel entrant qu'il pourra accepter, rejeter ou mettre en attente.

La conférence à trois, elle permet à l'abonné en double appel de pouvoir mettre en relation les correspondants en attente. Ainsi trois personnes pourront correspondre en même temps.

Les réactivations des cartes SIM périmées : c'est la remise en service des cartes SIM coupées par faute d'approvisionnement de crédit dans les délais convenus. Elles sont gratuites.

Le renouvellement de SIM : il permet à ceux qui ont perdu leur carte SIM ou ceux dont la SIM n'est plus utilisable de les reprendre. Cette opération coûte 1.000f et donne droit à 500f de crédit plus les autres crédits qui étaient sur le compte de la SIM.

Signalons simplement qu'il existe encore d'autres services à valeur ajoutée tels que **l'internet, le SMS national et international, les différents corporates (duo, business pro, club)** etc.

Par ailleurs, dans le souci de mieux se rapprocher de sa clientèle, LIBERCOM SA dispose de plus de (10) Masters distributeurs ou distributeurs agréés pour la vente de ses produits répandus sur toute l'étendue du territoire national.

2-Ressources

a- Ressources humaines

Le réseau de téléphonie mobile LIBERCOM dispose d'un personnel dynamique, qualifié et harmonieusement organisé autour des objectifs principaux de l'entreprise. En effet, la Division des Ressources Humaines est sous l'autorité du directeur administratif et financier. Elle est chargée :

De la proposition et la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de la société : recrutement, gestion du personnel, formation, rémunération, évaluation et appréciation des performances individuelles et collectives ; conditions de travail, affaires sociales et information au personnel ;

De la fourniture aux différents structures et aux cadres de la société de l'assistance et du conseil nécessaires sur les problèmes généraux aux spécifiques des ressources humaines ;

De la gestion des carrières du personnel aussi bien suivant les dispositions des statuts de la fonction publique le cas échéant, que de celles de la convention collective du travail applicable aux travailleurs de LIBERCOM SA ;

De la gestion des actes administratifs, des dossiers et du fichier du personnel ;

De la gestion des travaux de mise en adéquation des effectifs du personnel avec le développement de la société et de la proposition des formations nécessaires à l'amélioration des compétences pour de meilleures performances ;

De la gestion des opérations pré et post évaluations du rendement du personnel ;

De l'élaboration de la prévision des effectives de références ;

De recensement et de la description des emplois ;

De la préparation du bilan social ;

De la préparation des avant-projets de plan de formation ainsi que du budget correspondant, et du suivi de l'exécution du plan de formation ;

De l'élaboration des statistiques, des travaux de bord et des rapports d'activité de la direction administrative et financière.

Il est à noter que le personnel de LIBERCOM est réparti suivant un certain nombre de catégories. On distingue La catégorie « C » pour les agents cadres, la catégorie « M » pour les agents de maîtrise, la catégorie « E » pour les agents d'exécution.

Le tableau suivant montre la répartition du personnel par catégorie.

TABLEAU N°1 : REPARTITION DU PERSONNEL

	<i>2011</i>		<i>2012</i>		<i>2013</i>	
	<i>M</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>F</i>
Cadres supérieurs	<i>25</i>	<i>10</i>	<i>25</i>	<i>09</i>	<i>22</i>	<i>09</i>
Agents de Maîtrise	<i>15</i>	<i>24</i>	<i>15</i>	<i>28</i>	<i>23</i>	<i>31</i>
Agents d'Exécution	<i>18</i>	<i>00</i>	<i>17</i>	<i>00</i>	<i>13</i>	<i>00</i>
<i>Totaux partiels</i>	<i>58</i>	<i>34</i>	<i>57</i>	<i>37</i>	<i>58</i>	<i>40</i>
<i>Totaux globaux</i>	<i>92</i>		<i>94</i>		<i>98</i>	

Source : Division des Ressources Humaines au 31 Octobre 2014

Commentaire

Nous constatons dans ce tableau que les effectifs globaux du personnel évoluent d'année en année. Mais cet accroissement n'est pas sensible parce qu'ils sont passés de 92 en 2011 à 98 personnes en 2013. Les ratios agents d'exécutions sur l'effectif total du personnel nous donne 19,56% en 2011 ; 18,08% en 2012 et 13,26% en 2013. ces ratios démontrent que LIBERCOM dispose moins d'agents d'exécutions que les autres catégories de personnel alors que ceci devrait être le contraire. Cet état de chose est dû à une mauvaise politique de recrutement du personnel.

b- Les ressources matérielles

LIBERCOM SA dispose d'un certain nombre de matériels à savoir des mobiliers de bureau, des véhicules administratifs, et des matériels informatiques. Les matériels sont utilisés dans les services et agences commerciales. Quant aux véhicules, ils sont utilisés pour des missions en ville ou à l'intérieur du pays.

c- Les ressources financières

Les ressources financières de LIBERCOM SA proviennent essentiellement de la vente de ses produits. Elles permettent d'assurer son fonctionnement.

Pour que les ressources soient utilisées de façon efficiente, il faut une bonne structure organisationnelle.

Paragraphe2 : Structure organisationnelle et environnement de LIBERCOM.

Ce paragraphe sera consacré à la présentation de la structure organisationnelle et de l'environnement de LIBERCOM.

A- Structure organisationnelle

LIBERCOM SA est placée sous l'autorité du Directeur Général exécutant les résolutions du Conseil d'Administration de LIBERCOM SA, assure sa gestion technique, commerciale, administrative et financière, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle des programmes, des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

Il a sous sa tutelle :

Le Directeur Technique et du Système d'Informatique (DTSI) ;

Le Directeur Commercial et du Marketing(DCM) ;

Le Directeur Administratif et Financière(DAF).

Sont aussi directement rattachés au Directeur Général :

Le chef cellule communication, protocole et relation publique ;

Le chef cellule inspection, audit et contrôle ;

Le chef cellule affaire juridique et réglementation ;

La secrétaire particulière.

1- Fonctions commerciale et technique

- Fonctions commerciales

Elle est assurée par la Direction Commerciale et du Marketing.

Sous l'autorité du Directeur Général, la direction commerciale et du marketing est chargée de :

La conception et la mise en œuvre de la politique commerciale de la société ;

La promotion et de la vente des produits et services de la société ;

La conception et la mise en œuvre des orientations stratégiques ; après analyse et évaluation des différentes composantes du marché, l'analyse tarifaire et de la détermination des tarifs des services et produits, la facturation et recouvrement des redevances, l'organisation et de l'animation du réseau de distribution des produits et services, l'organisation et l'animation des services après-vente, l'exécution par délégation de toutes autres tâches liées à la gestion du personnel et du matériel de la direction.

Les tâches découlant de ses attributions s'exécutent par :

La Division Stratégie Commerciale,

La Division Développement des Produits,

Les Agences Commerciales.

- **Fonctions techniques**

Elle est assurée par la Direction Technique et du Système d'Information.

Sous l'autorité du Directeur Général, la direction technique et du système d'information est chargée :

De la conception et de la mise en œuvre de la politique d'installation, d'exploitation et de maintenance des équipements du réseau, y compris les systèmes et réseaux informatiques,

De la conception et de la mise en œuvre du plan de développement et de l'ingénierie du réseau,

De la conception et de la mise en œuvre de la politique de production de la société ;

De la collecte formelle des données statistiques, de leur traitement et de leur archivage ;

De la planification à court, moyen et long termes, à travers des études techniques et économiques, et de l'élaboration des programmes d'investissement et des budgets correspondants ;

De la gestion des logiciels du système d'information ;

De la conception et la mise en œuvre de la politique de sécurité du système d'information ;

Du développement des applications informatiques,

De l'exécution par délégation de toutes autres tâches liées à la gestion du personnel et du matériel de la direction.

Les taches découlant de ses attribut s'exécutent par :

La Division des Etudes et de la Planification ;

La Division du Système d'Information ;

La Division Qualité du Réseau ;

Le Centre Technique.

2- Fonctions administrative et financière

Sous l'autorité du Directeur Général, la direction administrative et financière est chargée :

De la définition et la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaine de la société,

de la définition et de la mise en œuvre de la politique de la logistique et des achats des matériaux de service et des équipements requis par les différents structures de la société, dans le respect des critères de qualité, de délai et de disponibilité budgétaire, conformément aux textes en vigueur,

De la coordination des règlements de la vie institutionnelle, ainsi que des services d'appui intellectuel de la société (courriers stratégiques du Directeur Général, documentation et archives) ;

De l'élaboration du budget et du suivi de son exécution ;

De la tenue des différentes comptabilités de l'établissement des états financiers ;

Du suivi de la trésorerie, et de la fiscalité et de la gestion financière ;

Du suivi de la gestion des menues dépenses

De l'exécution par délégation de toutes autres tâches liées à la gestion du personnel et du matériel de la direction.

Les taches découlant de ses attributions s'exécutent par :

La Division des ressources Humaines,

La Division Approvisionnement et Logistiques,

La division comptabilité,

La division budget et finance.

Par ailleurs, la pérennité de toute activité est l'objectif fondamental de toute entreprise. Pour atteindre cet objectif, elle a le devoir de maîtriser son environnement d'où une étude environnementale s'avère indispensable.

B- Etude Environnementale de LIBERCOM SA

Une organisation telle qu'elle soit, vit au sein d'une société et au milieu d'un ensemble d'éléments susceptibles d'influencer directement ou indirectement son activité. Elle doit pour ce faire, chercher à connaître tous ces éléments que constituent son environnement et s'y adapter en vue de se pérenniser. On en distingue deux types que sont : le micro et macro environnements. Elle doit analyser ces deux environnements afin d'identifier ses forces et faiblesses, ses menaces et opportunités pour mieux faire face à la concurrence.

Il sera donc question, dans cette partie de la description du micro et de la macro environnement de LIBERCOM SA.

1- Microenvironnement

C'est le milieu le plus proche de l'entreprise. Font partie du micro environnement de l'entreprise, les éléments sur lesquels, elle peut exercer une influence. Il s'agit des concurrents, des clients, des fournisseurs.

a- Les concurrents

Les connaissances et l'étude des concurrents, leur évolution, leurs forces, et faiblesses doivent constituer une tâche quotidienne pour LIBERCOM SA, si elle veut toujours gagner une part de marché considérable dans la téléphonie mobile.

En effet, la concurrence directe est formée des opérateurs GSM tels que : MTN, MOOV, BELL BENIN et GLO. Quant à la concurrence indirecte, on peut citer Bénin Télécoms SA (opérateur historique), commercialisant les produits comme : télé plus, Zékédé.

Cependant, MTN et MOOV offrent une très grande variété de services que LIBERCOM SA ne propose pas.

Notons qu'actuellement tous ces cinq réseaux ci-dessous ont adopté la tarification de 1F la seconde, ce qui avantage les consommateurs. La concurrence est donc rude. Chacun essaie de son côté de mettre en œuvre des actions marketing pour capter une plus grande part de marché.

b- Les clients

Le client occupe aujourd'hui une importante place avec l'émergence du marketing orienté vers l'optique client. En effet, la clientèle dans le secteur de la téléphonie mobile est imprévisible et est composée de plusieurs catégories socioprofessionnelles, c'est-à-dire des hommes d'affaires, des employés, des cadres moyens et supérieurs, des élèves et étudiants, des artisans. Cette clientèle chez LIBERCOM SA est classée en deux catégories à savoir ceux ayant un contrat POSTPAID (post payé) et les PRE PAID (prépayé). Notons que la plus grande part du chiffre d'affaires de LIBERCOM SA est apportée par les clients prépaïd qui constituent la majorité des consommateurs de l'entreprise, mais les plus difficiles à maîtriser à cause de leur caractère imprévisible. Dans le tableau ci-dessous, il est mentionné le nombre d'abonnés des différents rése

Tableau2 : Nombre d'abonnés des réseaux GSM au Bénin au 31 Octobre 2014 (en millier d'abonnés).

E/ses clients	LIBERCOM	MTN	MOOV	GLO	BBCOM
Prépaïd	276	2.480	2.379	1.618	978
Postpaïd	0.719	4	26	9	0
Total	277	2.484	2.405	1.627	978

SOURCE : Données d'ARCEP de la République du BENIN AU 30 juin 2014.

Commentaire

Ce tableau nous permet d'apprécier la réalité concurrentielle au quelle LIBERCOM est confrontée sur le marché. Le nombre d'abonnés de LIBERCOM est largement inférieur à celui de ses concurrents. Lorsque les autres comptent des millions d'abonnés, le seul réseau national se contente de 276 762. Ceci explique la défaillance technique et la non fiabilité du réseau qui ne permettent pas d'attirer et de fidéliser les abonnés.

c- Les fournisseurs

Les fournisseurs sont les animateurs du marché en intrant et en outils aux opérateurs de GSM. Ils procurent à LIBERCOM SA, les matières premières pour la commercialisation de ses produits ou services. Ils approvisionnent LIBERCOM SA en cartes de recharges, en Kit

de connexion, en pochettes ou emballages, en pylônes et en tous autres équipements. Il s'agit notamment:

Bénin Télécoms SA,

Les opérateurs économiques,

ZTE Corporation.

2- Macro environnement

Il est composé de l'ensemble des éléments sur lesquels l'entreprise a peu de pouvoir et qui influent sur son activité et son équilibre. Il s'agit entre autre des environnements économique, politique, démographique et technologique.

a- Environnement économique

L'environnement économique du Bénin est caractérisé par un dualisme entre le secteur formel et celui informel. La production repose essentiellement sur l'agriculture (qui occupe environ 80% de la population) et notamment la culture du coton qui en constitue la principale matière d'exportation. Le PIB par habitant est de 1103 dollar. Aussi, le commerce occupe-t-il une grande place dans les activités économiques béninoises, ce qui nécessite une grande utilisation des télécommunications. Le mobile étant le moyen le plus utilisé. Le rôle majeur, joué par les télécommunications dans le processus de développement socio-économique des pays, offre une opportunité que LIBERCOM SA doit saisir.

b- Environnement politico-juridique

Le secteur des télécommunications au Bénin, est régi par l'ordonnance n° 2002-002 du 31 janvier 2002 portant principes fondamentaux du régime des télécommunications en République du Bénin. En outre, il est institué en mars 2007 une Autorité Transitoire de Régulation des Postes et Télécommunication (**ATRPT**) devenue depuis juin 2014 Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la poste (**ARCEP BENIN**). Elle est chargée de veiller au respect des dispositions de la loi portant sur les principes fondamentaux du régime des postes et de l'ordonnance portant sur les principes fondamentaux des télécommunications en République du Bénin. Elle prend les mesures nécessaires pour faire assurer la continuité du Service Public / Privé et protéger les intérêts des utilisateurs. En plus de l'ARCEP, on a la Direction de la Promotion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (DPNTIC) avec pour mission, la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière d'accès et de développement des technologies de la communication.

c- Environnement social

Une entreprise doit parfaitement connaître les besoins et attentes du marché dans lequel elle évolue, étant donné que la culture a une grande influence sur les habitudes de communication. A l'avènement des téléphones portables au Bénin, ils étaient considérés comme des produits de prestige, ce qui dénote la classe sociale du consommateur. Avec le temps, cette conception est dépassée et son usage est rentré dans les mœurs car communiquer s'avère nécessaire. Cependant, le comportement du consommateur est fonction du niveau de revenu, encore faible au BENIN ; Ainsi, les opérateurs du GSM BENIN, doivent tenir compte de ce facteur pour fixer les prix des produits et services ;

d- Environnement technologique

La destinée d'une entreprise dépend non seulement des moyens financiers et humains, mais également de la technologie qui avance à grande vitesse. De ce fait, aucun opérateur ne peut rester en marge de cette évolution. Dans les pays développés, le GSM a déjà évolué vers le Général Packet Radio service (GPRS) qui permet d'utilisation du Wireless Application Protocol (WAP). Le WAP est un protocole défini pour afficher des pages Web sur téléphone portable. En fin d'année 2005, le GPRS a évolué vers l'Universal mobile Télécommunication System (UMTS) qui est une norme cellulaire numérique européenne de la troisième génération l'UMTS offre des vitesses de transmissions nettement élevées que le GPRS, ce qui permet désormais l'accès à des liaisons Internet et des services multimédia à très haut débit qui permettent de visualiser une émission sur une chaîne de télévision par exemple. Aujourd'hui, on parle même de la quatrième génération. ALCATEL et ZTE constituent les grands partenaires de LIBERCOM SA ; ils fournissent l'équipement nécessaire de pointe à l'entreprise pour assurer une meilleure communication.

Paragraphe 3 : Observations du stage

Nous avons énuméré dans ce paragraphe les forces et faiblesses constatés au cours de notre stage à LIBERCOM SA pour en faire une problématique

A- Les forces

L'existence d'un manuel de procédures administratives ;

L'existence d'un service qui s'occupe de l'état de paiement des salaires ;

La disposition d'un service chargé des formations du personnel ;

La responsabilité des agents à divers niveaux ;

Une ambiance conviviale entre les personnels ;

L'existence d'un manuel de procédures, financières ;

La disposition d'un logiciel comptable permettant d'enregistrer et de faire ressortir les soldes des différents comptes ;

L'existence d'un manuel de procédures comptables ;

Le respect du plan d'actions prédéfini par la Direction Générale pour l'élaboration du budget.

B- Les faiblesses

Le retard dans la transmission des pièces entre sections ;

Non-respect des calendriers des activités prédéfinies ;

La dépendance administrative de LIBERCOM vis-à-vis de Bénin Télécom SA ;

L'absence d'une bonne politique de recouvrement des créances ;

Le niveau élevé des créances impayées ;

Retard dans le financement des activités ;

La dépendance financière de LIBERCOM vis-à-vis de Bénin Télécom SA

Le non-disponibilité permanente du logiciel comptable ;

Le retard de l'imputation dans la mise à jour de la comptabilité ;

Le manque du contrôle de suivi budgétaire ;

Le caractère non formel du guide budgétaire crée parfois des ambiguïtés au niveau de l'identification des responsables de certaines charges.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous parlerons du cadre théorique et de la méthodologie de recherche.

Section 1 : CADRE THEORIQUE

Dans cette partie nous parlerons premièrement de la problématique, en suite de l'intérêt de l'étude, ainsi que des objectifs de l'étude et en fin de la revue de littérature.

Paragraphe 1 :PROBLEMATIQUE :

Dans le contexte de la mondialisation et d'être au cœur du monde à travers la communication et les échanges entre les hommes le réseau GSM a vu le jour au BENIN.

Dès lors, dans l'optique de voir croître le réseau GSM il a été mis sur place une révolution numérique en vue de faire bénéficier des dernières technologies en matière de télécommunications à la clientèle au BENIN.

L'autogestion du réseau GSM et son abandon au profit de ces dernières par l'Etat leur confère certaines prérogatives qui nécessitent de leur part des compétences techniques et moyens financiers. Dans un contexte d'offrir un service de qualité face à une nouvelle politique d'émergence sur le marché de la communication, le réseau GSM LIBERCOM SA est confronté à un défi majeur. En effet selon l'article 98 de la constitution, les règles concernant les Télécommunications sont du domaine de la loi (et non de l'exécutif) Par conséquent L'Etat ne peut se permettre de les dénationaliser en violation de la loi en vigueur car les communications et les télécommunications sont des secteurs stratégiques et hypersensibles ce qui causera un préjudice irréparable.

Ainsi, le réseau GSM LIBERCOM SA met à la disposition de la clientèle des services et des offres. Pour faire face à cette mission et dans le souci de la rendre plus performant il est établi en son sein des budgets annuels. Cependant, cette structure se trouve confronter à des difficultés lors de la phase d'élaboration des budgets prévisionnels. Ceci porte sans doute un coup à la performance de ses services.

Dans le but d'apporter un remède approprié aux organisations du secteur public, des travaux ont été menés tel que R. DEMENESTRE(1994) en vue de diagnostiquer les maux qui les minent. Les résultats issus de ces travaux ont permis de relever entre autre des insuffisances comme :

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

La gestion peu orthodoxe des organisations publiques (décaissements anarchiques ; détournements ; malversations)

L'inexistence d'un suivi rigoureux de l'exécution du budget.

En effet, le réseau GSM LIBERCOM SA étant une structure publique a pour outil de base le budget, mais force est de constater qu'il n'est pas à l'abri des différents problèmes de gestion et surtout ceux relevant du système budgétaire. Ces problèmes se résument comme suit :

Retard dans le financement des activités

Non-respect des calendriers des activités prédéfinies ;

L'absence d'un système de contrôle budgétaire de façon permanente

Au regard de ces différents problèmes un certain nombre de questions mérite d'être posées. De ce fait il en ressort une question générale et des questions spécifiques qui permettront de résoudre la question générale.

La Question Générale consiste à savoir :

Est-ce que le système budgétaire de LIBERCOM SA lui permet-il d'atteindre ses objectifs ?

Les questions spécifiques interrogent sur :

Comment les objectifs sont-ils définis ?

Comment se fait l'exécution du budget ?

Le contrôle budgétaire permet-il à l'entreprise de prendre des mesures correctives appropriées ?

Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude

Pour contribuer à l'essor économique du Bénin dans le domaine de la télécommunication, il faudrait que le réseau GSM LIBERCOM SA dispose d'une bonne ressource financière. Vu la non rentabilité que connaît LIBERCOM SA ces dernières années, il est important qu'elle mette en œuvre des stratégies pour améliorer sa rentabilité. Ainsi cette étude fera

l'objet d'un examen détaillé des concepts suivants :Gestion budgétaire, gestion prévisionnelle, budget, contrôle budgétaire.

Couramment, on note dans les organisations que le système de gestion se limite seulement à l'enregistrement des opérations courantes effectuées avec les tiers et à la tenue des documents comptables tel que le grand livre, le livre journal, la balance, et les états financiers ; c'est un mal dont souffrent toutes les sociétés et plus précisément celles privées. Donc il est à soulignerun manque d'attention de façon permanente à l'égard du budget, c'est une obligation pour toutes les sociétés d'état d'élaborer un budget. Ainsi face à cette vision, notre étude se spécifiera sur l'importance qu'accorde le réseau GSM LIBERCOM SA au budget et contribuera à son exploit à travers l'analyse de son système budgétaire.

Cette étude a pour intérêt :

De mettre à la disposition de LIBERCOM SA un outil susceptible de les orienter dans les prises de décision en ce qui concerne l'élaboration du budget, l'exécution et le contrôle du budget ;

D'aider les chefs division à mieux orienter leur politique afin de favoriser l'amélioration du niveau du budget de LIBERCOM SA ;

De permettre à la population de mieux découvrir et accepter les services de LIBERCOM SA ainsi que les avantages et les opportunités qui s'offre à eux dans la consommation de ces services ;

De contribuer à l'amélioration du niveau d'économie de l'Etat Béninois.

De nous permettre d'avoir plus de connaissance et d'expérience en matière de système budgétaire dans les sociétés d'Etat et d'être en mesure d'apporter si possible nos recommandation dans le but de contribuer à l'amélioration de leur niveau de performance.

Paragraphe 3 : Objectifs de l'étude

Cette phase nous permettra d'atteindre notre objectif général définis.

A- Objectif général de l'étude

L'objectif général poursuivit à travers cette étude est d'évaluer l'efficacité du système budgétaire, du réseau GSM LIBERCOM SA et de lui proposer des solutions pour y remédier en cas d'inefficacité.

B- Objectifs spécifiques de l'étude

Ils nous permettront d'atteindre l'objectif général fixé ci-dessus

1- Objectif spécifique 1 :

Décrire le système de prévision budgétaire du réseau GSM LIBERCOM SA.

2- Objectif spécifique 2 :

Examiner l'exécution du budget de LIBERCOM SA.

3- Objectif spécifique 3 :

Analyser la qualité du contrôle budgétaire de LIBERCOM SA.

Paragraphe 4 : Revue de littérature

Dans l'optique de nous enrichir plus en connaissance et de trouver les éléments qui nous conduiront à la résolution du problème nous nous sommes informés auprès de certaines personnes ressource et de nos connaissances personnelle pré-acquis. Ainsi, nous essayerons de donner, d'abord quelques précisions sur les notions fondamentales à aborder dans cette œuvre. Le contrôle de gestion permet un bon suivi du système budgétaire. Il est à souligner que certains auteurs se sont déjà inspirés sur les différents aspects des problèmes liés à notre recherche. Mais avant d'aborder cette partie de notre mémoire, nous essayerons de mettre lumière sur quelques concepts de base relative au système budgétaire à travers nos connaissances pré acquits et les découvertes faites dans ce cadre.

A-Synthèse des Auteurs

Cette partie de notre recherche parlera des différentes études et fera sortir les idées ainsi que les insuffisances de certains auteurs qui ont travaillé sur le système budgétaire.

Selon Christiane et Christian Raulet (1994) le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée ; Cet aspect conféré au budget montre qu'une bonne réalisation de tout objectif passe avant tout par l'établissement au préalable d'un budget. Mais cette définition de Raulet ne dégage pas la notion de coordination et de résultat qui sont aussi des facteurs importants dans le concept du budget. C'est ainsi que

Benoît (1982) dira que Le budget est un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation, quelque résultat considéré 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 figure :

Coordonnée : ce mot marque la nécessité d'éviter des actions individuelles ou parcellaires divergents ne respectant pas la ligne de conduite tracée par le budget

Résultat : Ce mot sous-entend l'idée d'une sélection au niveau des objectifs et des textes d'efficacité

Le compte de résultat, peut-être défini comme un document comptable de synthèse et un outil d'analyse. Il présente un double intérêt tel que :

La détermination d'un résultat global et la formulation d'une appréciation d'ensemble sur les performances commerciales, économiques, sociales et financières de la période ;

La récapitulation exhaustive des éléments de produit et de charges qui ont contribué à la réalisation du résultat et l'identification des facteurs favorables qui l'ont influencé. Quantitatif de l'activité, le compte de résultat est le document central, à partir duquel sont calculés, notamment, les soldes intermédiaires de gestions (SIG) et la capacité d'autofinancement globale (CAFG).

HOUNSA (1993), en voulant s'intéresser au système budgétaire de la compagnie, a relevé 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 pure formalité. Aussi va-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) 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.

Mais GERVAIS (1992), pour remédier aux problèmes de gestion budgétaire que rencontrent les entreprises, a mis l'accent sur les principales étapes d'élaboration du budget à savoir :

Le rappel ou la détermination des objectifs de la firme pour l'année à venir ;

La réalisation d'études préparatoires ;

La construction du projet de budgets ;

Le choix de l'un d'entre eux (le pré-budget) ;

L'élaboration des prévisions définitives.

Selon certain article publié sur la gazette.fr sur l'exécution des budgets locaux se fait dans le cadre de principe, par des agents qui réalisent certaine opération. Comme le droit budgétaire, la comptabilité des collectivités territoriales est régie par des principes ; en occurrence, il s'agit du principe de séparation des ordonnateurs et des comptables. Ce principe n'est pas toujours respecté. La comptabilité publique, suit le principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables. Le décret du 29 décembre 1962 le réaffirme dans son article 20 :<<les fonctions d'ordonnateurs et de comptables sont incompatibles>>. Ce principe existe aussi bien au niveau de l'Etat qu'au niveau des collectivités territoriales. Sa signification est relativement claire par contre sa valeur est parfois contestée.

Il est à noter que l'exécution du budget selon ce principe stipule que le budget est confié à deux sortes d'agents différents et distinct et surtout indépendant l'un de l'autre. Les premier sont les ordonnateurs, les second, les comptables. Les ordonnateurs sont les administrateurs qui, en plus de leur fonction propre exerce des fonctions en matière budgétaire. Il se situe au sommet des hiérarchies administratives. Ce sont les exécutifs locaux. Les comptables

appartiennent à d'autres administrations : des administrations d'Etat, celle du trésor. Il n'y a donc entre eux aucun lien hiérarchique.

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

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

Ainsi le suivi de budget implique une logistique particulière afin de s'assurer que les recettes et les dépenses prévues s'effectuent dans les volumes et valorisations prévues ; selon le calendrier prévu. Ce suivi comptable ouvre la possibilité du contrôle budgétaire via l'analyse des écarts (évaluation des écarts-volume ou des écarts-prix) éventuellement constater entre prévision et réalisation ; opportunité d'effectuer en temps utile des mesures correctives Hervé KOUAKOU(2012).

En ce qui concerne l'exécution du budget SAYO (2008) pense qu'au cours de celle-ci, des décisions doivent être prise pour accélérer le recouvrement des recettes et améliorer l'exécution des dépenses. Pour y parvenir, elle propose d'améliorer les recettes à travers la facilitation de l'établissement des factures, et sur des mesures à prendre à l'encontre des mauvais payeurs. Quant à l'exécution des dépenses, les problèmes liés à celles-ci se situent au tour de l'utilisation de procédure parfois non appropriées, pour exécuter ces dépenses et le

retard dans l'établissement des mandats, est dû à la lenteur des procédures d'engagement au niveau des finances. Alors l'amélioration de l'exécution des dépenses passe nécessairement par la réglementation des procédures d'achats et la lutte contre les retards dans l'établissement des mandats car ce retard est intimement lié au retard dans l'élaboration du budget ce qui retarde aussi son exécution. L'auteur suggère que le bureau du contrôle financier qui doit viser toutes les décisions de dépense de l'ordonnateur traite les dossiers avec rapidité.

Le plan comptable (1982) définit la gestion budgétaire comme le mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré appelé budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables selon cette définition on conçoit la gestion budgétaire comme une conduite des plan élaboré et chiffré sous l'approbation et l'opinion des dirigeants au sein d'une structure organisée ; Pour combler les lacunes MEHEUT (1994) définit la gestion budgétaire comme 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 les risques de déviations, afin de déclencher les mesures appropriées ; la conception de la notion de MEHEUT va plus loin que la première en ce sens qu'elle conçoit la gestion budgétaire comme un outil permettant de planifier, contrôler, suivre, gérer et de prendre des mesures de sécurités afin d'atteindre les objectifs fixés au cours d'une période donnée ; C'est donc un facteur clé de structuration des missions et de formation des hommes.

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 eux la planification et la gestion budgétaire font partie de la gestion prévisionnelle.

Il n'est pas rare de constater dans nos sociétés le déphasage du budget entre la période de prévision et celle de réalisation or selon Chardonnet (1976) prévoir c'est adopter une politique de gestion qui soit susceptible de conduire l'entreprise vers la prospérité : il fait ressortir de cette définition la notion de performance qui est le résultat d'un ensemble de démarche parmi lesquelles nous pouvons citer le contrôle de gestion, le contrôle budgétaire et le système budgétaire. Le contrôle de gestion : << C'est le processus par lequel les managers influencent d'autres membre de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation >> (Anthony, 1988, P10) de cette définition on souligne qu'il joue un rôle de conseiller auprès de toutes les autres fonctions.

R.DEMENESTRE(1994), va plus loin en définissant le contrôle de gestion comme étant un processus de management qui assure le déploiement de la stratégie dans l'action et le retour d'expérience pour venir nourrir la stratégie. Il se fait à différents niveaux hiérarchiques et pour différentes fonction de l'organisation, en s'appuyant sur des ensembles de pratique de gestion destinés à assurer une maîtrise des performances attendues comme contribution à la réalisation de la stratégie. De cette définition il se dégage un schéma présentant une typologie de contrôle à trois niveaux :

Le contrôle stratégique qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour un jugement sur leur pertinence ;

Le contrôle de gestion qui s'adresse aux responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs : c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée ;

Le contrôle opérationnel qui est un suivi quotidien à court terme du bon déroulement des opérations. Il concerne essentiellement le personnel d'exécution. Toutes ces actions combinées permettent à l'entreprise d'atteindre la performance souhaitée.

Les sociétés tiennent à leur budget. Pourtant, des critiques nombreuses sont adressées aux procédures budgétaires. Elles émanent souvent d'universitaire et n'aurait peut-être eu aucune importance si elles n'étaient relayées par des professionnelles de la comptabilité. De nombreuses critiques ont été émises depuis longtemps par les théoriciens du contrôle. Elle concerne tout à la fois, la capacité à faire des prévisions justes et pertinentes, la possibilité de réaliser un contrôle objectif et équitable ou porte encore sur les conflits entre les rôles attribués au contrôle budgétaire. En effet, sert-il à coordonner les actions de l'entreprise, à évaluer une performance, à planifier ou tout cela à la fois ?

PYHRR(1973), avec le budget base zéro, montrait que l'organisation avait du mal à évoluer autrement qu'à la marge par rapport au budget antérieur.

Ce dernier apparaît alors comme une contrainte plus qu'il ne permet à l'entreprise d'évoluer. Il fallait, selon lui, tout remettre à plat afin de repartir sur de nouvelles bases pour expérimenter briser la routine d'un processus de plus en plus bureaucratique. Selon SCHMID(1992), le contrôle budgétaire à un coût trop élevé et il ne permet pas une amélioration incrémental et continu des performances de l'entreprise. DESCHAMPS (1997), le perçoit comme un piège à cadre et s'interroge sur le rôle exact du budget faisant ainsi écho à Stéphane DOBLIN qui au

cours de sa formation en sort des critiques habituelles : Trop de personnel employé pour un coût très élevé, Réunion inutile, Concentration excessive sur les chiffres aux dépens des objectifs, etc. Le fondement même du contrôle budgétaire (sa définition) ainsi que son interprétation posent problème. Il est en lui-même un objet d'étude très riche. Alors son étude devient difficile dès qu'il faut le définir ou trouver un niveau d'analyse pertinent pour comprendre son fonctionnement ; Plutôt que de donner un catalogue de définition formelle, nous parlerons de contrôle budgétaire dès que nous serons en présence d'un ensemble de prévisions financières qui servent de base d'évaluation à des contrôles postérieurs quel que soit la forme qu'ils puissent prendre. Les courants de recherche dans ce domaine peuvent être regroupés par grandes familles :

A un niveau opératoire, on trouve des études techniques sur le rôle des budgets. Elles sont directement issues des réflexions antérieures à 1970 et s'intéressent au fonctionnement le plus apparent du contrôle budgétaire dans les entreprises. Une liste de rôles attribués aux budgets est généralement proposée (Otley, 1977 ; Samuelson, 1986). Les budgets servent de moyen de planification, de coordination, d'évaluation, etc. Cette liste de rôles varie selon les auteurs. Ces études sont toutes fois insatisfaisantes comme le soulignent certains auteurs. Des contradictions ne manquent pas d'apparaître entre les différents rôles, permettant de fructueuses interrogations. L'une des études les plus célèbres concernant ces contradictions est celle de E.M.Barrett, L.B.Fraser (1977) ; Elle synthétise ces conflits entre les différentes fonctions et tente d'apporter des solutions. Les cinq fonctions qu'attribuent ces auteurs au contrôle budgétaire sont : planifier, motiver, évaluer, coordonner et éduquer. Celles-ci ne peuvent toute être exercées au même moment car cela engendre des conflits. La planification et la motivation posent problème : Un budget opérationnel fondé sur ce qui est le plus probable court le risque de fixer des objectifs si bas que la motivation en sera affectée. Motiver s'oppose à évaluer : Le budget le plus efficace pour l'évaluation pourrait être dénommé budget ex post facto (qui prend compte les événements imprévus) mais la motivation risque d'être diminuée par l'usage d'un standard ex post facto dans le processus d'évaluation. Planifier s'oppose aussi à évaluer : La direction devrait préparer un budget réaliste (planification) mais l'effet sur la fonction d'évaluation peut cependant être réduit, car ce n'est qu'à la fin de la période budgétaire que celui-ci servira à l'évaluation. Ils donnent d'autre exemple de contradiction qu'ils jugent moins importante. Ils proposent également des solutions pour réduire l'intensité des conflits. Les remèdes consistent à établir plusieurs budgets ou des budgets glissants sur l'année ou encore des budgets différenciés selon les niveaux

hiérarchiques. Ces solutions ne permettent pas de résoudre tous les problèmes ; elles en posent de nouveaux et sont coûteuses à mettre en place. Si nous rapprochons leur réflexion des critiques qui sont adressées au contrôle budgétaire et aux budgets, il nous apparaît que la solution ne passe pas seulement par une sophistication croissante de l'outil, mais aussi par une réflexion sur les conditions nécessaires à son utilisation.

Un autre courant de recherche relie l'utilisation du contrôle budgétaire à des variables de contingence. Il s'agit là d'un niveau plus général que le précédent. Le budget est l'outil de contrôle de gestion adéquat à tel ou tel type de technologie, environnement, taille d'entreprise, stratégie etc. On distingue trois modèles de contrôle budgétaire qui se résume dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : synthèse des modèles de contrôle budgétaire

Attitude du centre	Rôle du contrôle budgétaire	Type de contrôle	Question principales que se pose la société
Planification stratégique	Prévision, Autorisation de dépenses, Evaluation non formalisée.	Prévision-planification.	Quelle sera notre situation financière demain ? Où allons-nous ? Comment se forme notre résultat ?
Contrôle stratégique	Coordination, Communication, Evaluation.	Coordination-Socialisation.	Nos différentes actions sont-elles cohérentes ?
Contrôle financier	Motivation, Engagement, Evaluation Financière stricte.	Evaluation-Sanction	Avions-nous raison de toujours vouloir investir ou d'investir dans ces activités ?

Le contrôle budgétaire au sens comptable signifie une comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations. Cette comparaison dégage trois types d'écarts qui avant nécessitent l'explication de quelques notions :

Prévisions : Elles constituent des représentations à l'avance des données d'exploitation de la société.

Réalisations : Elles constituent des activités réelles des données de l'exploitation de la société.

Ecart : Ils sont les résultats des comparaisons entre les réalisations et les prévisions.

Ecart positif ($PR > PB$ ou $DR < DP$) = écart favorable

Ecart nul ($PR = PB$ ou $DR = DP$) = écart nul

Ecart négatif ($PR < PB$ ou $DR > DP$) = écart défavorable

Les services budgétaires pour Hervé KOUAKOU(2012) ont une importance très variable selon les organisations ; bien utilisé, le contrôle budgétaire fournit une aide très appréciable pour le pilotage de toute gestion. C'est la porte d'entrée au domaine plus large du contrôle de gestion particulièrement nécessaire dans les organisations importante ou complexe. Le contrôle budgétaire peut perdre de son impact lorsqu'il est aux mains d'un scribe docile compilant des chiffres inutilisés ou inutilisables, d'une cassandre pointant uniquement les risques et dérapages, ou d'un censeur systématiquement méfiant envers la moindre dépense.

Mais selon Gervais M. (1994) le contrôle budgétaire est défini comme Une comparaison permanente des résultats réels aux prévisions chiffré figurants au budget afin de :

Dégager les écarts et rechercher leur cause ;

Informers les différents niveaux hiérarchiques ;

Apprécier l'activité des responsables budgétaires ;

Prendre des mesures correctives éventuelles nécessaires.

Cette définition montre que le contrôle budgétaire est comme un service qui aide à maîtriser et à améliorer à travers une bonne communication des responsables opérationnels et leur gestion.

Le système budgétaire est fondé sur l'idée d'une mise à la disposition des opérationnels d'un certain nombre d'outils utiles au processus de management. Il s'agit de la définition d'objectifs clairs, précis et réalistes ; de la préparation de plan d'action économes ; d'un suivi rapide centré sur l'objectif grâce à la communication régulière des résultats suite à un rapprochement entre ce qui fait et ce qui devrait être fait ; de moyens ; de la possibilité de contrôle à priori. Il est un système de gestion prévisionnelle à court terme, comprenant budget et contrôle ; c'est une méthode de gestion dans les sociétés basée sur :

Les principes rationnels d'organiser, préparer, exécuter et contrôler ;

L'utilisation d'un langage commun, permettant la comparaison de tous les éléments introduits ; ce langage commun est défini par l'utilité monétaire ;

Le partage des responsabilités de chaque action menée.

Tableau 2 : Synthèse des Auteurs

Eléments	Variables (Rôles)	Auteurs
Prévision budgétaire	L'élaboration du budget devra suivre : la détermination des objectifs de la firme pour l'année à venir ; la réalisation d'étude préparatoire ; la construction du projet de budget ; le choix de l'un d'entre eux ; l'élaboration des prévisions définitives.	GERVAIS (1992)
	L'élaboration du budget doit tenir compte : des méthodes de détermination des objectifs (court, moyen et long terme) ; des moyens nécessaires pour les atteindre (moyens scientifiques et collectifs).	HOUNSA (1993)
	Le budget doit être à titre : Périodique ; Quantitatif ; financier.	Christiane et Christian RAULET (1994)
Exécution Budgétaire	L'exécution doit viser à : rendre Rationnel l'utilisation des dotations budgétaires ; mettre en place une application rigoureuse des procédures d'engagements.	SOUMAHO (2005)
	Elle doit Définir : les responsabilités des acteurs ; des qualités de négociation ; un système d'actualisation sur les grilles d'éléments des différents coûts de prestation.	SOUMANO U (2006)
	Elle doit disposer d'une politique pour agir sur le recouvrement des recettes des créances douteuses ; de mise en exécution des dépenses.	SAYO (2008)
Contrôle Budgétaire	Instrument de motivation ; Moyen de communication ; Instrument d'évaluation de la performance ; Moyen d'incitation et de participation au travail.	D.T.OTLEY (1977)

	Planification ; Coordination ; Contrôle des résultats ; Détermination des objectifs financiers ; Comparaison des performances ; Motivé financièrement ; Habituer à penser avec une logique financière.	L.SAMUEL SON (1986)
	Organiser ; Préparer ; Exécution ; contrôle des résultats ; instrument de communication entre les responsables opérationnels ; instrument de comparaison entre les réalisations et les prévisions.	M. GERVAIS (1994)
	Coordination ; Communication ; Prévisionnelle ; Délégation ; Motivation.	H. BOUQUIN (1997)

B-Clarification de quelques concepts de base et connaissances antérieurs

1- Clarification de quelques concepts de base

L'Analyse

Selon le dictionnaire Larousse <<L'analyse est une étude faite en vue de discerner les diverses parties d'un tout>>.Autrement dit Elle consiste à mettre lumière sur les différentes parties d'un élément. C'est ainsi que certains auteurs se sont mis à analyser le système budgétaire dans les sociétés privées et publiques.

Le Budget

C'est un ensemble des comptes qui décrivent pour une année civil toutes les ressources et toutes les dépenses permanentes de l'Etat.

C'est aussi selon le Dictionnaire Universel 5^{ème} édition<<un état prévisionnel et contrôle de dépenses et recettes généralement relatif à une année>>.

Au-delà de ces définitions du budget certains auteurs, tel que Raulet (1994) ; Benoît(1982) l'abordent autrement et font ressortir d'elles des aspects quantitatifs et financiers qui le rend

très important. Pour Benoît(1982) le budget est <<un ensemble coordonné de prévision qui permet de connaître par anticipation, quelque résultat considéré comme les résultats clés recherché par le chef d'entreprise >>

Système

Selon le Dictionnaire Universel le système est<<un ensemble cohérent de notions, de principe liés logiquement et considérés dans leur enchaînement>>.

C'est aussi un ensemble d'éléments interagissant entre eux selon certains principes ou règle.

De ces deux définitions on remarque qu'elle ne présente pas l'aspect économique recherché .Mais fait ressorti trois idée principales :

Un Système est un ensemble ;

Un Système est complexe ;

Un Système est une suite entre les différents éléments agissants.

2- Connaissances antérieurs

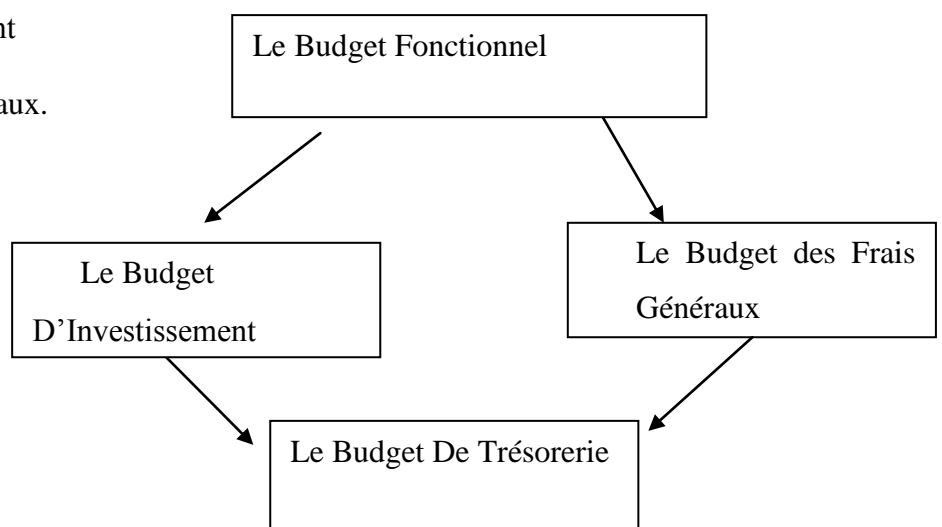
Dans cette partie nous énumérons les différents types de budget et établirons les relations existant entre eux.On distingue quatre types de budgets à savoir :

Le Budget Fonctionnel

Le Budget D'investissement

Le Budget des Frais Généraux.

Le budget de Trésorerie



Section 2 :Cadres méthodologiques de l'étude

L'objet principal de notre étude est d'analyser le système budgétaire de LIBERCOM SA. Ainsi pour atteindre notre objectif et faire des suggestions nous avons procédé par une méthodologie de collecte de donnée ; Cette méthodologie consistera à collecter et à analyser les informations concernant le système budgétaire de la société LIBERCOM SA pour pouvoir contribuer à son amélioration en lui faisant des suggestions pour remédier à ses problèmes.

Paragraphe 1 : Outils Et Technique de collecte des données

Dans l'optique d'atteindre notre objectifs de départ nous avons fait des observations, réalisé des questionnaires.

L'obtention des données fiables et complète dans une œuvre de recherche, exige l'utilisation d'outil indiqué à l'information.

A- Entretiens

Les informations que nous avons eues au sein de LIBERCOM SA proviennent des Divisions Budget et Finance et celle de la Comptabilité. Notre stage s'est déroulé dans la division budget et finance au sein de la Direction Administrative et Financière ; Cette division est chargée de l'exécution du budget et de l'établissement des états de paiements aux personnels et aux fournisseurs. Pour le recueil des données relatives à notre domaine d'étude, nous nous sommes entretenus avec le chef division budget et finance et les agents de cette division, afin de mieux analyser son système budgétaire face à ses objectifs.

B- QUESTIONNAIRES

Dans le but d'enrichir notre étude, nous avons adressé des questionnaires aux divers agents de LIBERCOM SA. Ce questionnaire nous permettra d'atteindre nos différents objectifs fixés en vue d'apprécier le système budgétaire de LIBERCOM SA et de contribuer à son amélioration.

C- Observations

Nous avons également procéder à l'observation qui est une méthode de recherche scientifique permettant de constater à l'aide des indicateurs, des faits particuliers et de recueillir des données ; Cette observation nous permet d'orienté notre recherche, de cibler le dynamisme dans l'exécution des tâches.

D- Recherches documentaires

Pour une technique de collecte des données bien bâties, il nous est nécessaire de faire la recherche documentaire qui est une source par excellence du savoir dans la démarche scientifique. Cette recherche documentaire a été un outil précieux dans la rédaction de la revue de littérature et nous a conduit dans les bibliothèques de l'UAC, de l'ENEAM, des anciens mémoires et des recherches sur le site internet tel que : www.google.com; www.google.com; www.finance.bjet d'autre ouvrage ayant trait à notre recherche.

Paragraphe 2 : Techniques et Outils de traitement des données

A partir des outils statistique (tableaux, graphes), logiciels nous allons analyser les données collectés et examiner les rapports des activités ainsi que les budgets des années précédente jusqu'à notre période d'étude.

L'analyse qui portera sur les années précédentes prendra seulement en compte la période 2013-2015 car avant de devenir LIBERCOM SA cette société était rattaché à BENIN TELECOM donc il existait un budget commun à eux. En 2013 il a été établit au sein de LIBERCOM un budget semestriel car depuis le 13 juin 2013, ladite Direction est transformée en une société anonyme et est détachée de BENIN TELECOM.

Les données ainsi collectées ont été analysées en vue d'une synthèse générale de l'étude. Pour ce faire, les budgets, les rapports d'activités, les documents relatifs à leur exécution ainsi que les soldes significatifs de gestion. Ces différents documents ainsi collecté nous permettront d'abord d'établir des tableaux comparatifs des prévisions et des réalisations en vue de dégager les écarts qui ont fait l'objet d'analyse et d'interprétation. Ensuite nous ferons une représentation graphique afin de mettre en relief les résultats obtenus et de suivre aisément leur évolution. L'exploitation de ces différent documents ainsi collectés seront traités par des logiciels spécifiés (Word et Excel).

Echantillons

La population mère à partir de laquelle nous avons choisi notre échantillon est composée de 100 personnes. Dans le but d'obtenir des informations fiables pour parfaire notre étude notre sondage s'est porté sur la Direction Administrative et Financière composée de treize(13)personnes avec lesquelles nous avons eu des entretiens; et à qui nous avons formulé des questionnaires ainsi qu'à sept (07) autres agents de ladite société situés à divers niveau.

Cette Direction est chargée de l'élaboration, l'exécution du budget et de son suivi, de la tenue des différentes comptabilités de l'établissement des états financiers, et du suivi des menues de gestion dépenses. Elle est composée du :

Directeur Administratif et Financier

Chef division Budget et Finance

Chef Division Comptabilité

Chef Division Logistique Et Approvisionnement

Chef Division des Affaires Administratives et juridiques

Divers Agents de ces Divisions.

Paragraphe 3 : Cadre opératoire

Après avoir analysé les données collectées et étudié la tendance des indicateurs, nous allons développer les différents mots clés de nos objectifs fixés. Mais avant nous rappelleront les difficultés et les limites de notre étude.

A- Difficultés de l'étude

Au cours de notre recherche nous avons rencontré un certain nombre de difficultés pour pouvoir faire une analyse approfondie du système budgétaire de LIBERCOM SA tel que :

L'indisponibilité des données antérieures outre que celle du second semestre 2013 à la période de notre étude ;

L'indisponibilité des agents à pouvoir nous fournir tous les éléments de réponse dont nous avons besoin ;

Absence de lieu de documentation au sein de la société.

En effet, nous avons commencé notre stage à une période où le budget 2015, était à sa phase d'adoption ce qui ne nous a pas permis de poser un maximum de questions et de suivre l'opération pour pouvoir mieux l'apprécier.

B- Limites de l'étude

Lors de la réalisation de travail nous avons été confrontés aux problèmes de non disponibilité des informations de l'exercice 2012 et du premier semestre 2013. Ce qui ne nous a pas permis d'étendre notre études jusqu'à 2012 et de la limité au second semestre 2013. Ces difficultés ainsi énumérées apportent certainement des limites et insuffisances à certains de nos résultats.

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Section1_ : Présentation et Analyse des données

Dans ce chapitre, nous procéderons d'une part au calcul des écarts, à leurs analyses et interprétations et d'autre part, à la proposition des approches de solution pour l'amélioration du système budgétaire de LIBERCOM SA.

A-Evolution des données, analyses et interprétation

Dans ce paragraphe, nous allons présenter, calculer, analyser et interpréter les différents tableaux et graphiques que nous avons établis à partir des données collectées à LIBERCOM SA ; ces données collectées s'étalent sur une période de 2013-2015.

$$\text{ECART} = \text{REALISATION} - \text{PREVISION}$$

$$T = \text{Taux de réalisation}$$

$$= \text{Réalisation} / \text{Prévision}$$

Les bases d'analyses.

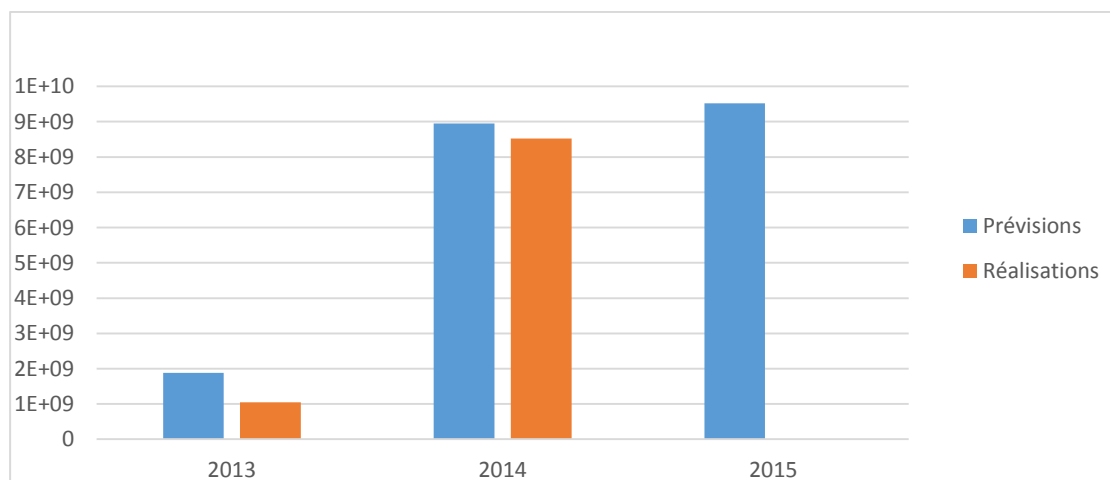
Eléments	Ecarts (-) négatif et T<100	Ecart (+) Positif et T>100
Charges	Favorable	Défavorable
Produits	Défavorable	Favorable
Investissements	Manque	Surplus
Encaissements	Défavorable	Favorable
Décaissements	Favorable	Défavorable

1-)Budget de Fonctionnement

Tableau des Charges (cf. annexe 3)

Nous allons à présent, examiner l'ensemble des charges de fonctionnement. Pour ce faire nous avons fait une comparaison entre les réalisations et les prévisions pour en ressortir les écarts qui résultent de l'ensemble des charges par années.

Graphique n°1 : Evolution des charges prévisionnelles et réalisées du 2nd semestre 2013 à 2015



Source : Graphique élaboré par nous-même à partir des données du tableau 1, annexe 3.

Analyses et Interprétations du graphique 1

On constate que les prévisions faites pour les charges augmentent de plus en plus chaque année ainsi que le taux de réalisation. Cela montre que la plupart des charges prévues sont réalisées. Cette situation est due au fait que LIBERCOM SA traverse des difficultés et cherche à mettre en exécution les actions prévues dans le budget d'investissement pour y faire face. Aussi, on peut constater, que l'écart de 2014 a beaucoup diminué par rapport à celui de 2013 qui résulte d'une période semestrielle. En 2014 les réalisations atteignent plus de 90% de la prévision. Ce constat est dû :

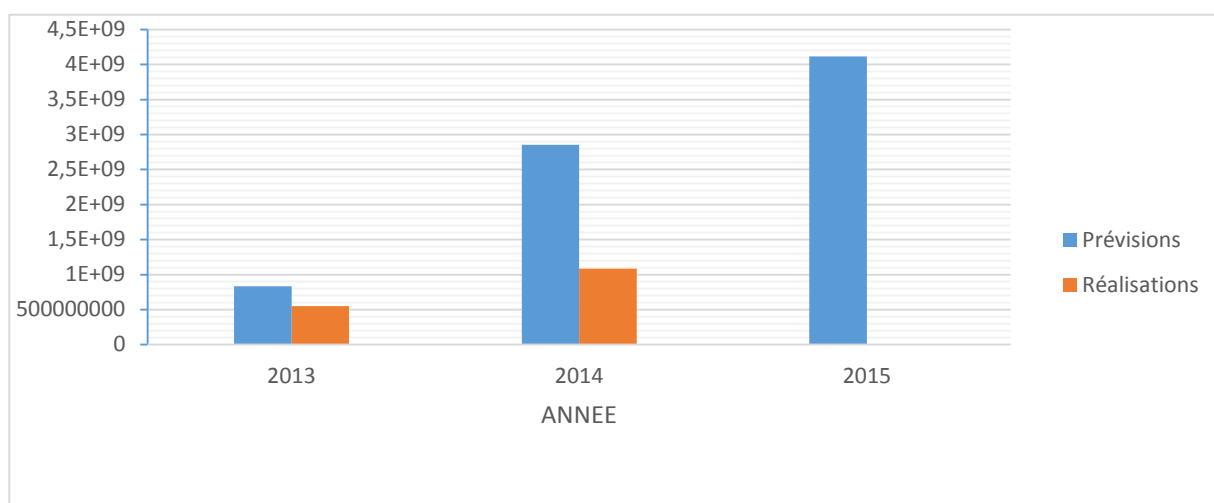
- A une mise en rigueur des objectifs stratégiques définis lors de l'élaboration du budget ;
- A un respect scrupuleux du budget dans l'exécution ;
- A l'existence d'un contrôle budgétaire permanent.

On peut donc conclure que LIBERCOM SA a mis en place des objectifs stratégiques dans l'élaboration du budget.

• Tableau des Produits (cf. annexe 3)

Ici, nous examinerons, l'ensemble des produits par année à partir du tableau récapitulatif, des prévisions, des réalisations et des écarts qui en ressortent.

Graphique N°2 : Evolution des produits prévisionnels et réalisés de 2013 à 2015



Source : Graphique réalisé par nous même à partir du tableau 2, annexe 3.

Analyses et Interprétations du graphique 2

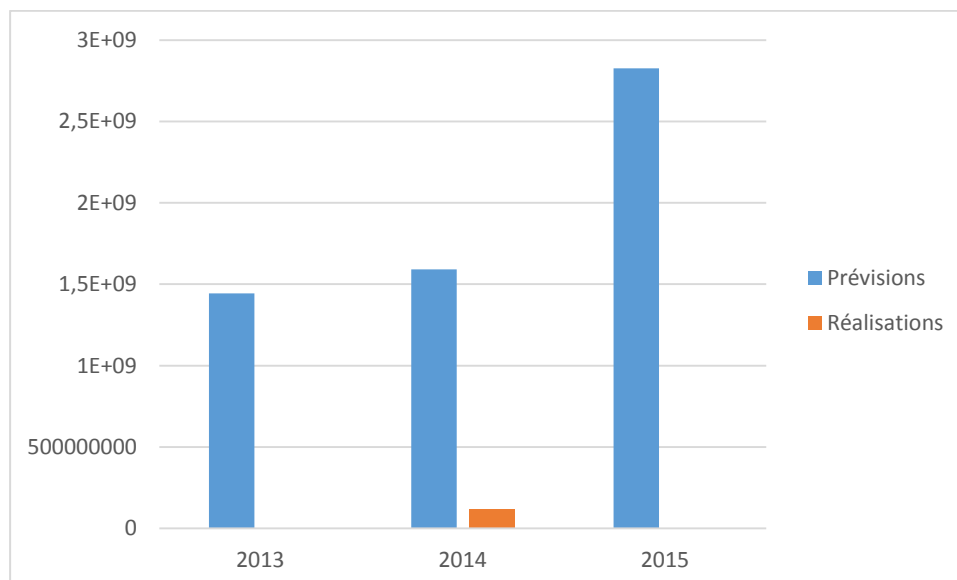
Après analyse du tableau, on constate que les prévisions budgétaires des produits augmentent de façon exhaustive, tandis que le taux de réalisation régresse. Cette situation est la conséquence de l'atteinte quasi des prévisions budgétaires faites au niveau des charges et peut se traduire par un manque de moyens pour atteindre les objectifs stratégiques fixés. Ainsi, on peut voir que T est passé de 65.92% en 2013 à 38.02% en 2014. Cela montre que en 2014, les réalisations n'ont pas atteint les 1/5 des prévisions ce qui annonce une situation de mévente. Comme cause principale de cette situation on peut citer :

- L'hostilité de l'environnement ;
- Une mauvaise politique d'excitation de la clientèle vers le produit ;
- D'un manque de moyen financier pour mettre en place les politiques stratégiques utiles.

On peut ainsi conclure que les revenus procurés par les produits de LIBERCOM SA ne lui permettent pas de couvrir l'intégralité de ses charges.

2-) Budget d'Investissements(cf. annexe 3)

Graphique N°3 : Evolution des Investissements prévisionnels et réalisés



Source : graphique réalisé par nous même à partir du tableau 3, annexe 3.

Analyse et Interprétation du graphique 3

A ce niveau, on constate qu'il n'y a pas eu de réalisation au titre du second semestre 2013 et l'année 2014 n'a pas connu une amélioration face à cette situation ; ce qui montre que LIBERCOM SA dispose de grand projet mais pour faute de moyen et du fait que le financement de ces activités est lié exclusivement aux ressources commerciales disponibles cherche toujours à tenter sa chance ; Ce qui justifie le faible taux obtenu. Cette situation peut s'expliquer par :

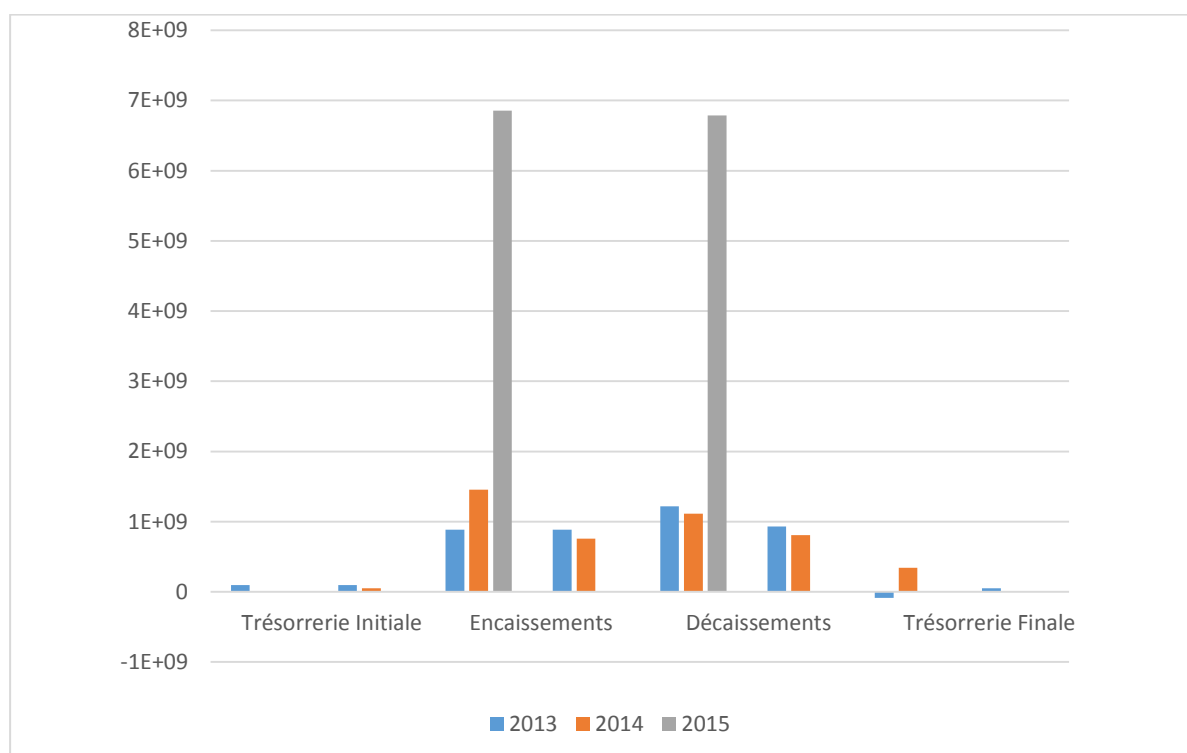
Un manque de moyen financier ;

Un manque d'aide extérieure ;

Un manque d'aide étatique.

Ainsi, LIBERCOM SA ne dispose pas de ressource nécessaire pour faire face à son investissement

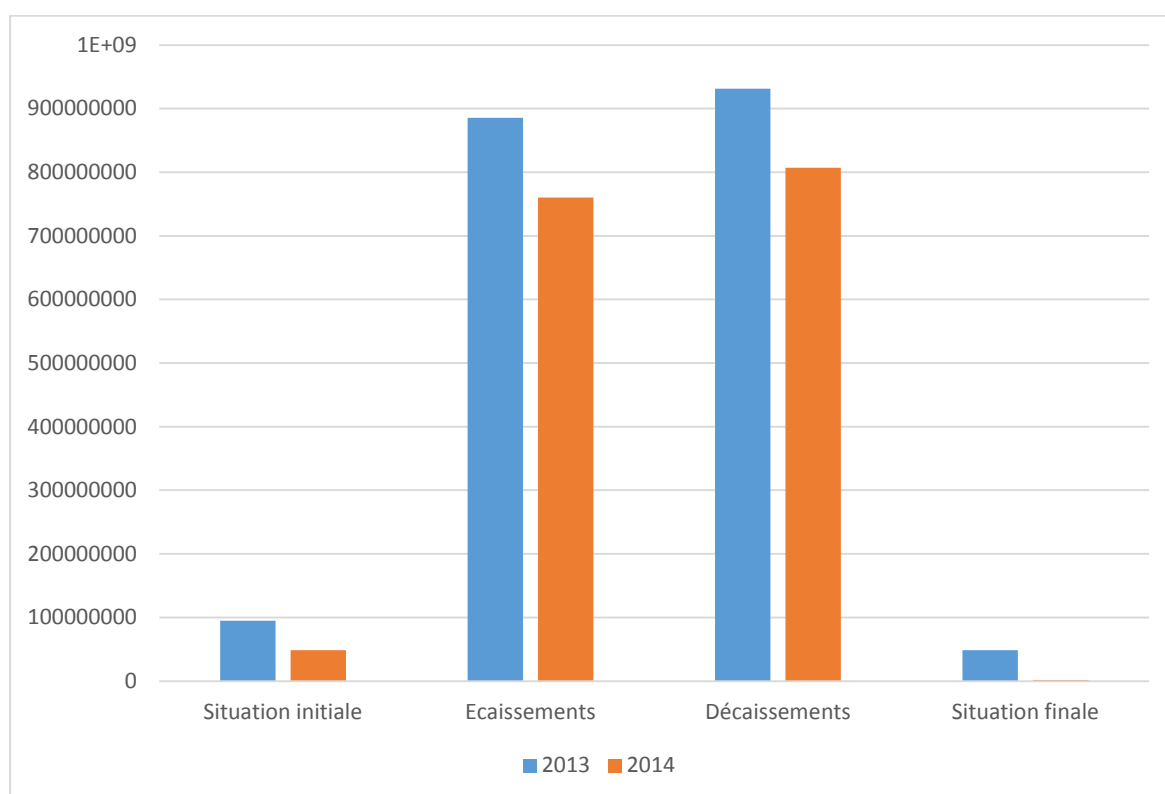
Graphique N° 4 : Evolution des encaissements prévues et réalisées sur les décaissements prévus et réalisés de 2013 à 2015



Source : Graphique réalisé par nous même à partir du tableau 4, annexes 3.

Analyse et Interprétation

On constate que du second semestre 2013 en 2014, les encaissements ont chutés. Les décaissements ont également chutés pendant ces périodes. Cette situation peut être expliquée comme une répercussion du non disponibilité des moyens financiers sur l'activité de la société, car cette société subsiste à ses besoins sur la base de ses ressources commerciales qui doivent être améliorées grâce aux investissements.

Graphique N°5 : Evolution des situations finales de trésorerie 2013, 2014

Source : graphique réalisé par nous même à partir du tableau 5, annexe 3.

Analyse et Interprétation

On remarque que de 2013 à 2014 les encaissements de même que les décaissements ont diminué cette situation peut être due à la mévente qui est causée par une mauvaise adhésion du produit par la clientèle et le fait de vouloir y faire face sans les capacités adéquates ; tout cela contribue à la détérioration de la trésorerie. On peut conclure alors que LIBERCOM SA décaisse plus et réalise peut d'entrée en ressource et faire face à certains difficultés qui peuvent être dues à :

- Une mauvaise politique d'adhésion du produit à la clientèle ;
- Une non-conformité des besoins de la clientèle avec les qualités du produit disponible.

Dans le même temps le besoin en financement diminue. On peut donc dire que cette situation de détérioration est la répercussion du rétrécissement des encaissements car la plupart des activités de la société sont strictement financées grâce aux ressources commerciales.

B-Synthèse des résultats

A ce niveau nous avons fait une analyse des informations qualitatives compilées avec les résultats issus de nos précédentes interprétations et analyses.

1- Procédure de définition des objectifs et de l'élaboration du budget

La définition des objectifs de LIBERCOM SA suit les objectifs stratégiques défini par le Directeur Général et mise à la disposition d'une commission budgétaire qu'il a formée au sein de la société à ce titre. Cette commission envoi à son tour à chaque Direction une note leur faisant part des objectifs stratégiques. Cette note est communiquée à chaque division qui, en fonction de ses objectifs à court terme et de l'expression de leurs besoins élaborent le budget et l'envoie à sa Direction. Chaque Direction fait soumettre le budget ainsi élaboré à la commission budgétaire pour avoir son amendement. La commission budgétaire après étude et approbation envoies à la Direction Générale, qui apporte sa touche. En résumé le système de prévisions de LIBERCOM SA tient compte essentiellement des besoins ressentis par chaque Direction, les objectifs de la société tout entière et de la concurrence qui règne sur le marché des réseaux GSM.

Ensuite ont fait le budget chiffré de toute les Directions. Il est convoqué à la fin de tout ceci, un Conseil D'Administration pour l'adoption du budget. Ce Conseil D'Administration siège pour donner soit son amendement soit pour apporter des corrections. Lorsqu'il apporte des corrections, on les réintègre dans le budget et on convoque à nouveau le Conseil D'Administration pour donner son amendement. Ceci sous-entend que le Budget définitif est voté au sein du Conseil d'Administration. Après avoir approuvé le budget, il est envoyé en conseil des Ministres pour son adoption définitive ; Mais cela n'aura pas assez d'influence sur l'approbation faite par le Conseil D'Administratif car les membres du Conseil D'Administration sont les yeux du Gouvernement.

2- Exécution Budgétaire

En principe, l'exécution du budget consiste en la mise en place de celui-ci à l'encaissement des ressources budgétisées, à l'engagement et au paiement des dépenses budgétisées. Les

Organes chargés de la gestion budgétaire et de son exécution au sein de LIBERCOM SA sont le DG, DAF. Au regard des analyses faites, il est à noter que l'exécution du budget suit les grandes lignes budgétaire c'est-à-dire qu'il existe un suivi qui permet de faire cette exécution. Lorsque dans un même chapitre il y a disfonctionnement, il est permis au Directeur Général

de faire une réallocation ; elle consiste à prélevé sur le compte qui dispose de plus de ressource mais dont ces ressources ne feront pas l'objet de beaucoup de dépense, pour compenser le compte en manque dans un même chapitre. Mais il n'est pas permit au DG de faire la réallocation entre deux chapitre différent ; cela nécessiterait l'intervention du Conseil D'administration qui est l'autorité suprême de la Direction. Il est également à noter que les divisions ne sont pas tenus responsable de l'exécution du budget dont ils ont la charge mais plutôt ceux qui sont chargés de son exécution.

3- Contrôle Budgétaire

Le contrôle doit être une réalité dans les Administrations publique et privées afin de permettre aux autorités à divers niveaux de corriger, les erreurs survenues tout au long du processus budgétaire. C'est ainsi que LIBERCOM SA dispose en son sein d'un suivi budgétaire et d'un système de contrôle budgétaire. Ce suivi permet de faire un rapprochement entre les dépenses restantes à effectuer et celles déjà effectuées, afin de dégager le taux de réalisation. Le suivi budgétaire de LIBERCOM SA lui permet simplement de vérifier si le solde restant sur un certain nombre de dépenses prévues lui permet de s'engager dans l'exécution d'une nouvelle dépense.

Mais ce suivi ne débouche pas sur un rapport de suivi budgétaire or le rapport de suivi budgétaire permet de notifier tout dépassement et anomalie des dépenses réalisés par rapport aux prévisions faites dans un chapitre budgétaire ou entre deux chapitres budgétaire.

Le contrôle budgétaire de LIBERCOM SA quant à lui il permet de faire un rapprochement entre les prévisions et les réalisations, en vue de dégager les écarts qui en résulte. Ces écarts feront l'objet d'une analyse ; Mais cette analyse ne permet pas d'apprécier l'activité des responsables à divers niveaux et de prendre des mesures correctives éventuelles nécessaires. Donc ne contribue pas de façon efficace à l'élaboration du nouveau budget.

4-Etude et analyse des données du tableau du questionnaire

a- Présentation du tableau du questionnaire (cf. annexe 4)

Au vue des questionnaires faits nous présenterons dans un tableau les différentes réponses obtenues en vue d'analyser les différents points de notre étude .Notre questionnaire est adressé à la totalité de notre échantillon qui porte sur 20 personnes mais seulement 12 personnes ont répondu .Donc nos différentes analyses porteront sur cette population qui a répondu à notre questionnaire.

b- Analyse des données du tableau

Après la lecture de ce tableau, nous constatons que beaucoup de personnes ont répondu (oui) et peu de personnes (non) aux différentes questions. A cet effet il est à noter que ces différentes réponses viennent appuyer les grands points de notre étude. Ainsi on peut dire du système de prévision de LIBERCOM SA qu'il respecte valablement la procédure de définition et d'élaboration des objectifs. Quant à l'exécution du budget et son suivi, on peut dire qu'elle respecte en partie les grandes lignes budgétaires mais le suivi présente des anomalies puisqu'il y a des ajustements et des dépenses occasionnelles qui s'opèrent en cours d'année. Au niveau du contrôle budgétaire, on constate qu'il permet de prendre peu de mesure corrective nécessaire et n'est pas perçu comme un instrument qui permet d'apprécier l'activité des responsables à divers niveaux.

Les différents (non) obtenus au cours de notre enquête nous ont permis de conclure que tout système budgétaire comporte toujours des lacunes ce qui nous amènera à faire quelques recommandations.

Section 2 : Recommandation et Conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Recommandation

A la suite de notre étude sur le système budgétaire de LIBERCOM SA, nous nous sommes rendu compte que son système budgétaire présente beaucoup de faiblesses. Compte tenu de ces constats, nous pensons qu'il faut lui adresser des recommandations qui seront notre contribution à l'amélioration de son système budgétaire.

Ces recommandations peuvent s'énumérer comme suit et vont à l'endroit des divers agents de ladite société :

Mettre plus de rigueur dans la planification et plus de moyens adéquats pour une meilleure élaboration budgétaire.

Respecter le budget et rendre efficace le contrôle budgétaire.

Améliorer la qualité du système de contrôle et la compétence des dirigeants.

Mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

LIBERCOM SA peut créer une ligne budgétaire pour la réalisation des imprévues et veiller à ce que les dépenses soit effectuée dans la limite des fonds prévus.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

LIBERCOM SA doit non seulement se basé sur des données interne pour élaborer son budget mais, faire aussi des analyses du macro-environnement, démographique, économique, technologique, politique, socio-culturelle et du microenvironnement qui affectent leur activités, ainsi que des opportunités et menaces de l'environnement. En ce qui concerne la mise en exécution de son budget, il doit faire l'objet d'un suivi rigoureux et permanent ; il doit faire preuve d'un bon usage, à tous les niveaux où il doit être exploité. Pour y arriver chaque division doit avoir en son sein un contrôle budgétaire spécifique et intégré, pour suivre de près les fiches de stocks et de suivi des prestataires qui rendent compte quotidiennement de l'exécution du budget. Cela permettra de vite percevoir les écarts, ensuite de pouvoir les analyser pour émettre des actions correctives nécessaires.

Le système de contrôle quant à lui, doit être en mesure, de mettre en évidence les anomalies comme des écarts pertinents, des indicateurs d'écoute et de susciter leur interprétation dans l'univers des évènements. A cet effet, il doit disposer suffisamment des données brutes d'une fiabilité satisfaisante et doit être en mesure de détecter consciemment les indices anormaux de la situation. Ainsi une fois le budget élaboré, il faut que l'exécution fasse objet de contrôle permanent pour éviter les risques d'erreurs et les dérapages. Ce contrôle ne peut être efficace que si les conditions nécessaires sont réunies. C'est pourquoi les postes doivent être clairement définis avec des tâches bien précises et chaque responsable doit avoir le profil du poste qu'il occupe et le maîtriser correctement. Enfin, il faut disposer d'une bonne politique pour encourager et motiver ceux qui respectent la limite budgétaire et suivre les dépenses dont les montants réels excèdent considérablement les prévisions.

CONCLUSION

L'étude menée sur LIBERCOM SA nous a permis à travers son système budgétaire de souligner certains mots clés (système de prévision, exécution du budget et de contrôle budgétaire) et de déceler au sein de cette société un certains nombres de forces comme :

L'existence d'un service qui s'occupe de l'état de paiement des salaires ;

Le respect du plan d'actions prédéfini par la Direction Générale pour l'élaboration du budget ; ainsi qu'un nombre de faiblesses tel que

Le non-respect des calendriers des activités prédéfinies ;

Retard dans le financement des activités ;

Le manque du contrôle de suivi budgétaire ;

Le retard dans la transmission des pièces entre section ;

Or tout système budgétaire vise la coordination, la communication, la négociation et la recherche de la performance à travers le système de prévision et de planification, de surveillance et de contrôle. De notre problématique découle un objectif général qui consiste à évaluer l'efficacité du système budgétaire de LIBERCOM SA. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes fixés trois objectifs spécifiques qui nous ont permis de décrire son système de prévision, d'examiner l'exécution de son budget et d'analyser l'efficacité de son système de contrôle budgétaire. Ainsi pour corriger ces imperfections nous avons proposé entre autre de mettre plus de rigueur dans la planification et plus de moyen adéquat pour atteindre les objectifs élaborés dans le budget ; Respecter le budget et rendre efficace le contrôle budgétaire ; Améliorer la qualité du système de contrôle et la compétence des dirigeants ; mettre en place des moyens de perception des problèmes au sein du système et la mise en œuvre rapide et efficace de solution nouvelles.

Toutes ces mesures, pour être efficaces doivent être complétées par la compétence des hommes chargés de sa mise en application de même, la prise en compte de leurs aspirations sera d'une importance capitale pour éviter que les carences d'encadrement de conflits ne naissent lors de la mise en application des actions proposées.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET MEMOIRES

Bonnes Pratiques pour le Processus, « Elaboration du Budget », Page 9-18.

Thierry V. (2008), « Dictionnaire Universel », Espagne, 5^{ème} édition.

Ouvrage composé, (2011), « Dictionnaire petit Robert » nouvel édition, Paris.

Déhouénagnon Rock D. (2010), « Analyse du système budgétaire à la mairie d'Allada », Cotonou, page 10-14.

Michel G. (1994) « contrôle de gestion », Paris, Economica, 5^{ème} édition, page 660.

Michel G. et Gervais T. (1998), « Planification, Gestion Budgétaire et turbulence », Université de Rennes 1, page 58-86.

Michel G. et Gervais T. « Finance contrôle stratégie », volume, N°3, paris 1997, page 57-84.

Henri B. (2000), « le contrôle et stratégie », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle et Audit, Economica, page 533-545.

Jean-Patrice D. (1998) « Le parlement évaluateur », in revue Internationale de droit comparée, page 558.

Simon R. (1990), « The role of management control systems in creating competitive advantage : New perspectives », Accounting, organisations and society, Vol 15, page 127-143.

Moulika C. Y. et Jean Paul H. (2009), « Contribution à l'amélioration de la situation financière d'une entreprise de Télécommunication : Cas de BENIN TELECOM SA », Université d'Abomey-Calavi.

ANNEXES

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN

Madame/Monsieur

Nous voudrions savoir à travers une mobilisation d'information, votre avis sur les différents sous-thèmes énumérés ci-dessous en vue de la rédaction d'un mémoire de Licence suite à notre formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi.

- 1- la procédure de définition des objectifs lors de l'élaboration du budget au sein de LIBERCOM SA.
- 2- Les démarches liées à l'élaboration du budget au sein de LIBERCOM SA.
- 3- L'existence d'un suivi budgétaire au sein de LIBERCOM SA et la procédure de son intervention.
- 4- Vous êtes dans cette société depuis certains temps. Vous y aviez consacré votre vie ; voire cette société en faillite un jour, aurait certainement de répercussion sur votre vie ; Alors face à cette situation d'insécurité que présente la société aujourd'hui, proposer nous des stratégies qui pourront assurer sa pérennité.
- 5- Les mesures correctives.

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRES

Madame/ Monsieur

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

Identification de l'enquêté

Nom :

Prénom :

Fonction :

Direction :

Division :

1-)Selon vous LIBERECOM SA a-t-elle des objectifs stratégiques ?

Oui

Non

2-) Existe-t-il des objectifs à court termes au niveau de chaque division ?

Oui

Non

3-) Si oui, les objectifs de chaque division rentrent-ils dans les objectifs stratégiques ?

Oui Non

4-) L'élaboration du budget est-elle faite par :

a-) Cadrage ?

Oui

Non

b-) Imposition de la Direction Générale ?

Oui

Non

c-) Enveloppe du Ministère de la Communication ?

Oui

Non

d-) Participation du personnel ?

Oui

Non

e-) Expression des besoins au niveau de chaque division ?

Oui

Non

5-) Est-ce que l'exécution du budget respect scrupuleusement les lignes budgétaires ?

Oui

Non

6-) Est-ce que les dépenses et les recettes suivent rigoureusement les lignes du budget ?

Oui

Non

7-) Arrive-t-il de faire des ajustements budgétaires en cours d'année ?

Oui

Non

8-) Existe-t-il un suivi budgétaire de cette exécution ?

Oui

Non

9-) Si oui, ce suivi est-il fait en fonction :

a-) Des objectifs stratégiques de la société ?

Oui

Non

b-) Des objectifs à court terme de chaque division ?

Oui

Non

c-) Des grandes lignes budgétaires ?

Oui

Non

10-) Existe-t-il un document qui matérialise cela ?

Oui

Non

11-) En cas d'irrégularité dans l'exécution est ce que ce suivi débouche sur des actions ?

Oui

Non

12-) Les responsables de division sont-ils tenus responsable de l'exécution du budget dont ils ont la charge ?

Oui

Non

13-) Existe-t-il un système de contrôle budgétaire au sein de LIBERCOM SA ?

Oui

Non

14-) Si oui, permet-il de faire une confrontation entre les réalisations et les prévisions pour en dégager des écarts ?

Oui

Non

15-) Si oui, les écarts qui en résultent sont-ils analysés ?

Oui

Non

16-) Si oui, cette analyse permet-elle :

a- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires ?

Oui

Non

b- De prendre des mesures correctives éventuelles nécessaires ?

Oui

Non

17-) Est-ce que cette analyse et les actions envisagées influencent-elles la procédure d'élaboration du nouveau budget ?

Oui

Non

Positivement ?

Négativement ?

18-) Est-ce que les sources de financement des activités prévues par LIBERCOM SA sont exclusivement commerciales ?

Oui

Non

19-) Selon vous, est ce que les résultats déficitaires de LIBERCOM SA sont dus à :

a-) un manque de moyen financier ?

Oui

Non

b-) un surplus de personnel ?

Oui

Non

c-) un manque d'aide extérieur ?

Oui

Non

ANNEXE 3 :

Informations servant de base de l'étude.

Tableau N°1 : Récapitulation des charges

Années	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation	Appréciation
2013	1877378000	1050569211	826888789	55.9%	Favorable
2014	8953366606	8521684360	467221301	94.8%	Favorable
2015	9519290566	-	-	-	-

Source : Tableau élaboré par nous-même à partir des comptes Administratifs de LIBERCOM SA

Tableau N°2 : Récapitulation des produits

Années	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux	Appréciations
2013	831499927	548101424	-283398503	65.92%	Défavorable
2014	2854377418	1085371196	- 1769006222	38.02%	Défavorable
2015	4115069561	-	-	-	-

Source : Tableau élaboré par nous-même à partir des comptes Administratifs de LIBERCOM SA.

Tableau N° 3 : Comparaisons de prévisions aux réalisations d'investissement.

Année	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux	appréciations
2013	1444550000	-	1444550000	0%	Manque
2014	1590700000	116775582	1473924418	7.34%	Manque
2015	2826400000	-	-	-	-

Source : tableau réalisé par nous même à partir des comptes Administratifs.

Tableau 4 : Comparaison des encaissements prévus et réalisés sur les décaissements prévus et réalisés

Année	Trésorerie initiale		Encaissements		Décaissements		Trésorerie finale	
	Prévue	Réalisée	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévue	Réalisée
2013	94765832	94765832	885391866	885391866	1220002283	931346355	-86249461	48811343
2014	2100000	48811343	1455097684	760025602	1112270442	807252280	344927242	1584665
2015	5000000	1584665	6857447570	-	6788897366	-	-	-

Source : tableau réalisé par nous même à parti des comptes administratifs

Tableau N° 5 : Comparaison des encaissements définitifs sur les décaissements définitifs de 2013-2014

Rubriques	2013	2014
Situation initiale	94765832	48811343
Encaissements	885391866	760025602
Décaissements	931346355	807252280
Situation finale	48811343	1584665

Source : tableau réalisé à partir des comptes administratifs

ANNEXE 4**Tableau 6** : Synthèse du résultat du questionnaire

Numéro des questions	Nombres de personnes ayant répondu Oui	Nombre de personnes ayant répondu Non
1	11	/
2	11	/
3	10	/
4 a.) ; d.)	06	/
B.)	02	/
C.)	/	/
E.)	09	/
5	08	/
6	07	02
7	09	02
8	07	/
9	09	01
B.)	09	01
c.)	09	/
10	07	/
11	06	01
12	04	04
13	08	02
14	07	01
15	07	/
16 a.) ; b.)	02	06
17	07	/
Positiveme nt	07	/

Négativement	/	03
18	05	03
19 a.)	11	/
B.)	/	/

TABLES DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENT	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
Introduction.....	1
CHAPITRE 1 : LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Présentation Générale de LIBERCOM SA et de son environnement.....	3
Paragraphe 1 : Historique, Missions, Activité et Ressources.....	3
A- Historique et mission	3
1- Historique.....	3
2- Missions.....	4
B- Activités et ressources.....	4
1- Activité.....	4
2- Ressources.....	7
Paragraphe 2- Structure organisationnelle et environnement de LIBERCOM SA.....	9
A- Structure Organisationnelle.....	9
1- Fonctions commerciales et Techniques.....	10
2- Fonctions administratives et Financières.....	11
B- Etude environnementale de LIBERCOM SA.....	12
Paragraphe 3- Observation du stage.....	16
A- Forces.....	16

B- Faiblesses.....	17
Chapitre 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODLOGIQUE.....	18
Section 1 : CADRE THEORIQUE.....	18
Paragraphe1 : PROBLEMATIQUE.....	18
Paragraphe 2 : INTERET DE L’ETUDE.....	19
Paragraphe 3 : OBJECTIFS DE L’ETUDE.....	20
A-OBJECTIF GENERAL.....	20
B-OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	20
1-OBJECTIF SPECIFIQUE 1.....	20
2-OBJECTIF SPECIFIQUE 2.....	20
3-OBJECTIF SPECIFIQUE 3.....	20
Paragraphe 4 : REVUE DE LITTERATURE.....	20
A-SYNTHESE DES AUTEURS ET TABLEAU DE SYNTHESE DES AUTEURS.....	21
1-SYNTHESE DES AUTEURS.....	21
2-TABLEAU DE SYNTHESE DES AUTEURS.....	29
B-CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS DE BASE ET CONNAISSANCES ANTERIEURES.....	30
1-CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS DE BASE.....	30
2-CONNAISSANCES ANTERIEURES.....	31
Section 2 : CADRES METHODOLOGIQUES DE L’ETUDE.....	32
Paragraphe 1 : OUTILS ET TECHNIQUE DE COLLECTE DES DONNEES.....	32
A- ENTRETIEN.....	32
B- QUESTIONNAIRES.....	32
C- OBSERVATION.....	32

D- RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	33
Paragraphe 2 : TECHNIQUES ET OUTILS DE TRAITEMENT DES DONNEES.....	33
• ECHANTILLONS.....	33
Paragraphe 3 : CADRE OPERATOIRE.....	34
A-DIFFICULTES DE L'ETUDE.....	34
B-LIMITES DE L'ETUDE.....	35
Chapitre 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	36
Section 1 : Présentation et Analyse des données.....	36
A –Evolution des données, analyses et interprétations	36
B –Synthèse des résultats.....	42
1-Procédure de définition des objectifs et de l'élaboration du budget.....	42
2-Exécution budgétaire.....	42
3-Contrôle budgétaire.....	43
4-Etude et Analyse des données du tableau du questionnaire.....	43
a-Présentation du tableau de questionnaire	43
b-Analyse des données du tableau.....	44
Section 2 : Recommandations et Conditions de mise en œuvre.....	44
Paragraphe 1 : Recommandations.....	44
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....	45
Conclusion.....	46
BIBLIOGRAPHIE.....	47
ANNEXE.....	48
TABLES DES MATIERES.....	58