

REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION**



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

Option : SCIENCES DE GESTION

FILIÈRE : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THÈME

**ANALYSE DU SYSTÈME BUDGÉTAIRE DE LA COOPERATIVE
DES MEMBRES UNIS BETHEL ACTION (COMUBA)**

Réalisé & Présenté par :

Isaac Oswald BAGBONON

&

Fabien Gbéchi FANYWA

Directeur de Mémoire

Dr. Aimé AZON TOGODO

Enseignant chercheur à la FASEG /UAC

Maître de stage

M. Hyppolite DJODAN

Chef service comptable

MAI 2015

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC) N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDERES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS**

Dédicace

A nos parents

Isaac & Fabien

Remerciement

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude :

- ✓ A notre Directeur de mémoire : Docteur Aimé AZON TOGODO qui, malgré ses multiples occupations, s'est trouvé le temps à consacrer à la supervision et au suivi de tout le travail.
- ✓ Au Doyen de la FASEG / UAC : Professeur Charlemagne B.IGUE et à tout le corps professoral.
- ✓ A notre Maitre de stage : Monsieur Hyppolite DJODAN, pour sa participation à toutes les étapes de notre travail.
- ✓ A Monsieur le Directeur exécutive de COMUBA, pour ses conseils.
- ✓ A Monsieur Hervé DAVIDE, auditeur interne, pour ses conseils.
- ✓ A Monsieur Chirac MASSEDE, pour ses conseils.
- ✓ Aux membres du jury pour avoir accepté évaluer ce travail.
- ✓ Une sincère reconnaissance à mes oncles Emmanuel K. HADJI et Josué HADJI.
- ✓ A mes frères et sœurs en Christ de l'Eglise Apostolique.
- ✓ A Tout le personnel de COMUBA.
- ✓ A toutes les personnes qui, de près ou de loin ont apportés leurs contributions et /ou conseils pour la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BBZ : Budget à Base Zéro

CA : Conseil d'Administration

CE.PAG : Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion des Entreprises

COMUBA : Coopération des Membres Unis Béthel Action

CSAF : Chef Service des Affaires Financiers

CSSFD : Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées

DAT : Dépôt à Terme

DAV : Dépôt à Vue

DE : Directeur Exécutif

DSC : Département des Services Comptables

DSF : Département des Services Financiers

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

MAD : Mean Absolute Dérivation

MCPP : Micro Crédit aux Plus Pauvres

MMCO : Méthode des Moindres Carrés Ordinaires

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

PCG : Plan Comptable Général

PEB : Point d'Exécution du Budget

SCF : Service de la Comptabilité et des Finances

SFD : Système Financier Décentralisé

SYSCOA : Système Comptable Ouest-Africain

UAC : Université d'Abomey-Calavi

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau N°1 : Récapitulation des charges..... | 41 |
| Tableau N°2 : Récapitulation des produits..... | 42 |
| Tableau N°3 : Comparaison des prévisions aux réalisations d'investissement..... | 42 |
| Tableau N°4 : Evolution de l'excédent net des recettes sur les dépenses..... | 43 |
| Tableau N°5 : Tableau de présentation de la tendance générale par la MMCO (en millier de francs CFA)..... | 43 |
| Tableau N°6 : Calcul de l'erreur moyenne et l'écart moyen (en millier de francs CFA)..... | 44 |

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1 : Evolution des charges 2010 à 2013.....b
Graphique N°2 : Evolution des produits 2010 à 2013.....c
Graphique N° 3 : Evolution de l'investissement de 2010 à 2013.....c

RESUME

La présente étude a porté sur l'analyse du système budgétaire de la COMUBA. Elle a pour objectif principal d'évaluer l'efficacité du système budgétaire de la COMUBA. La collecte d'information par l'entretien et des recherches documentaires.

Les travaux de recherche de cette étude révèlent que les méthodes d'évaluation prévisionnelles et d'objectives ne favorisent pas une bonne prévision. Ensuite, la mise en œuvre des procédures contenues dans le budget permettent son exécution et enfin le manque d'outils pertinents de vérification empêche la COMUBA d'avoir un bon contrôle budgétaire

MOTS CLÉS : Système- Prévision- Budget

ABSTRACT

The current study has focused on the analysis of budgetary system of COMUBA. Its main justify objective is to value the efficiency budgetary system of COMUBA.

The research works of this study reveal that the foreseeable and objective method of estimation doesn't favour a good forecast.

Then the practice of the procedures held in the budget allows its execution and finally the lack of relevant tools of confirmation prevents COMUBA from having a good budgetary control.

KEY WORDS: System- Forecast – Budget

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE | 3 |
| SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA COMUBA | 4 |
| SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE | 15 |
| CHAPITRE II:CADRE THEORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE | 17 |
| SECTION I : CADRE THEORIQUE..... | 17 |
| SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE..... | 34 |
| CHAPITRE III :CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE | 35 |
| SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES | 38 |
| SECTION 2 : RECOMMANDATION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE..... | 46 |
| CONCLUSION..... | 47 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 50 |

INTRODUCTION

Le Bénin a été affecté de manière profonde par la crise économique et financière des années 80. Cette crise était caractérisée par la baisse de la croissance, un déficit chronique des finances publiques avec une accumulation d'arriérées, un effondrement du système bancaire et une perte de compétitive. Cette situation connue a contraint l'état béninois à entreprendre depuis 1989 une vaste réforme du secteur financier et sa libéralisation. A côté de nouvelles banques classiques créées ou nées par la liquidation et de la privatisation des banques publiques réticentes à octroyer du crédit à la micro-entreprise, on assiste désormais à une floraison d'institutions financières plus ou moins formelles regroupées sous le terme de système financier décentralisé (SFD).

Pendant longtemps, la préparation, l'exécution et le contrôle du budget dans la plupart des pays en développement se sont déroulés sans aucun rapport explicite avec les stratégies publiques et les priorités de développement. Le budget est établi selon une approche incrémentielle et précise dans le détail l'objet de la dépense à travers une très forte spécialisation des crédits budgétaires par nature et par ligne budgétaire. Mais avec cette méthode, on note une faible corrélation entre les dépenses effectuées et les objectifs de développement, la priorité est accordée aux moyens, le contrôle est juridique et comptable et les évaluations d'impact ne sont pas de mise. Par la suite les problèmes de priorité stratégique et d'efficacité des actions et des services publics fournis étaient devenus des préoccupations qui devraient être réglées à travers l'allocation des ressources.

Face à la mondialisation, le processus budgétaire actuel exige de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles technologies dont dépend en grande partie de la réussite de l'entreprise. A cette époque, toutes les entreprises doivent garder tous les moyens pour l'amélioration de ses performances, ses efficacités surtout face à la concurrence. De plus au niveau du budget c'est-à-dire le processus budgétaire, il s'agit de mettre en œuvre et de combiner plusieurs techniques pour aboutir à la réussite, c'est dans cette vision que nous avons choisi le thème « Analyse du système budgétaire de la COMUBA »

Pour atteindre les objectifs fixés, notre travail a été développé en trois chapitres dont le premier chapitre définit le cadre institutionnel de la recherche et le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique et méthodologie de la recherche. Enfin le troisième chapitre a porté sur les analyses empiriques et sur les recommandations en vue de l'analyse du système budgétaire de la COMUBA.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE ET DEROULEMENT DU
STAGE

Dans ce chapitre, nous aborderons la présentation de la **COMUBA** et déroulement du stage.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA COMUBA

Cette section sera développée en deux paragraphes

Paragraphe 1 : Historique et activités de la COMUBA

A-Historique et Statut Juridique

1 : Historique

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

En effet, les groupements avaient des difficultés de gages pour avoir accès au crédit dans les domaines institutions bancaires de la place. Ainsi, pour faire face à cette situation, une cotisation a été initiée entre eux, afin de se passer les fonds. Dans les décisions prises, chaque membre devait mobiliser une somme de deux cent mille (200.000) f CFA à raison de huit mille cinq cents (8.500) f CFA par mois. Ce principe a été scrupuleusement respecté par tous les membres et a permis à cette coopérative primaire de commencer par prendre forme.

Par la suite, un groupement des femmes qui se regroupait les dimanches et qu'Assef ne pouvait pas prendre en charge, faute de moyens, a sollicité le secours de cette association. Cette première idée au sein du groupe : Utiliser les fonds recueillis pour faire des petits crédits et se partager les bénéfices obtenus de cette activité.

Après s'être mis d'accord sur les modalités pratiques de cette nouvelle activité, le groupe s'y lance mais se trouve rapidement confronté à un problème ; le manque de ressource. Ainsi dont, quelque mois seulement après le démarrage de leurs activités. Ce petit groupe de dix personnes avait compris qu'il était devenu impérieux d'augmenter l'effectif des membres en limitant de nouvelles adhésions et d'augmenter le capital de la coopérative.

A cet effet, une dénomination a été choisie, la conquête de nouveaux adhérents à commencer et le groupe a été inscrit dans une tontine le 05 octobre 2000 afin de bénéficier de ressource complémentaire. Ainsi la Coopérative a tenu son assemblée générale constitutive le 12 Avril 2004 avec trente sept (37) membres dont huit (8)

personnes morales. L'activité de tontine évoluant ils ont décidé de sortir de l'informel. Cette option a permis d'obtenir en 2008, l'agrément Numéro L.08.0030.A./MEF/DC/SGM/CSSFD.SR l'autorisant à l'exercice de l'activité d'épargne et de crédit.

Les populations cibles de la Coopérative des Membres Unis Béthel Actions (COMUBA) sont les femmes potentiellement actives, avec un niveau de revenus faibles, exerçant génératrices de revenus et constituées en groupement et les micros entrepreneurs (hommes et femmes).

2 : Statut juridique

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

En effet, les structures non mutualistes souhaitant opérer en micro finance doivent signer une convention cadre quinquennale avec le Ministre de l'Economie et des Finances qui a pour rôle d'approuver les statuts, rapports financiers et annuels selon un format précis, statistiques par son service compétent qui est la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD).

La COMUBA exerce donc les activités de financement dans le cadre des dispositions de la loi PARMEC.

Mais depuis 2007, ce cadre juridique a connu des avancés notable dans la zone UEMOA dont le Bénin est membre par l'adoption d'un décret uniforme le 06 Avril 2007 portant réglementation des SFD avec transposition en droit national. Dans ce cadre, le Nouveau Référentiel Comptable spécifique aux SFD par la BCEAO en 2008 et qui est rentrée en vigueur sur exigence de la CSSFD pour le compte de l'exercice 2010au Bénin. Toutefois cette loi de la micro finance souffre par son adoption par le parlement béninois.

B-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

1 : Mission

La mission de COMUBA est d'améliorer le bien-être des groupements de femmes à faible revenu du Sud Bénin en leur offrant des services financiers et non financiers de qualité.

En suite la COMUBA après être assignée à la charge ci-dessous nommée s'est fixe des objectifs ci-après :

- ❖ Contribuer au bien-être économique et social des membres pour la promotion d'une institution de micro finance et financement ;
- ❖ Promouvoir la croissance ; le développement et apporter des appuis en service financier aux couches défavorisées

2- ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT :

2.1 : ORGANISATION

La COMUBA conformément aux dispositions de la loi PARMEC et agréé sur le numéro L.08.0030A.MEF/DC/SGM/CSSFD/SRE du 08 Aout 1997 comprend :

- ✓ Un Directeur Exécutif
- ✓ Un Service Audit Interne
- ✓ Un Service Administratif et Contrôle de Gestion
- ✓ Un Service Comptabilité et Finance
- ✓ Un Service Exploitation et Système D'Informatiques
- ✓ Un Service charge des Ressources Humaines
- ✓ Une Secrétaire
- ✓ Un Caissier
- ✓ Un Agent de Crédit
- ✓ Un Agent de Recouvrement

2.2 : FONCTIONNEMENT

A- Le Directeur Exécutif

Il a pour mission de coordonner les activités de toutes les entités qui constituent l'institution dans le but d'assurer la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit associatif et participatif. Il dépend statutairement du conseil d'administration de la structure et doit veiller au respect des dispositions et procédures tout en entretenant des relations de travail avec les services qui sont ses collaborateurs.

B- L'Assistant du Directeur Exécutif

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

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

C- L'Auditeur Interne

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

2.3 : Les Départements techniques

✓ Le Département Administrative et Finance

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

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

✓ **Le département des Operations**

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

Il a sous son autorité l'Assistant des Opérations Chargé du Développement et des Statistiques et les Chefs d'Agences.

✓ **Le département Informatique et Contrôle de gestion**

Il a pour mission de doter COMUBA d'un système d'informations et de communication performant permettant d'obtenir des informations fiables en temps réel à moindre coût pour une prise de décision de gestion rapide en vue de renforcer sa pérennité financière de l'institution.

Il a sous son autorité l'Assistant de contrôle et l'Assistant Informatique et maintenance.

Cette structure est schématisée par un organigramme se trouvant à l'annexe.2. A travers cette structure, nous avons les organes de décisions et les organes fonctionnels.

A-Organes de décisions

1 : L'assemblée générale

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

2 : Le Conseil d'Administration

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

3 : Le Comité de Crédit

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

4 : Le Comité de Surveillance

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

B-Types de services

Les services offerts par COMUBA sont les services financiers.

1 : Les services financiers

Ils sont subdivisés en deux :les services principaux (collecte de l'épargne et l'octroi de crédit) et un service accessoire.

1.1 : Les services principaux

a-Collecte de l'épargne

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

- **Compte de dépôt à vue**

C'est un compte épargne ouvert par un client qui à tout moment lui est accessible : il ya les comptes individuels et les comptes de personnes morales.

Condition pour ouvrir un compte individuel

- Deux photos d'identités
- Un droit d'inscription de 1.000 f CFA
- Un dépôt initial d'au moins cinq mille (5.000 f CFA)

Condition pour ouvrir un compte de personnes morales (Groupement, ONG, Entreprise,...)

Une copie légalisée du procès verbale de l'assemblée générale constitutive

- Une copie des statuts et règlement intérieur

- Deux photos d'identité de chacune des personnes signataires du compte ou un registre des membres pour des groupements comportant l'identité détaillée de chaque membre ainsi que leurs photos
- Un droit d'inscription de 1.000f CFA
- Un dépôt initial d'au moins 10.000 f CFA

- **Compte de dépôt à terme**

C'est un compte bloqué dans lequel le client pourra verser de l'argent à tout moment. Ceci exige la signature d'un contrat qui précise la durée et le taux. Dans ce contrat il est mentionné qu'aucun retrait ne peut intervenir avant l'échéance. Dans le cas contraire le client perdra son intérêt. Ce compte est rémunéré à un taux de 6 à 8% selon la durée du dépôt. Le montant minimum à bloquer est de vingt-cinq mille (25.000) f CFA

b-Octroi de crédit

Ce type d'activité vise à offrir de micro crédit au groupe des femmes (crédit groupe), des crédits aux particuliers (crédit individuel, crédit au fonctionnaire).

- **Condition pour avoir un crédit de groupe**

Les bénéficiaires de ce type de crédit sont les groupements d'épargne et de crédit des femmes GEFC d'un effectif allant de 11 à 35.

2 : Crédit aux particuliers

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

- Être une personne physique ou morale de nationalité Béninoise ;
- Être immatriculé au registre de commerce et de crédit mobilier ;
- Ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- Avoir une caution solidaire (avaliseur).

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- Montant : minimum : 200.000 maximum : 15.000.000 ;
- Durée : minimum : 3 mois maximum : 6 mois ;
- Taux d'intérêt : 2% mensuel (dégressif) ;
- Modalité de remboursement : en bloc (in fine).

- ✓ **Crédit Fonctionnaire**

C'est un crédit accordé essentiellement aux salariés du secteur public ou privé.

Les conditions sont :

- Être salarié (APE ou employé d'une entreprise sérieuse) ;
- Avoir un réseau mensuel régulier ;
- Ouvrir un compte de DAV à la COMUBA.

Le déblocage n'est effectif qu'après le constat du premier virement à la banque.

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- Montant : minimum : 200.000 maximum : 15.000.000 ;
- Durée : minimum : 3 mois maximum : 36 mois ;
- Taux d'intérêt : 2% mensuel (dégressif) ;
- Modalité de remboursement : prélèvement sur salaire à la source.

✓ Crédit Ordinaire

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

- Être une personne physique ou morale exerçant une activité génératrice de revenu ;
- Avoir son lieu de travail ou son siège social au Bénin ;
- Disposer d'une caution solidaire (avaliseur) ;
- Ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- Disposer d'une garantie matérielle.

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- Montant : minimum : 50.000 maximum : 15.000.000 ;
- Durée : minimum : 3 mois maximum : 36 mois ;
- Taux d'intérêt : 2% mensuel (dégressif).

✓ Crédit Immobilier

Ce crédit est destiné essentiellement à l'achat de parcelle ou l'achèvement de construction.

Les conditions à remplir sont :

- Être une personne physique ou morale exerçant une activité ou ayant son siège au Bénin ;
- Disposer d'une caution solidaire (avaliseur) ;
- Ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;

- Disposer d'une garantie matérielle ;
- N'avoir aucun antécédent douteux en matière de remboursement.

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- Montant : minimum : 200.000 maximum : 10.000.000 ;
- Durée : minimum : 12 mois maximum : 36 mois ;
- Taux d'intérêt : 1,8% mensuel (dégressif).

✓ Crédit Scolaire au Personnel

Ce prêt est mis à la disposition du personnel de la COMUBA pour lui permettre de préparer la rentrée scolaire de leurs enfants ou pour payer éventuellement leur propre scolarité.

Les conditions à remplir sont :

- Être un salarié de la COMUBA ;
- Disposer d'un contrat en cours de validité.

Caractéristiques de ce crédit sont :

- Montant : minimum : tenir compte de la quotité cessible ;
- Durée : minimum : 10 mois au plus
- Taux d'intérêt : 5% l'an.

• Crédit aux Groupements

✓ Crédit d'Essai aux Groupement de Femmes

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

Les conditions à remplir sont :

- Être dans une association régulièrement constituée et ayant son siège au Bénin ;
- Tenir régulièrement des réunions de groupe ;
- Ouvrir un compte de DAV à la COMUBA (dépôt initial de 1.000f CFA par membre) ;
- Être solidaires face aux engagements pris par le groupe (caution solidaire).

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- Montant : minimum : 100.000 maximum : 5.600.000 ;
- Durée : minimum : 3 mois maximum : 6 mois ;
- Effectif minimum : 5 maximum : 80 ;
- Taux d'intérêt : 1% (constat mensuel).

✓ Crédit Ordinaire aux Groupements de Femmes

Ce crédit est accordé essentiellement aux groupements de femmes pour renforcement de leurs activités génératrices de revenus.

Les conditions à remplir sont :

- Être dans une association régulièrement constituée et ayant son siège au Bénin ;
- Tenir régulièrement des réunions de groupe ;
- Ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- Être solidaires face aux engagements pris par le groupe (caution solidaire).

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- Montant : minimum : 250.000 maximum : 10.000.000 ;
- Durée : minimum : 3 mois maximum : 12 mois ;
- Effectif minimum : 5 maximum : 60 ;
- Taux d'intérêt : 1,25% (constat mensuel).

✓ Crédit Scolaire Aux Groupements de Femmes

Ce crédit est accordé essentiellement aux groupements de femmes pour faire face aux besoins scolaires de leurs enfants.

Les conditions à remplir sont :

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

Les caractéristiques de ce crédit sont :

- Montant : minimum : 50.000 maximum : 2.100.000 ;
- Durée : minimum : 3 mois maximum : 8 mois ;
- Effectif minimum : 1 maximum : 35 ;
- Taux d'intérêt : 1% (constat mensuel).

• Crédits mixtes (Particuliers et Groupements)

✓ Crédit Agricole (Individuel et Groupement)

Ce crédit est destiné essentiellement aux agriculteurs, aux aviculteurs et aux maraichers pour le renforcement de leurs activités.

Les conditions à remplir sont :

- Être une personne physique ou morale exerçant son activité ou ayant son siège au Bénin ;
- Disposer d'une caution solidaire (avaliseur) ;
- Ouvrir un compte de DAV à la COMUBA ;
- Disposer d'une garantie matérielle.

Les caractéristiques de ce crédit sont :

▪ **Individuel**

- Montant : minimum : 250.000 maximum : 3.000.000 ;
- Durée : minimum : 4 mois maximum : 36 mois ;
- Taux d'intérêt : 10% annuel (dégressif).

▪ **Groupement**

- Montant : minimum : 500.000 maximum : 10.000.000 ;
- Durée : minimum : 4 mois maximum : 36 mois ;
- Taux d'intérêt : 10% annuel (dégressif).

✓ **Crédit aux Détenteurs de DAT**

Ce prêt est consenti aux détenteurs de contrat de Dépôt à terme (DAT) pour éviter la rupture du contrat en cas de besoin de liquidité.

La condition à remplir est d'être une personne physique ou morale disposant d'un contrat Dépôt à Terme avec la COMUBA

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

1.2 : **Les Services Accessoires**

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

Paragraphe 2 : Ressources de la COMUBA

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

Dans le cadre de la délocalisation du Programme de Microcrédit aux plus pauvres par le Fond National de Microcrédit, la COMUBA a conclu en Novembre 2009 un partenariat avec FNM pour contribuer à la promotion du programme

A- Les revenus de l'activité

Les revenus de l'activité de la COMUBA proviennent de :

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

B -Les bailleurs de fonds de la COMUBA

Ils sont d'une part les institutions financières (banques) qui font des prêts à moindre cout à la COMUBA afin de l'aider à pourvoir financé ses lignes de crédit. Dans ce cas précis la BRS (Banque Régionale de Solidarité) finance majoritairement la COMUBA et d'autre part le partenariat avec FNM permet le financement des lignes de crédit du produit MCPP.

C- Les parts sociales

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

- ✓ 10.000 f CFA pour les personnes ;
- ✓ 1.000 f CFA pour chaque membre des GEFC.

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

Dans cette section, il est question de présenter le déroulement du stage.

2.1 : Travaux effectués

Au cours de notre stage à la COMUBA, dans la comptabilité nous avons exécuté des taches comme la vérification des pièces comptable avec le brouillard caisse ; le classement des états de contrôle dans le chrono ; et la réception des pièces comptable. Par ailleurs, malgré les efforts fournis par le Chef Comptable pour régulariser la venue à temps des pièces ceci cause de problème.

2.2 : Difficultés rencontrés

Aux nombres de ces difficultés relevés pour l'entreprise, notre stage à la COMUBA n'a pas été sans difficultés. Les problèmes auxquels nous avons été confrontées sont multiples. Il s'agit de :

- ✓ La non disponibilité immédiate des informations ;
- ✓ L'inexistence d'une bibliothèque, ce qui nous a fait recourir à l'internet ;

2.3 : Forces et faiblesses

Au cours de notre stage au sein du service de la Comptabilité de la COMUBA, on a eu à souligner quelques points forts et faibles du service.

2.3.1 Forces

- ✓ L'existence d'une possibilité de virement de compte à compte lorsque la commande est jugée par le Directeur ;
- ✓ Les enregistrements au sein de la COMUBA se font toujours avec le logiciel PERFECTO ;
- ✓ L'élaboration du budget à COMUBA suit une procédure assez rigoureuse qui nourrit l'adhésion de tout le personnel ;
- ✓ La tenue à jours de la comptabilité au sein du service ;
- ✓ Existence d'une procédure d'octroi de crédit.

2.3.2 Faiblesses

- ✓ Imputation manuel des opérations ;
- ✓ Retard dans le délai de déblocage des fonds ;
- ✓ Le bureau de la Comptabilité est trop livré au public ce qui peut entraîner la perte des pièces comptable ;
- ✓ Le retard dans la transmission des brouillards de caisse qui entraîne un retard dans les enregistrements (fichier électronique, logiciel de gestion).

CHAPITRE II :
CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Le présent chapitre abordera la problématique, intérêt de l'étude, les objectifs, et la revue de littérature

SECTION I : CADRE THEORIQUE

Paragraphe 1 : Problématique, Objectifs

1 : Problématique

Le financement du développement a été de tout temps une préoccupation des pouvoirs publics d'où l'accent mis par les pays africains au lendemain des indépendances sur la création des banques commerciales et de développement. Mais contrairement aux esprits suscités quant au financement des divers secteurs d'activités (industrie, artisanat, commerce, agriculture, élevage etc.), les banques ont très tôt révélé leurs limites. D'une part, elles étaient implantées dans quelques centres urbains, et d'autre part, leurs cultures d'entreprise ne leur permettaient ni de s'adapter aux besoins en petits crédits des agents économiques à fort potentiel de variation d'emploi notamment ceux des zones rurales, ni de collecter leur épargne.

Ces limites ajoutées à la crise financière des années 80 ont contribué à la globalisation de la crise économique au Bénin. A la suite de cette crise économique, les bailleurs de fonds ont en effet reconsidéré leur méthode de financement car ils ont compris que les effets positifs de leur financement ne pourront véritablement atteindre les populations cibles, c'est à dire les populations démunies et à faible niveau de revenu que s'ils décentralisent leurs actions de coopération. D'où la décision d'orienter le financement vers l'encadrement des micros projets à travers le Système Financier Décentralisé (SFD). Parmi ces SFD, nous avons la *Coopérative des Membres Unis Béthel Action(COMUBA)*. C'est ainsi que les réformes engagées par le gouvernement béninois depuis des années 1990 ont pour but de sortir de la crise socio-économique et financière. Ces institutions envisageaient au-delà de la conformité des dépenses au niveau de l'institution, la plus grande efficacité dans l'allocation et la gestion des moyens. La plus grande responsabilité au niveau de la hiérarchie est la planification judicieuse qui conduira, à court ou long terme, à une formulation de plan, à l'élaboration de programme et de budget, une manière d'envisager le futur en se fondant sur les événements antérieurs.

La pratique budgétaire s'est ensuite généralisée, embrassant toutes les sphères de décisions, l'état en premier, les entreprises et ensuite à la faveur des moyens coercitifs mis en place. Cet état de choses se justifie par le fait que l'absence de cet outil de planification expose les entreprises au non anticipation des difficultés futures, une gouvernance à vue, et par conséquent une faillite programmée.

La *Coopérative des Membres Unis Béthel Action(COMUBA)*, en tant qu'organisation privée dont le principal outil de base est le budget, n'échappe nullement pas à cette vérité universelle et met en place une gestion budgétaire qui se traduit par l'élaboration du budget

annuel à la fin de chaque exercice. Cependant, l'établissement du budget annuel n'est qu'une étape dans la gestion budgétaire, il faut pouvoir mettre en place des outils de suivi de l'exécution et de contrôle pour établir s'il y a concordance entre prévision et réalisation, analyser les écarts et effectuer les réajustements.

Le contrôle de gestion dévoile parfois certaines insuffisances dans la gestion budgétaire qui peuvent être imputables entre autres, à l'inefficacité des méthodes de prévisions, des manquements dans la procédure budgétaire ou l'absence d'un suivi effectif de l'exécution.

En effet, en analysant les écarts issus de nos enquêtes, on constate qu'au niveau des charges en **2010**, sur une prévision de **56.694.000 f CFA**, il y a eu une réalisation de **60.642.767 f CFA** soit un écart absolu de **3.948.767 f CFA**, et en **2013** sur prévision de **211.362.126 f CFA**, il y a eu une réalisation de **214.667.982 f CFA**, soit un écart absolu de **3.305.856f CFA**. Tandis qu'au niveau des produits en **2010**, sur une prévision de **67.608.783 f CFA**, une réalisation de **60.722.119f CFA** a été effectuée, soit un écart absolu de **- 6.986.674 f CFA**, et en **2013** sur prévision de **260.085.113f CFA**, il y a eu une réalisation de **239.333.816f CFA**, soit un écart absolu de **- 20.751.297f CFA**. On ne déduit que le système budgétaire de COMUBA à une insuffisance de contrôle budgétaire et manque de prévision.

Au vu de ces analyses, on peut dégager comme question centrale que la COMUBA à un problème de non- maîtrise de sa technique de prévision. Ainsi, il urge de se poser des questions :

- ✓ Comment les objectifs sont-ils définis ?
- ✓ Comment ces réalisations sont-elles assumées ?
- ✓ Le contrôle budgétaire est-il assumé ?

2 : Intérêt de l'étude

La présente étude a un double intérêt :

- ✓ D'une part, elle nous permettra en tant qu'étudiants, de confronter la réalité en matière de gestion budgétaire d'une entreprise à nos enseignements théoriques reçus à l'université ;
- ✓ D'autre part, les analyses et les recommandations qui vont s'en découler seront mises à la disposition des responsables de la COMUBA pour une amélioration des pratiques au sein de l'entreprise.

3 : Les objectifs de l'étude

Ils se présentent en objectif général et en objectifs spécifiques :

3.1 : Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'évaluer l'efficacité du système budgétaire de la COMUBA.

3.2 : Objectifs spécifiques

De l'objectif général découlent les trois objectifs spécifiques :

- ✓ Apprécier le système de prévision de la COMUBA ;
- ✓ Examiner l'exécution du budget ;
- ✓ Evaluer le contrôle budgétaire.

Paragraphe 2 : La revue de littérature.

2.1 : La revue de littérature

Les recherches documentaires nous ont révélé qu'il n'existe aucun travail préalable sur l'analyse du système budgétaire de la COMUBA.

En outre, il existe une littérature très riche en matière du système budgétaire. Ce sujet intéresse actuellement la majorité des dirigeants des organisations internationales et de nos pays. Divers aspects de l'analyse du système budgétaire ont été abordés dans les ouvrages généraux, spécialisés, les cours et les mémoires.

2.1.2 : La clarification conceptuelle

➤ Le budget

Selon **GERVAIS M. (1994, P.245)**, le terme « **budget** » vient de l'ancien français « bougette », désignant une petite bourse accrochée à la ceinture de l'habit d'une personne, contenant de la menue monnaie, lui permettant de faire face aux dépenses prévisibles de la journée. Au moyen âge, la bougette était la bourse dans laquelle le marchand entassait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer. Avoir la bougette signifiait se préparer à partir en voyage (en quelque sorte entreprendre), mais également programmer ses dépenses et réunir la somme d'argent dont on aurait besoin pour faire face aux nécessités de la route.

Ce premier sens donné au budget, l'identifie à un objet que l'on utilise pour garder l'argent nécessaire dont on se servirait pour faire un voyage ou un déplacement. Mais, au fil du temps, le concept évoluera et fera l'objet de plusieurs interprétations. Ce mot a traversé les frontières de la France et est devenu anglo-saxon en

revêtant sa forme actuelle : budget. Il désigne la pochette dans laquelle le chancelier de l'échiquier, le ministre britannique des Finances, conservait le document financier. Qu'il soit public, privé ou familial, au sens large, est entendu comme un programme d'actions chiffrées.

Dans son sens strict, le budget est une prévision annuelle détaillée, en général mois, par mois, des recettes et des dépenses. Ainsi, il ne sera plus considéré comme objet mais, plutôt un plan d'actions conçu pour atteindre un objectif donné, sur une période déterminée. C'est ainsi que **Christiane et Christian RAULET C. (1994)** diront que « le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'actions envisagées pour une période donnée ». Cette définition diffère de la première, en ce sens qu'elle prend en compte non seulement l'aspect financier, mais, aussi l'aspect quantitatif et le facteur temps qui sont des éléments non négligeables dans la réalisation de tout objectif. Cependant, il faut noter que la définition de **Christiane et Christian RAULET (1994)** est incomplète dans la mesure où elle ne fait pas ressortir les notions de coordination et de résultats qui constituent d'importants facteurs dans le concept du budget.

Pour corriger cette imperfection, **BENOÎT (1982)** dira que « le budget est un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation, quelques résultats considérés comme les résultats clés recherchés par le chef d'entreprise ». Il ressort de cette définition deux idées principales à partir de certains mots clés qui y figurent : le mot « coordonné », marque la nécessité d'éviter des actions individuelles ou parcellaires divergentes ne respectant pas la ligne de conduite tracée par le budget et le mot « résultat » sous-entend l'idée d'une sélection au niveau des objectifs et les textes d'efficacité.

C'est toujours pour la même correction que le guide d'application **SYSCOA(1997)** définit le budget comme « un programme d'actions détaillé, coordonné et valorisé, et couvrant une période déterminée »

Il consiste à la fois :

- ❖ Une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé ;
- ❖ Un moyen de contrôle de l'activité par comparaison entre les prévisions ou objectifs et les réalisations

Selon l'article 16 de la loi organique du 02 janvier 1959, « le budget est constitué par l'ensemble des comptes qui décrivent pour une année civile, les ressources et les charges permanentes de l'Etat ».

D'après **l'article 5 du décret de 31 mai 1962**, « le budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'Etat ou des autres services que la loi assujettissent aux mêmes règles ».

Dans le cadre d'une entreprise, le budget est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilités de l'entreprise, d'objectifs et/ou de moyens pour une période limitée au court terme.

Pour **BERNARD Y. et COLLI J. C (1996, P 246)**, le budget est un état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de force contraignante, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité.

IL ressort de toutes ces définitions que le budget est un instrument de gestion essentiel, la base d'appui de la gestion et outil indispensable à la prise de décision.

➤ **Le Budget à Base Zéro (BBZ)**

Le budget à Base Zéro est une technique budgétaire et de prise de décision qui a pour objectif d'allouer les ressources de la manière la plus efficace possible en «repensant» chaque dépense. Il s'oppose à la procédure classique pour établir un budget qui consiste à considérer comme acquis celui de l'année précédente et à travailler de manière incrémentale.

La procédure de construction du **BBZ** se fait en trois étapes :

- ✓ La segmentation des départements fonctionnels en activités de base ou modules de cession ;
- ✓ L'élaboration d'un ensemble budgétaire pour chaque unité de base ;
- ✓ La hiérarchisation des propositions budgétaires et choix des priorités.

Ainsi, l'objectif initial du **BBZ**, mis en œuvre au début **des années 1970** aux **États-Unis**, est d'améliorer la gestion publique en mettant en évidence les corrélations entre les budgets alloués et les performances réalisées. On vise ainsi la réduction des frais généraux et la mise en place d'indicateurs de mesure permettant d'avoir un contrôle de gestion efficace.

➤ **Budgétisation**

La budgétisation est la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de

ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens. La budgétisation part de l'élaboration d'un pré-budget confectionné à partir des plans d'actions et des données des centres de responsabilités résultant en termes de chiffres d'affaires, d'effectifs, etc. Les objectifs de l'entreprise constituent le moteur de la budgétisation car une fois définis, le processus au niveau de chaque direction est déclenché en vue de l'obtention des prés-budget.

Selon **LE CLERC D. (1984)**, la construction du pré-budget dispense la direction de se perdre dans le détail des chiffres, surtout quand la cohérence des données globales qui lui sont transmises est assurée.

Par ailleurs, la direction générale ne peut fixer les grands objectifs pour l'année à venir si elle n'a une connaissance aussi exacte que possible de l'existant. Aussi, est-il nécessaire de procéder à une actualisation des données de l'entreprise pour la fin de l'année en cours et des informations liées à l'environnement de l'entreprise. Ce travail se fera avec le concours actif de chaque responsable opérationnel de l'entreprise et celui du contrôle de gestion. Une fois cette étape bouclée, la direction générale doit définir sa stratégie autour des grands axes de priorité. C'est dans cette optique que **ISABELLE et De KERVILER L. (2000, P.76)**, définissent les étapes du processus budgétaire comme suit : l'actualisation des prévisions, le choix des axes de priorité, l'établissement des règles de travail, le pré-budget et le budget.

Toutes ces étapes du processus peuvent être résumées en trois points essentiels à savoir :

- ✓ Les méthodes de prévisions,
- ✓ La procédure de mise en œuvre des budgets ;
- ✓ L'interconnexion entre le budget.

Il importe de souligner que la gestion par objectif constitue la base des deux premiers points. Chacun de ces trois points fera l'objet d'un bref aperçu.

❖ Méthodes de Prévisions

Pour **BOURBONNAIS R. et USINIER J.C. (1992, P.12, 13)**, les méthodes de prévision sont diverses et variées. Les types de prévisions diffèrent selon la période (court, moyen ou long terme), la finesse (micro économique ou macroéconomique) et la technique (quantitative ou qualitative).

Pour ces auteurs, la mise en place d'un système de prévision doit respecter un certain des principes à savoir : les données, les méthodologies prévisionnelles, l'information du

traitement, la gestion et la mise à jour des données, la prévision et l'introduction de la prévision dans l'entreprise.

Les techniques de prévisions varient selon qu'il s'agisse de prévision de vente, de production, d'approvisionnement, d'investissement ou de trésorerie. La prévision ne doit pas être la reconduction pure et simple sans action préalable des résultats. Elle doit être l'expression d'une politique, d'un choix et d'un engagement sur l'avenir. A cet effet ; elle doit se baser sur une attitude scientifique et collective.

Il ressort de ce qui précède que la prévision doit faire appel dans un premier temps à une démarche scientifique permettant de mieux évaluer les événements futurs susceptibles de se réaliser, puis dans un second temps, à une démarche collective permettant de faire participer activement tous les responsables opérationnels à l'élaboration des budgets de l'entreprise. On distingue, deux types de prévisions dans l'entreprise :

- ✓ Celle qui porte sur ce qui est extérieur au champ d'action de l'entreprise et qui concerne les événements sur lesquels elle n'a aucune influence tels que l'évolution de la conjoncture, le comportement des consommateurs et la variation des taux de chômage.
- ✓ Celle qui résulte de son propre initiative et donc porte sur les événements qui sont sous influence.

❖ La procédure de mise en œuvre des budgets

Selon les modes de gestion dans l'entreprise, la phase de budgétisation peut être plus ou moins longue.

Pour **ZECRI J.L. (1999, P.4)** un budget débite généralement avec une lettre de cadrage budgétaire envoyée du siège à la direction ou au contrôle de gestion locale qui lui-même la transmettra aux services concernés.

Selon **ALAZARD C. et SEPARI S. (1998)** dans leur manuel du DECF, contrôle de gestion, le processus budgétaire varie en fonction des modes de gestion des entreprises. Ainsi, **ISABELLE et De KERVILER L. (2000, P. 57,60)**, souligne que la procédure budgétaire repose sur :

Des documents standards : Cela signifie que la présentation des formulaires types varie d'une entreprise à une autre fonction du modèle de prévision utilisé et des objectifs visés par les responsables chargés de coordonner le processus budgétaire.

Des seconds successifs: il s'agit ici de la phase la plus active de la procédure budgétaire

qui consiste en des échanges d'informations intervenant sous forme de navettes budgétaires entre la direction et les responsables opérationnels. Cette phase est surtout fonction du degré de participation que le système budgétaire doit remplir les conditions essentielles suivantes:

- Mise en place d'une structure décentralisée qui suppose l'existence de centres de responsabilités,
- Délégation de pouvoir nécessitant des procédures de négociations horizontales et verticales pour ajuster à temps, les objectifs et les outils de gestion facilitant la fluidité et la transparence de l'information au sein de l'entreprise,
- Prise en compte des problèmes humains qui implique l'analyse des problèmes de communication, de motivation, de cohésion et de qualité de relations entre les différentes équipes.

❖ L'interconnexion entre les budgets

ZECRI J. L. (1997) propose un mécanisme général d'élaboration budgétaire sous forme d'une pyramide reflétant l'ensemble des interconnexions entre les différents budgets. Ce mécanisme fonctionne sous contraintes des résultats à obtenir, des coûts de produits ou des services à ne pas dépasser, des croissances du chiffre d'affaires, des limitations de l'investissement, du recrutement et d'autres impératifs.

➤ Gestion Budgétaire

De nombreuses définitions ont été formulées par les auteurs, mettant chacune l'accent sur un ou plusieurs concept.

Le plan comptable général (1997) définit la gestion budgétaire comme «le mode de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrés appelés "budgets", les décisions prises par la direction avec la participation des responsables». Il paraît nécessaire d'ajouter un aspect supplémentaire à cette définition : celui de la comparaison à posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

Pour **ALAZARD et SERAPI(2001)**, « la gestion budgétaire est un outil de motivation des individus puisque ce type de gestion s'appuie sur une décentralisation du pouvoir et sur la confiance accordée aux dirigeants des centres de responsabilités ». Ainsi donc, la gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué

par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de ces divergences et initier des actions correctives.

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

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

➤ Prévision

Prévoir, c'est collecter les informations internes et externes permettant d'établir pour une période considérée, un programme d'action, une norme. De ce fait, la prévision définit un but à atteindre et les moyens pour y parvenir. L'entreprise se consacre alors à un double exercice de prévision d'activité future et de déclinaison des objectifs du plan opérationnel élaboré par le service budget comprenant gestionnaire, comptable et techniciens que seront chargés d'animer les navettes budgétaires à l'intérieure de l'entreprise. Ces deux éléments contribuent conjointement à la détermination des objectifs du budget. Ainsi, la prévision, quelle que soit sa forme, précède toute décision et s'appuie sur les conditions et les contraintes intérieures et extérieures à l'entreprise. Pour résumer, la prévision est à la fois volontariste, scientifique et de participative. Plusieurs méthodes permettent de faire cette prévision, mais elles dépendent beaucoup de la nature de l'élément à prévoir.

Ainsi, pour les ventes de l'entreprise, on peut utiliser aussi bien les méthodes quantitatives que les méthodes qualitatives, ou mêmes les deux simultanément. Les méthodes quantitatives regroupent la corrélation, le Trend, les méthodes économétriques, etc. Quant à

celles qualitatives, on peut citer les jurys d'opinion, les enquêtes auprès des vendeurs, les études de marché, etc. Pour la production, on a recours à la programmation linéaire pour déterminer les quantités optimales à fabriquer. Les techniques de gestion de stock aident dans la prévision des approvisionnements. Au niveau du choix des investissements, on s'appuie sur un certain nombre de techniques appelées techniques actuarielles telles que la méthode de la Valeur Actuelle Nette, du Taux de Rendement.

Quant aux charges, certaines d'entre elles peuvent être budgétisées en s'appuyant sur des études statistiques comptables, sur la méthode des standards, etc. Ainsi donc, les techniques de prévision à adopter dépendent beaucoup des éléments à prévoir. Ces éléments (ventes, production, approvisionnements, investissements, charges, etc.) sont d'une grande importance dans l'institution et méritent que les responsables les suivent séparément même s'ils sont interdépendants. Aussi, trouvera dans une institution, plusieurs formes de budgets correspondant au suivi de chacun des éléments.

Selon **FISCHHOFF(1994)**, une prévision peut être définie comme un ensemble de probabilités associées à un ensemble d'évènements futurs. Entre autres, elle est la détermination chiffrée ou non d'un phénomène, d'une grandeur ou d'un ensemble de grandeurs relatifs à une période future.

➤ **Gestion Prévisionnelle**

Selon **COURT H. et LEURION J. (1984, P.34)**, «la gestion prévisionnelle est le mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise». Ce modèle exprime le choix, les moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, il faut noter le processus conduisant à ce choix n'est pas expliqué.

Pour combler cette insuffisance, **DEPREZ et DUVANT (1994, P.111)** 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 fixation de leurs objectifs».

Pour ces auteurs, la gestion prévisionnelle inclut le plus souvent la planification et la gestion budgétaire. Ainsi, à la prévision à long et moyen terme, correspond une estimation à court terme souvent d'un an, de l'activité prévisionnelle de l'entreprise.

Par ailleurs, la Prévision économique est l'estimation, généralement par des méthodes économétriques, des valeurs actuelles ou futures de grandeurs économiques. Elle est toujours incertaine, et aux estimations des valeurs futures, sont toujours associés des intervalles de confiance. L'incertitude sur les décisions politiques, les chocs économiques (et les réactions en

chaîne qui en découlent) et l'ampleur des cycles économiques rend l'exercice de prévision périlleux. En économie ouverte, les changements dans un pays ont des conséquences sur l'activité économique des partenaires commerciaux.

➤ Systeme

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

Signalons qu'il existe plusieurs types de systèmes parmi lesquels on a : le système budgétaire.

➤ Systeme budgétaire

Selon **GERVAIS(1994)**, qui stipule que le système budgétaire est « système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant les budgets et un processus de contrôle budgétaire.

➤ La planification

Par définition, la planification est la procédure systémique et continue de préparation de l'avenir de l'entreprise. Elle est différente de la prévision en ce sens qu'elle consiste en une configuration voulue de la future, ainsi que des principes qui aideront à mettre en œuvre la volonté d'agir.

Ainsi, selon **NAMEGABE T. (2004-2005)**, la planification apparaît comme une prévision accompagnée de la volonté d'agir pour tirer une meilleure partie des possibilités qu'offre l'avenir. Elle représente une prévision de l'évolution de l'entreprise à moyen et long terme, réalisé par les responsables, en fonction des variations probables de l'environnement et des objectifs qu'ils auraient pu définir. La caractéristique essentielle de la planification est la dimension «temps». On peut également optimiser des éléments et des ressources sans utiliser la notion de temps ou de durée. Ainsi, la planification repose sur un découpage du projet en tâche élémentaires afin de procéder à l'estimation de chaque tâche, la planification de chaque tâche et l'allocation des ressources.

➤ Le contrôle de Gestion

Une meilleure gestion consiste donc à utiliser de manière efficace les ressources disponibles à travers une technique appelée gestion prévisionnelle. Cette dernière est un mode de gestion reposant sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise ; ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour réaliser les objectifs définis.

Le contrôle de gestion englobe donc l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées, dans des conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction.

Ainsi donc, le contrôle de gestion est : « une étude, préparation et coordination des décisions de gestion qui s'assure que les ressources de l'entreprise sont acquises et utilisées efficacement afin d'atteindre les objectifs fixés »(Martinet et al. 2000, P.115). En d'autres termes, c'est le contrôle « de ce qui est par rapport à ce qui doit être » dans les domaines de l'exploitation (achat de matières jusqu'à la vente du produit), des investissements et de la trésorerie.

Le contrôle de gestion est donc assuré par un contrôleur de gestion qui a aussi la tâche de proposer des solutions pour corriger les coûts constatés.

En effet, une gestion sans risque nécessite un contrôle. Ainsi donc, parlant du " contrôle de gestion ", ANTHONY (1965) disait en ces termes, « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente, en vue de la réalisation des objectifs successifs de l'entreprise ». Il ressort alors de cette définition les termes suivants :

- ✓ efficacité : gérer l'activité dans le sens des objectifs assignés ;
- ✓ efficience : éviter le gaspillage, réaliser l'objectif à moindre coût ;
- ✓ performance : combinaison des deux termes de façon simultanée, c'est-à-dire être efficace et efficient.

D'après LAUZEL et TELLER (1997), le contrôle de gestion, à travers le PCG français, est défini comme étant « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables ; des données chiffrées ou prévues peut, le cas échéant inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ». Cette approche limite le contrôle de gestion à des procédures mécaniques de rétroaction, sans tenir compte des orientations stratégiques, ni du management de l'organisation.

➤ Le contrôle budgétaire

Lorsqu'une structure adopte un système de gestion budgétaire, ses responsables à différents niveaux se voient dotés de plans d'actions à court terme (les budgets) qu'ils ont, le plus souvent, contribué à établir lors d'une phase de négociation préalable. Mais l'élaboration de ces plans resterait un exercice formel si elle n'était complétée par un suivi effectif des réalisations.

Il revient donc précisément au contrôle budgétaire de procéder au rapprochement entre les prévisions budgétaires et les réalisations des centres de responsabilités de l'entreprise.

Ainsi donc, pour **GERVAIS (2001)**, le contrôle budgétaire est « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant au budget ». Cette connaissance a pour objectifs :

- ❖ De rechercher la ou les causes des écarts ;
- ❖ D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ❖ De prendre des mesures correctes éventuellement nécessaires ;
- ❖ D'apprécier les activités des responsables budgétaires

Mais pour **H. COURT ET J. LEURION (1982)**, le contrôle budgétaire est « un contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des données prévues dans les budgets ».

Le contrôle a donc pour objectif principal l'amélioration de la lisibilité, de la transparence et de la circulation de l'information, dans le processus d'exécution du budget.

2.2 : Point des connaissances sur le problème d'écart défavorables entre les prévisions et réalisations.

Ce problème met en cause la méthode de prévision adoptée, d'où le choix de la thématique : système budgétaire qui fait inclure les méthodes de prévision.

Réfléchir sur le système budgétaire passe indubitablement par la compréhension des concepts d'écarts, de prévisions et de réalisations. Selon **ALAZARD et SEPARI (1998)**, un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée.

La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité analytique, et la valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle.

Un écart est dit défavorable en matière de charge lorsque les prévisions sont inférieures aux réalisations, et pour les produits lorsque les réalisations n'atteignent pas les prévisions escomptées, par contre un écart est dit favorable lorsque les réalisations sont supérieures aux prévisions en matière de produits, et ce qui concerne les charges, lorsque les prévisions excèdent les réalisations.

Pour analyser les diverses informations et les exploiter en vue des prévisions, plusieurs techniques peuvent être mises en œuvre.

Au nombre des techniques énumérées par **Christiane et Christian RAULET (1994, P.19)**, nous pouvons retenir :

- Total mobile : le but de la méthode est non seulement de dégager une tendance dans le cas de séries chronologiques à variations saisonnières, mais aussi de tenir compte, dans la prévision, des variations saisonnières.

Pour cela, on effectue l'ajustement non pas sur les valeurs de la série elle-même, mais sur les totaux mobiles obtenus successivement à partir desdites valeurs. Un ajustement des totaux mobiles est effectué par la méthode des moindres carrés ;

- Coefficients saisonniers : lorsque des variations saisonnières apparaissent chaque année, le calcul de coefficients saisonniers permet de tenir compte de ces variations dans les prévisions. ces coefficients peuvent être établis par diverses méthodes telles que les rapports au trend (moyenne mensuelle des rapports valeurs réelles/valeurs ajustées, les valeurs ajustées étant obtenues à l'aide de l'équation des moindres carrés) ou les chaînes de rapports (méthode plus complexe donnant des résultats voisins et adaptée aux tendances exponentielles) ou des méthodes simples (moyenne de chaque mois/moyenne de l'ensemble des mois de la période de référence). **HORNGREN et al. (2006)** quant à eux, insistent plutôt sur les techniques comme :
- ✓ Budgets à base d'activité : **la méthode ABC** peut s'appliquer à la construction des budgets de charge. Les budgets à base d'activités sont centrés sur le coût des activités à la production et à la vente. Les charges indirectes sont partagées entre des centres d'analyses correspondant à des activités homogènes. On utilise le critère de causalité pour définir les inducteurs de cout de ces centres d'analyse,

- ✓ **Méthode KAIZEN** : elle est basée sur une philosophie japonaise qui vise l'amélioration continue des performances de l'entreprise en rendant le travail plus productif, moins fatigant, plus efficient et sûr. Établir le budget sur la base de la méthode **KAIZEN** consiste donc à définir pour une périodicité donnée des factures de mesure de performance (main d'œuvre, heure machine, matière consommée...). Le contrôle budgétaire consistera à comparer les performances obtenues à celles projetées pour en ressortir les écarts.

2.3 : Étude empirique sur la gestion budgétaire

Plusieurs auteurs ont abordé la même étude sur la gestion budgétaire des entreprises en mettant en exergue les problèmes de son dysfonctionnement. En **1993**, **HOUNSA**, en voulant s'intéresser au système budgétaire de la compagnie, a révélé que le budget n'est pas réellement à la disposition des responsables opérationnelles. Ce qui fait que ces derniers ne l'exploitent pas et le considèrent comme pure formalité.

Aussi, a-t-il constaté que malgré l'existence du budget, la gestion de la compagnie reste improvisée. Pour remédier à ces problèmes, il a suggéré la conception d'objectifs précis, la mise en place d'une unité de contrôle de gestion et de planification et d'une organisation fondée sur la délégation des pouvoirs. **CHOUKPA (2004)**, a constaté que l'offre ne dispose pas d'un manuel de procédures budgétaires ; cet état de chose entrave le suivi efficient des normes d'élaboration du budget et des instruments de mesure de l'activité. Il a également souligné que les méthodes de prévisions sont peu fiables et celles qui sont appliquées ne reposent pas sur des bases scientifiques. Il en résulte alors des écarts injustifiés entre les réalisations et les prévisions budgétaires. Afin d'apporter des solutions appropriées à ces différents problèmes, il a suggéré que l'élaboration des budgets soit axée sur une méthode rigoureuse de détermination des objectifs et des moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs. De plus, il a proposé la mise en place d'un système de contrôle budgétaire adapté à la structure de l'ORTB.

Gervais M. (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 de projet de budgets ;
- ✓ le choix de l'un d'entre eux : le pré-budget ;

- ✓ l'élaboration des prévisions définitives.

Dans la perspective d'aider les responsables en charge de la gestion budgétaire dans les entreprises, **CHIDIKOFAN (2005)**, du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion des Entreprises (CE.PAG), lors de la formation sur «la gestion budgétaire» a souligné que l'élaboration du budget découle surtout d'une bonne planification. Aussi a-t-il ajouté que le budget après adoption, doit faire l'objet d'une exécution rigoureuse et d'un contrôle permanent.

Ces différentes études montrent qu'il faut encore beaucoup de recherches sur les difficultés que rencontrent les organisations publiques, privées et/ou les institutions de micro finance en particulier la COMUBA. C'est dans cette optique que s'inscrit notre étude sur l'analyse du système budgétaire.

Tableau récapitulatif du système budgétaire

| | Paramètres et les facteurs déterminants les conditions | Auteurs |
|---|---|---|
| Système de prévision et définition des objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Les méthodes de prévisions (court, moyen et long terme) • La procédure de mise en œuvre des budgets • L'interconnexion entre le budget • Le budget doit être à titre périodique, quantitatif et financier. | <ul style="list-style-type: none"> • BOURBONNAIS R. et USINIER J. C. (1992, P.12, 13) • ISABELLE et De KERVILER L. (2000, P.57, 60) • ZECRI J.L. (1999, P.4) • ALAZARD C. et SEPARI S. (1998) • Christine et Christian RAULET (1994) |
| Exécution du budget | <ul style="list-style-type: none"> • Elle doit viser à rendre rationnel l'utilisation des dotations budgétaire ; • Mettre en place une application rigoureuse des procédures d'engagements. • efficacité, et efficience et performance. | <ul style="list-style-type: none"> • SOUMAHO (2005) • ANTHONY (1965) |
| Contrôle budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> • De rechercher la ou les causes des écarts ; • D'informer les différents niveaux hiérarchiques ; | <ul style="list-style-type: none"> • GERVAIS (2001) • H. COURT et LEURION (1982) |

| | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• De prendre des mesures correctes éventuellement nécessaires ;• D'apprécier les activités des responsables budgétaires ; | |
|--|--|--|

Source établi par nous même

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

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

Paragraphe1 : Outil de collecte des données

Dans notre étude, nous avons besoins des données secondaires pour apprécier la situation financière de l'institution. A ce niveau, nous avons retenu :

1.1 La recherche documentaire

Elle s'est déroulée dans les centres de documentation tels que :

1. Les archives dans le Système Financier Décentralisé COMUBA ;
2. Les informations des états financiers, budget et rapport des activités des années antérieurs ;
3. La bibliothèque de la FASEG à UAC, et les anciens mémoires ayant trait à notre thème ;

1.2 Les entretiens directs

Cet outil a été très déterminant dans cette étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées. Les entretiens ont été réalisés avec les responsables en charge de la conduite de la procédure budgétaire de la COMUBA. Ces entretiens ont été conduits sur la base du guide dont le modèle se figure dans l'annexe 1 ci joint.

Paragraphe 2 : Outil et traitement des données

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

Pour ce faire, les budgets et les documents relatifs à leur exécution, les rapports d'activités ; ainsi que les états financiers ont été examinés. Avec les documents, nous avons faire des tableaux comparatifs des prévisions et réalisations.

Cette démarche adoptée nous amènera à dégager les écarts qui feront l'objet d'analyse et d'interprétation. Notre analyse sera approfondie par le calcul de quelques ratio et aussi des graphiques pouvant mettre en relief les résultats obtenus et de suivre son évolution.

NB : Notre étude porte sur quatre (04) ans, de 2010 à 2013 car les données de 2014 ne sont pas encore disponibles.

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre sera consacré à l'analyse du système budgétaire de la COMUBA. Cette analyse consistera d'une part, à évaluer la technique, et d'autre part à distinguer les atouts et les faiblesses que renferme cette technique en vue de formuler des propositions de solutions pour son amélioration.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Il s'agira de faire sortir les documents utilisés dans la gestion budgétaire de COMUBA, la mise en évidence des écarts et d'étudier leur évolution.

Paragraphe1 : La présentation du système budgétaire de COMUBA

Pour confectionner des budgets, il faut identifier les responsables et cerner avec soin l'étendue de leur pouvoir ainsi que les objectifs qui leur sont assignés. Ce qui revient à déterminer clairement et sans ambiguïté les attributions des centres de responsabilités recensés.

Dans ce paragraphe, il sera question de préciser les documents utilisés dans la gestion budgétaire et d'examiner par la suite les différentes procédures suivies en la matière.

1.1 : Les documents utilisés dans la gestion budgétaire

Les documents budgétaires à COMUBA comprennent :

Le projet de budget primitif qui autorise d'une part, la perception des recettes propres et d'autre part, l'exécution des dépenses ; il comporte :

- Dans sa première partie, les dispositions relatives aux ressources, aux charges et aux opérations de trésorerie et l'équilibre des ressources et charges ;
- Dans sa deuxième partie, les moyens des services, c'est-à-dire les crédits ouverts par nature de dépense.
- Le projet de budget rectificatif ou collectif budgétaire est pris en cours d'année, en cas de besoin, pour modifier, corriger, ajuster le budget primitif en tenant compte des missions nouvelles et de la conjoncture économique, des annulations de crédits ou des ouvertures de crédits supplémentaires survenus en cours d'année ;
- La lettre de présentation est un document qui indique les caractéristiques et les prévisions du budget de COMUBA pour l'année à venir en présentant en amont, le point d'exécution du budget de l'année en cours puis en aval les prévisions de recettes et de dépenses et enfin l'équilibre général du budget ;
- Les détails des recettes et des dépenses qui présentent, selon la nomenclature budgétaire, les libellés et les montants des recettes et dépenses avec les prévisions de l'année pour chaque ligne ou libellé.

L'ensemble de tous ces documents constituent le budget de COMUBA décrivant pour une année les opérations de recettes et de dépenses.

Les différentes étapes suivies depuis l'élaboration du budget de COMUBA jusqu'à son contrôle.

1.2 : L'Élaboration du budget

Le processus d'élaboration du budget de COMUBA part généralement du projet de planning des travaux budgétaires de l'année n+1.

Ce projet de budget est soumis premièrement, à l'assentiment du Directeur Exécutif. Après son avis favorable, le Directeur Exécutif (DE) convoque les différents services pour le vote du projet de budget qui devient, dès lors, le budget primitif de la COMUBA. Après cette approbation qui doit intervenir au plus tard le 31 Décembre de l'année n, le budget primitif devient exécutoire à partir du 1^{er} Janvier de l'année n+1.

Il importe de rappeler ici, que le document faisant objet de budget de COMUBA comprend deux (02) grandes parties :

- ✓ Le budget de fonctionnement, qui prévoit les charges et les produits ;
- ✓ Le budget d'investissement, qui retrace les prévisions en acquisitions, leur réfection, leur coût et leur période d'exécution.

A ces deux budgets, s'ajoutent les états financiers exigés par le SYSCOA (Système Comptable Ouest-Africain), à savoir : le livre journal, la balance d'inventaire.

1.3 : Les méthodes de prévisions

Les dépenses effectuées au niveau de différents centres de responsabilité sont appelées charges de fonctionnement. Dans le cadre de l'élaboration du budget, en matière de dépenses de consommations d'énergie, des divers contrats d'assurance, des contentieux, des loyers, des frais de communication, c'est le service de la Comptabilité et des Finances qui est bien placé pour fournir toutes ces informations sur la base des différentes factures et contrats en vigueur.

Une fois ces informations recueillies, elles sont réparties par centres de responsabilité, par lignes budgétaires.

1.4 : L'exécution du budget

➤ **Finalité**

Assurer une bonne exécution des budgets de fonctionnement et des investissements.

➤ **Principe et moment d'application de la procédure**

La procédure est mise en œuvre dès l'adoption du budget.

➤ **Description de la procédure**

Le budget adopté est mis en exécution sous la responsabilité des chefs services et du Directeur Exécutif selon le niveau concerné.

Un certain nombre de dépenses sont engagées sur la base des états et documents élaborés en interne et revêtus de toutes les signatures des responsables habilités.

Généralement les achats sont effectués en respectant les étapes suivantes :

- ✓ Facture pro forma, consultations restreintes, appel d'offre ouvert
- ✓ Bon de commande ;
- ✓ Bon de livraison ;
- ✓ Facture ;

- ✓ Et règlement.

Afin de s'assurer de la bonne exécution du budget de fonctionnement, il est institué un visa préalable de contrôle de disponibilité budgétaire. Ce contrôle est assuré par le Chef Service Administration et Finance

Toutes les dépenses d'investissement à tous les niveaux sont soumises à une autorisation préalable du Directeur Exécutif avant exécution.

1.5 : Le contrôle et le suivi budgétaire

➤ Finalité

Assurer l'exécution correcte du budget approuvé par le Conseil d'Administration (CA) afin de prévenir tout dépassement incontrôlé et prendre à temps les mesures correctives.

➤ Principe et Moment d'application de la procédure

La procédure est mise en œuvre dès l'exécution du budget et à l'étape de l'engagement d'une dépense.

➤ Description de la procédure

Il fait obligation de produire mensuellement un point d'exécution du budget (PEB) mais les retraitements se feront trimestriellement.

Cet outil est destiné à faire le point de l'exploitation et une évaluation intermédiaire de l'exécution du budget.

A l'occasion de l'examen du PEB il peut être procédé à des ajustements budgétaires à soumettre à l'approbation du CA.

Il permet de rendre compte à l'organe mandant, en l'occurrence le conseil d'administration, de l'exécution du budget.

Paragraphe 2 : Analyse des données

L'exécution du budget, le calcul des écarts, de l'erreur moyenne et du Signal d'Alerte permettent d'apprécier la situation de cette entreprise en matière de ces prévisions. Puis à l'examen des difficultés rencontrées par les acteurs du système.

❖ Calcul des écarts et étude de leur évolution

Analyse du Système Budgétaire de la COMUBA

L'écart représente la différence entre les réalisations et les prévisions et obtenu par la formule :

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

Son interprétation se fera comme suit :

| Éléments | Écart (-) Négatif et T<100 | Écart (+) Positif et T>100 |
|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| Charges | Favorable | Défavorable |
| Produits | Défavorable | Favorable |
| Investissements | Manque | Surplus |
| Encaissements | Défavorable | Favorable |
| Décaissements | Favorable | Défavorable |

Source : issus de nos enquêtes

Avec

$$T = \text{Taux de réalisation} = \text{Réalisation} / \text{prévisions} * 100$$

Et

$$\text{Écart Relatif} = \text{Écart absolu} : \text{prévision} * 100$$

NB : Notre étude est portée sur quatre (04) de 2010 à 2013 car les données de l'année 2014 n'étaient pas encore disponibles.

➤ Les charges

Nous allons, à présent, examiner l'ensemble des charges de fonctionnement. Pour ce faire, nous allons récapituler dans un tableau ci-dessous, les réalisations, les prévisions et les écarts pour l'ensemble des charges et par année.

Tableau n°1 : Récapitulatifs des charges

| Années | Prévisions | Réalizations | Écarts absolus | Écarts relatifs | Taux % | observations |
|--------|-------------|--------------|----------------|-----------------|---------|--------------|
| 2010 | 56 694 000 | 60 642 767 | 3 948 767 | 6,965 | 106,96 | Défavorable |
| 2011 | 97 628 505 | 142 836 645 | 27 208 140 | 27,869 | 127,869 | Défavorable |
| 2012 | 176 498 458 | 140 219 929 | -36 278 529 | -20,554 | 79,445 | Favorable |
| 2013 | 211 362 126 | 214 667 982 | 3 305 856 | 1,564 | 101,564 | Défavorable |

Analyse du Système Budgétaire de la COMUBA

Source : Résultats issus de nos enquêtes

Lorsqu'on examine l'ensemble des charges de la COMUBA, on constate que les écarts augmentent de 2010 à 2011 d'une valeur absolue de 23.259.373. Après cette année de 2011, on observe une forte diminution en 2012 puis une augmentation en 2013. Ainsi, nous pouvons dire :

- ❖ Manque de rigueur dans les objectifs lors de l'élaboration du budget ;
- ❖ Manque de prévision lors des procédures mise en place du budget

Par conséquent, on peut conclure que la COMUBA manque plus de prévisions et d'objectifs dans l'élaboration du budget.

➤ **Les Produits**

Nous examinerons comme suit, l'ensemble des produits par année à partir du tableau récapitulatif des réalisations, des prévisions et des écarts suivant :

Tableau n°2 : Récapitulation des produits

| Années | Prévisions | Réalisations | Écarts Absolus | Écarts Relatifs | Taux en % | Observations |
|--------|-------------|--------------|-------------------|--------------------|--------------|--------------|
| 2010 | 67 608 783 | 60 722 119 | -6 986 674 | -10,31 | 89,68 | Défavorable |
| 2011 | 108 759 820 | 128 780 952 | 20 111 132 | 18,49 | 210,43 | Favorable |
| 2012 | 20 223 203 | 192 933 820 | -14 289 725 | -6,89 | 93,10 | Défavorable |
| 2013 | 260 085 113 | 239 333 816 | -20 751 297 | -7,97 | 92 ,02 | Défavorable |

Source : Résultat issus de nos enquêtes

On remarque qu'à partir de l'examen des produits de la COMUBA, les écarts sont croissants en passant de 6 986 674 en 2010 et 20 111 132 en 2011 puis après chute à 14.289.725 en 2012 enfin une dégradation voire s'annuler en 2013. Ainsi comme causes principales :

- ✓ Une politique d'excitation peu efficace.

➤ **Budget d'investissement :**

Tableau n°3 : Comparaison des prévisions aux réalisations d'investissement

Analyse du Système Budgétaire de la COMUBA

| Années | Prévisions | Réalisations | Écart Absolus | Écart Relatifs | Taux en % | Observations |
|--------|------------|--------------|------------------|-------------------|--------------|--------------|
| 2010 | 13 431 670 | 32 455 859 | 15 920 849 | 96,28 | 241,636 | Surplus |
| 2011 | 23 245 008 | 15 757 585 | -7 487 423 | -32,21 | 67,789 | Manque |
| 2012 | 67 125 000 | 63 628 800 | -3 496 200 | -5,20 | 94,79 | Manque |
| 2013 | 98 545 000 | 111 583 575 | 13 038 575 | 13,23 | 113,23 | Surplus |

Source : Résultats issus de nos enquêtes

A ce niveau, on constate que les écarts baissent de façon prépondérante de 2010 à 2012, puis on observe une légère augmentation en 2013. Ce qui s'explique par :

- ✓ Une forte volonté des employés à divers niveau de l'institution.

Tableau 4 : Evolution de l'excédent net des recettes sur dépenses

| Eléments | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Excédent définitif | 10 914 783 | 11 131 315 | 30 724 745 | 48 722 987 |
| Recette réalisée | 60 722 119 | 128 780 952 | 192 933 820 | 239 333 816 |
| Excédent /Recette | 0,17 | 0,08 | 0,15 | 0,20 |

Source : Résultats issus de nos enquêtes

Avec

$$\text{Excédents Définitifs} = \text{Total Recettes Effectuées} - \text{Total Dépenses Effectuées}$$

On remarque sur toute de l'étude, que le Ratio Excédent Définitif ne représente qu'une infime partie des Recette Réalisées et est inférieur à un (01).

Dans un premier temps, nous allons procéder à la détermination de la droite de régression en comparant les résultats et au calcul de l'erreur moyenne.

Tableau 5 : Tableau de présentation de la tendance générale par MMCO(en millier de francs CFA)

| Année | X_i | Y_i | $X_i * Y_i$ | X_i^2 |
|-------|-------|------------|-------------|---------|
| 2010 | 1 | 67 708,793 | 67 708,793 | 1 |

Analyse du Système Budgétaire de la COMUBA

| | | | | |
|--------------|----------|--------------------|--------------------|----------|
| 2011 | 2 | 108 759,820 | 217 519,64 | 4 |
| Total | 3 | 176 468,613 | 285 228,433 | 5 |

Source : Résultats issus de nos enquêtes

La moyenne de $X=3/2$ et la moyenne de $\bar{Y}=176\ 468,613/2$

$$X=1,5$$

$$\bar{Y}=88\ 234,3065$$

Avec X_i les deux premières années d'étude, Y_i les prévisions de recettes des deux premières années d'étude, a = coefficient directeur, b = la variable constante, \bar{x} = moyenne arithmétique du nombre total d'année et \bar{y} =moyenne arithmétique de recette totale.

La droite de régression a pour équation : $Y=ax + b$

$$a = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2}$$

$$a = 205\ 255,135/5$$

$$a = 41051,027 \quad \text{soit } a=41\ 051\ 027$$

$$b = Y - aX$$

$$b=88\ 234,3065 - (1,5*41051,027) = 26657,766 \quad \text{soit } b=26\ 657766$$

$$Y= 41\ 051027x + 26\ 657766$$

Prévision des deux dernières années :

$$2012 : 41\ 051027*3 + 26\ 657766 = 149\ 810847$$

$$2013 : 41051027*4 + 26657766 = 190861874$$

Avec un écart sur les deux années de :

$$2012 : 149\ 810\ 847 - 207223203 = - 57\ 412\ 356$$

$$2013 : 190\ 861\ 874 - 260085113 = - 69\ 223\ 239$$

Il ressort un écart de $- 57\ 412\ 356$ et $- 69\ 223\ 239$, ce qui paraît baissé comme écart.

Calculons maintenant l'erreur moyenne (e) sur ces prévisions

Tableau 6 : Tableau de calcul de l'erreur moyenne et de l'écart moyen absolu (en millier de francs CFA)

| Années | Ri | Pi | (Ri-Pi) | Ri-Pi |
|--------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|
| 2010 | 60 722,119 | 67 708,793 | -6 986,674 | 6 986,674 |
| 2011 | 128 870,952 | 108 759,820 | 20 111,132 | 20 111,132 |
| 2012 | 192 933,478 | 207 223,203 | -14 289,725 | 14 289,725 |
| 2013 | 239 333,816 | 260 085,113 | -20 751,297 | 20 751,297 |
| Total | - | - | -21276,399 | 62 138,828 |

Source : Résultats issues de nos enquêtes

Avec e = l'erreur moyenne, n = le nombre d'observations, Ri = Recettes réalisées et

Pi = prévisions des recettes.

$$e = \frac{\sum_1^4 (Ri - Pi)}{n}$$

$$e = -21276,399 \div 4$$

$$e = -5319,09975$$

Les écarts des deux dernières années de prévision étant très faibles et inférieur à 100 000 000 et l'erreur moyenne (e) étant inférieurs à zéro. Il en ressort que le système budgétaire de COMUBA est insuffisant et défaillant. Ainsi, les méthodes d'évaluation prévisionnelles et d'objectives ne favorisent pas une bonne prévision.

➤ **Le signal d'Alerte**

Calcul du signal d'Alerte (Δi)

$$\Delta i = \frac{\sum |Ri - Pi|}{e}$$

$$\Delta i = 62\ 138,828 \div -5\ 319,09975$$

$\Delta i = 11,82$ donc supérieur au seuil admis

Le signal d'Alerte ayant dépassé 04 alors le système budgétaire est hors contrôle. Ainsi,

la mise en œuvre des procédures contenues dans le budget, permettent son exécution.

Par ailleurs, le manque d'outils pertinents de vérification empêche COMUBA d'avoir un bon contrôle budgétaire, trouvera sa solution à l'analyse des tableaux et des entretiens réalisés avec les différents responsables de la COMUBA. Le contrôle budgétaire se limite seulement à la constatation des écarts et ne dispose d'aucun moyen pour faire des propositions judicieuses. Il en résulte une évolution croissante de l'écart défavorable pour la plupart des rubriques sur la période considérée. Ce qui ne favorise pas en conséquence l'amélioration des outils pertinents et aussi des performances de la COMUBA.

SECTION 2 : RECOMMANDATION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE.

Cette section sera consacrée à l'analyse de l'ensemble de la gestion budgétaire et de la technique de prévision. Cela consistera à faire des recommandations sur la technique de prévision et l'analyse du système budgétaire de la COMUBA.

Paragraphe 1 : Suggestion

Il sera question ici, de faire part au COMUBA des actions à entreprendre et des dispositions de méthodes pour une meilleure prévision. Elles visent non seulement à rendre plus performants certains éléments du système, mais aussi à inciter les responsables à plus de rigueur dans l'exécution et le contrôle.

Pour plus d'efficacité dans la prévision, le CSAF doit utiliser la méthode de la moyenne mobile pour dégager la tendance générale et aussi prévoir directement les ventes futures.

En dehors de celle-ci, d'autres techniques d'analyse telles que la méthode indiciaire, celle basée sur le flair et celle du rapprochement peuvent être utilisées par les dirigeants de COMUBA.

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

La méthode basée sur le flair consiste à se fonder sur certains paramètres pour fixer le niveau de prévision budgétaire.

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

L'efficacité du contrôle dépend aussi de la compétence des dirigeants. Cette compétence s'exprimera au travers :

- ✓ De leur faculté d'analyse (c'est-à-dire de leur aptitude à discerner les facteurs-clés au sein d'une situation donnée, de leur capacité à établir les véritables relations entre ces facteurs-clés) et de leur faculté d'imagination (c'est-à-dire de leur aptitude à proposer des solutions nouvelles face à des situations non encore rencontrées) ;
- ✓ De leur aptitude à motiver le personnel (en choisissant des normes qui ne démobilisent pas les exécutants, en veillant à ce que la politique du personnel soit adaptée à la logique du contrôle effectué) et de leur faculté de communication (c'est-à-dire de la façon dont les dirigeants se comportent avec le personnel, et des moyens qu'ils emploient pour parvenir à leurs fins.

Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre

Les analyses des données faites permettent de dire que les méthodes d'évaluations prévisionnelles et d'objectives ne favorisent pas une bonne prévision. Ainsi il faut bien faire les prévisions pour qu'ils atteignent les réalisations. Renforcer le contrôle budgétaire. En ce qui concerne la mise en exécution du budget, il doit faire l'objet d'un suivi rigoureux et permanent.

CONCLUSION

La réalisation de cette étude a été un complément pour notre formation. Elle nous a permis d'approfondir notre connaissance en matière du système budgétaire et de nous imprégner des réalités auxquelles sont confrontés les responsables budgétaires des entreprises, particulièrement ceux de COMUBA. Le but de cette étude est d'analyser le système budgétaire. Ainsi, l'état des lieux durant notre stage a permis de faire ressortir les atouts qui doivent être consolidés ainsi que les problèmes qui doivent faire l'objet de réflexion et d'analyse en vue de leur éradication.

L'objectif général que nous avons poursuivi est d'évaluer l'efficacité du système budgétaire de COMUBA.

Pour atteindre cet objectif, nous avons eu recours à plusieurs méthodes telles que la recherche documentaire, les entretiens avec le personnel et le calcul de quelques écarts au niveau des activités de COMUBA. Les données issues de ces analyses nous ont permis de dire que les méthodes d'évaluation prévisionnelles et d'objectives ne favorisent pas une bonne prévision. La mise en œuvre des procédures contenues dans le budget, permettent son exécution et enfin le manque d'outils pertinents de vérification empêche COMUBA d'avoir un bon contrôle budgétaire.

A cet effet, des recommandations ont été faites à l'endroit des responsables en particulier au service de la comptabilité et des finances et du service de contrôle et de l'audit interne. Au nombre de celle-ci il ya l'utilisation de la méthode de la moyenne mobile ; l'utilisation de la méthode indiciaire, rapprochement et celle basée sur le flaire. Ensuite l'efficacité dans l'analyse des écarts et enfin la motivation du personnel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- ALAZARD C. et SERAPI S. (2001) : Contrôle de gestion : Manuel et application, 5^e éd, paris, DUNOD, 710p.
- ALAZARD et SEPARI (1998), DECF : épreuve n°7 : contrôle gestion, 4^{ème} édition paris DUNOD.
- ANTHONY R. (1965): Planning and control systems a framework for analysis, Harvard University.
- BERNARD Y. COLLY J. C. (1996), Vocabulaire économique et financier, Paris, 246 pages.
- BOUQUIN H. (2004) : Contrôle de gestion, 6^e éd, Paris, PUF, 508p.
- BOURBONNAIS R. et USINIER J. C. (1992), la pratique de la prévision des ventes conception de système, Col. Gestion, Economica, pp 12-13.
- CHRISTIAN ET CHRISTIANE RAULET, Comptabilité Analytique, Tome 2, Edition DUNOD 1994.
- COURT H. et J. LEURION (1982), Comptabilité analytique et gestion, Tome 2, FOURCHER.
- DEPREZ M. et M. DUVANT, Contrôle de Gestion et Gestion Prévisionnelle, Edition DUNOD.
- FISCHHOFF B. (1994). What forecasts (seen to) mean, International Journal of forecasting, 10, 387-403.
- GERVAIS Michel, (2000), « Animation et gestion budgétaire» in B. Collasse (éd) Encyclopédie de comptabilité, Economica, Paris, Pp. 29-47.
- GERVAIS Michel, Contrôle de gestion, Paris, ECONOMICA, 2001,5^{ème} édition, 660pages.
- HORNGREN C. et al. (2006) : Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3^{ème} éd, Paris, Nouveaux horizons, 444p.
- LAUZEL P. et TELLER R. (1997) : Contrôle de gestion et Budgets, 8^{ème} éd, Paris, SIREY, 320p.
- LE CLERC D. (1994) Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris.
- Le plan comptable général français (1997)
- MARTINET A. et SILEM A. (2000) : Lexique de gestion, 5^{ème} éd, Paris, DALLOZ, 453p.
- SELMER C. Construire et défendre son budget : outils méthodes et comportement, Paris DUNOD.

Mémoires

- FIOGBE Arnaud et OUINSOU S.M. Armel (2012-2013), Analyse de la gestion budgétaire d'une entreprise d'Etat : cas de BENIN TELECOMS SA
- POSSOU F.J.Aïlara et ZOUDJI B. Aubespain (2013-2014), Contribution à l'amélioration de technique de prévision de CONSORTIUM LA BONNE GOUVERNANCE (CLBG).

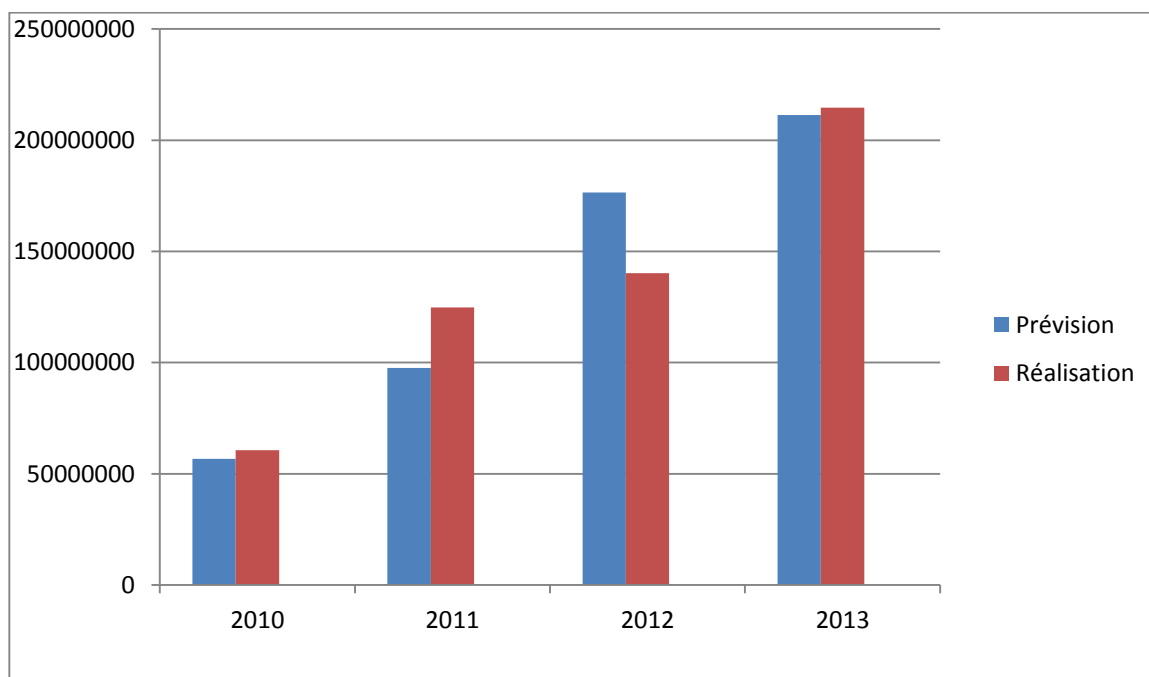
ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

- ❖ La démarche suivie lors de l'élaboration du budget
- ❖ L'exécution du budget est respectée au niveau de votre service.
- ❖ Il ya un suivi d'exécution ; si oui, la procédure et le document qui matérialise cela
- ❖ La manière adoptée pour confronter les prévisions aux réalisations
- ❖ Analysez les écarts. si oui les actions envisagées après l'analyse.
- ❖ L'influence que cette analyse peut avoir sur l'élaboration du budget de l'exercice suivant.
- ❖ Le système de contrôle budgétaire arrive à jouer efficacement son rôle.

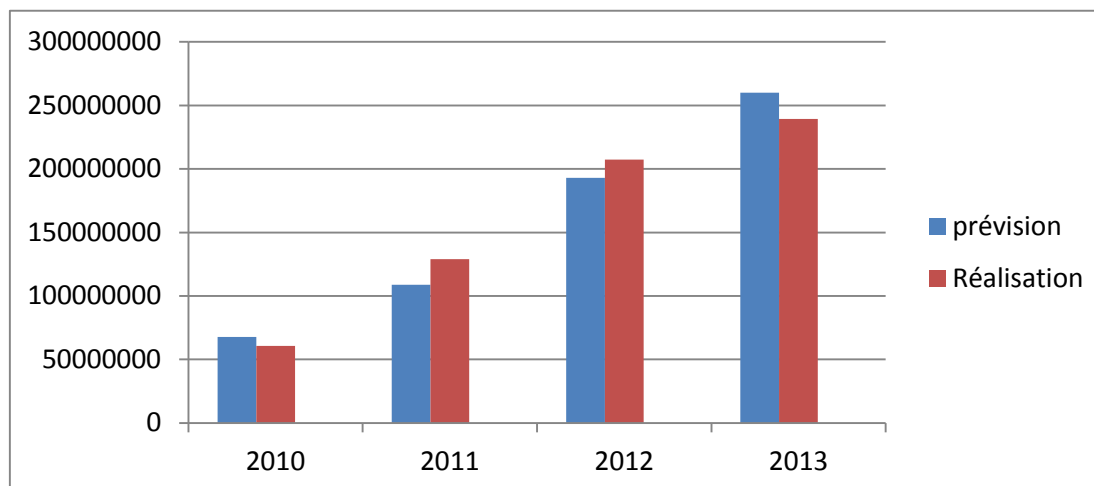
ANNEXES 2 : LES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Évolution des charges de 2010 à 2013



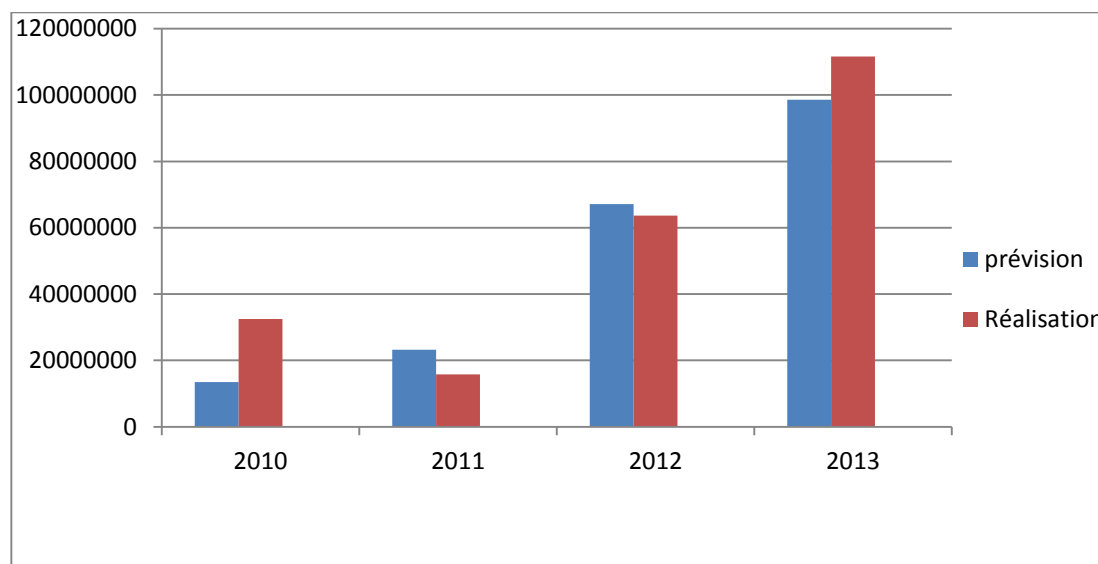
Source : Résultats issues de nos enquêtes

Graphique 2 : Évolution des produits de 2010 à 2013



Source : Résultats issues de nos enquêtes

Graphique 3 : Évolution de l'investissement de 2010 à 2013



Source : Résultats issues de nos enquêtes

Analyse du Système Budgétaire de la COMUBA

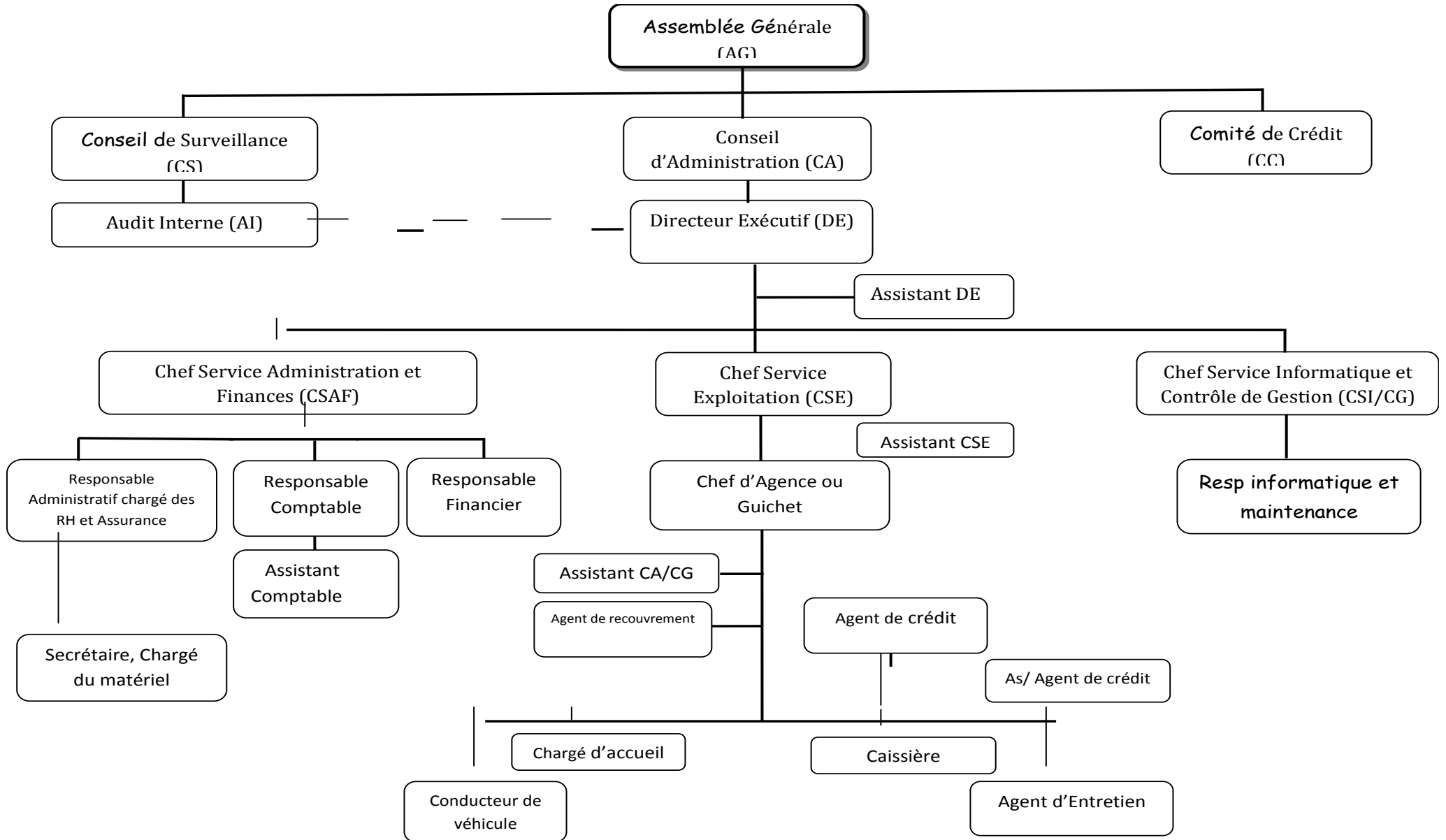


Table des matières

| | |
|--|------------|
| AVERTISSEMENT | ii |
| Dédicace..... | ii |
| Remerciement | iii |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS | iv |
| LISTE DES TABLEAUX | v |
| LISTE DES GRAPHIQUES | vi |
| RESUME..... | vii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE | 3 |
| SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA COMUBA | 4 |
| Paragraphe 1 : Historique et activités de la COMUBA | 4 |
| A-Historique et Statut Juridique | 4 |
| 1 : Historique | 4 |
| 2 : Statut juridique | 5 |
| B-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE..... | 6 |
| 1 : Mission | 6 |
| 2- ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT :..... | 6 |
| 2.1 : ORGANISATION..... | 6 |
| 2.2 : FONCTIONNEMENT | 7 |
| A-Le Directeur Exécutif..... | 7 |
| B-L'Assistant du Directeur Exécutif | 7 |
| C-L'Auditeur Interne..... | 7 |
| 2.3 : Les Départements techniques | 7 |
| A-Organes de décisions | 8 |
| 1 : L'assemblée générale | 8 |
| 2: Le conseil d'Administration..... | 8 |

| | |
|---|-----------|
| 3 : Le Comité de Crédit..... | 8 |
| 4 : Le Comité de Surveillance..... | 9 |
| B-Types de services | 9 |
| 1 : Les services financiers | 9 |
| Les services principaux..... | 9 |
| Crédit aux particuliers..... | 10 |
| Les Services Accessoires | 14 |
| A-Les revenus de l'activité | 15 |
| B -Les bailleurs de fonds de la COMUBA | 15 |
| C- Les parts sociales..... | 15 |
| SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE | 15 |
| 2.1: Travaux effectués | 15 |
| 2.2: Difficultés rencontrés..... | 16 |
| 2.3: Forces et faiblesses | 16 |
| CHAPITRE II:CADRE THEORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE | |
| | 17 |
| SECTION I : CADRE THEORIQUE | 17 |
| Paragraphe 1 : Problématique, Objectifs | 18 |
| 1 : Problématique | 18 |
| 2 : Intérêt de l'étude | 19 |
| 3 : Les objectifs de l'étude | 19 |
| 3.1 : Objectif général..... | 20 |
| 3.2 : Objectifs spécifiques | 20 |
| Paragraphe 2 : La revue de littérature. | 20 |
| 2.1 : La revue de littérature..... | 20 |
| 2.1.2 : La clarification conceptuelle..... | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2 : Point des connaissances sur le problème d'écart défavorables entre les prévisions et réalisations..... | 30 |
| 2.4: Étude empirique sur la gestion budgétaire | 32 |
| SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE..... | 34 |
| Paragraphe1 : Outil de collecte des données | 34 |
| 1.1: La recherche documentaire | 34 |
| 1.2 :Les entretiens directs..... | 34 |
| Paragraphe 2 : Outil et traitement des données..... | 34 |
| CHAPITRE III :CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE | 35 |
| SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES | 36 |
| Paragraphe1 : La présentation du système budgétaire de COMUBA..... | 36 |
| 1.1 : Les documents utilisés dans la gestion budgétaire..... | 36 |
| 1.2 : L'Élaboration du budget..... | 37 |
| 1.3 : Les méthodes de prévisions | 38 |
| 1.4 :L'exécution du budget | 38 |
| 1.5 : Le contrôle et le suivi budgétaire..... | 39 |
| Paragraphe 2 : Analyse des données | 39 |
| SECTION 2 : SUGGESTION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE.. | 45 |
| Paragraphe 1 : Suggestion..... | 45 |
| Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre..... | 46 |
| CONCLUSION | 47 |
| REFRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 49 |
| ANNEXES | a |
| Table de la matière..... | e |