



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



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

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

FILIERE: Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME:

**Etude du suivi budgétaire d'un projet
pendant son exécution : cas du
PADA/ProCAD**

Présenté par :

SEDODE M. T. Avit Gaston

&

ZODJI Kocou Yves

Sous la direction de :

Tuteur de stage

Mr. Gualbert J. QUENUM
Chef Comptable ProCAD

Directeur de mémoire

Prof. Emmanuel HOUNKOU
Agrégé en Sciences de Gestion

Année Académique : 2014-2015

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION DE
L'UNIVERSITE D'ABOMEY –CALAVI
N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS
AUTEURS.



Dédicace

A

*Tous ceux qui nous ont soutenus tout au long
de notre cursus Scolaire et universitaire.*

REMERCIEMENTS

Ce travail a été le fruit de la contribution et de la collaboration indéfectible de certaines personnes auxquelles nous tenons à adresser nos sincères remerciements. Ils vont à l'endroit de :

- Monsieur **Charlemagne IGUE** Doyen de la FASEG ;
- Monsieur **Augustin CHABOSSOU** Vice Doyen de la FASEG ;
- Monsieur **Janvier CAPO CHICHI** Coordonnateur du ProCAD, pour avoir accepté notre demande de stage et pour toute son attention à notre égard ;
- Monsieur **Gualbert J. QUENUM** Chef Comptable ProCAD, pour sa disponibilité à notre égard ;
- Monsieur **Emmanuel HOUNKOU**, pour avoir accepté diriger ce travail ;
- Monsieur **Joress AGBOVOEDO**, pour son accompagnement dans la conception dudit mémoire ;
- Monsieur **Paulin ANATO** Responsable Administratif et Financier (RAF) ProCAD, pour avoir mis les documents à notre disposition et pour son soutien ;
- Madame **Monique ANANI** et son Mari, pour leurs soutiens;
- Madame **Gilberte SEDODE** pour son soutien;
- Madame **Flora Perpétue AZODOGBEHOU**, pour son soutien ;
- Monsieur **David Kintohou AZODOGBEHOU**, pour son soutien ;
- Madame **Grâce ATAÏ**, pour son soutien ;
- Madame **Florida TOUTOUHADASSI** pour son soutien ;
- Monsieur **Abid SOULEYMANE** pour son soutien.

Nous ne saurons terminer sans remercier tous les stagiaires du ProCAD pour leur disponibilité à notre égard et pour l'ambiance cordiale qui a régné lors de notre stage et à nos parents et amis pour leurs soutiens.

Liste des sigles et acronymes

AID/IDA	: Association Internationale de Développement
ANO	: Avis de Non Objection
BM	: Banque Mondiale
CNP	: Comité Nationale de Pilotage
GFRP	: Global Food Crisis Response Program
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, l'Elevage et de la Pêche
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PADA	: Projet d'Appui à la Diversification Agricole
PPAAO	: Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
ProCAD	: Programme Cadre D'appui à la Diversification Agricole
PSRSA	: Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTA	: Programme de Travail Annuel
PTBA	: Programme de Travail et Budget Annuel
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RAF	: Responsable Administratif et Financier
SCRIP	: Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
UGP	: Unité de Gestion du Projet

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau n°1 Détail du financement du PADA.....	5
Tableau n°2 Causes des difficultés de suivi budgétaire du PADA....	28
Tableau n°3 Point des consommations de crédits au 31 décembre 2014.....	30
Tableau n°4 Causes de l'inefficience du système de suivi budgétaire au PADA.....	31
Tableau n°5 Evaluation du taux d'exécution physique du PTBA PADA au 31 novembre 2014.....	33
Tableau n°6 Taux des écarts entre prévision et réalisation.....	34

LISTE DES GRAPHIQUES

	Pages
Graphe n°1 Causes des difficultés de suivi budgétaire du PADA...	29
Graphe n°2 Causes de l'inefficience du système de suivi budgétaire du PADA.....	32

Résumé

Les organisations établissent chaque année des budgets. Cependant, force est de constater que ces derniers se trouvent confrontés à un manque de suivi de la part des dirigeants mettant en péril leur utilité dans l'atteinte des objectifs que les organisations se sont assignés. A cet effet, nous proposons d'apporter des éléments de réponses à cette problématique. Pour y parvenir, nous avons émis des hypothèses autour desquelles nous avons élaboré une méthodologie visant à les vérifier. A l'issue de cette étude, nous avons constaté au PADA, qu'en dehors du faible niveau de prévision et de planification des dépenses, le suivi budgétaire n'est pas perçu comme un outil de prise de décision.

Mots clés : Budget, Planification, Suivi budgétaire

Abstract

Organizations establish every year budgets. However, it is clear that they are faced with a lack of monitoring by the leaders threatening their utility in achieving the target that organizations are assigned. To this effect, we propose to bring some answers to this problem. In order to achieve this, we have made assumptions around which we developed a methodology to verify them. Following this study we found within the PADA, that a part from lack of foresight and careful planning of grants and expenditures, budget monitoring is not perceived as a tool for decision making.

Key words : Budget, Planning, Budget monitoring

SOMMAIRE

	Pages
Introduction	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude	4
Section 2 : Cadre théorique de l'étude	9
Chapitre 2 : Revue de littérature, formulation des hypothèses et cadre méthodologique	13
Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses	13
Section 2 : Cadre méthodologique	25
Chapitre 3 : Analyse des données, présentation des résultats et vérification des hypothèses	28
Section 1 : Analyse des données et présentation des résultats	28
Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions	35
Conclusion	39
Annexes	

INTRODUCTION

Les pays africains sont régulièrement confrontés à la crise alimentaire. L'exemple le plus récent est la crise alimentaire de 2008. Cette crise a touché bon nombre de pays africains et plus particulièrement ceux de la zone subsaharienne dont le Bénin (Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole, 2007 page 1). Elle a incité à recadrer l'attention mondiale sur la sécurité alimentaire et spécialement sur l'appui à l'agriculture paysanne, de plus en plus largement reconnue comme un moteur essentiel de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté dans de nombreux pays en développement. Par ailleurs, la reproduction à plus grande échelle des interventions réussies en matière de développement contribuera à parvenir à un impact durable, à une échelle permettant d'apporter une réponse de fond aux défis de l'augmentation de la productivité agricole, de la pauvreté rurale et de l'insécurité alimentaire. Pour y parvenir, les gouvernements de ces pays, en collaboration avec leurs partenaires techniques et financiers notamment la banque mondiale ont mis en place des projets-programmes.

Cependant, force est de constater qu'en dépit du rôle prépondérant que jouent les projets dans le développement de ces pays, ils rencontrent d'énormes difficultés dans leur gestion telles que: le retard dans la constitution des demandes de retrait de fonds (DRF), la longue procédure de décaissement des fonds mis à leur disposition, la mauvaise gestion des ressources financières, le faible suivi des budgets financiers (décaissement) et les longues procédures de passation des marchés.

Ces difficultés freinent considérablement l'atteinte de leurs objectifs, provoquent le manque de confiance des bailleurs et même la suspension des projets. La nécessité d'atteindre les objectifs de ces projets dans les délais impartis et d'inspirer confiance auprès de la Banque Mondiale revêt un caractère

capital. Une des principales mesures pour y parvenir est la mise en place d'un système de gestion budgétaire en adéquation parfaite avec un système comptable cohérent.

Au Bénin, le gouvernement à travers le ministère de l'agriculture de l'élevage et de la pêche par l'arrêté n°240/MAEP/D-CAB/SGM/DPP/DRH/SA du 08/02/11 a institué le Programme Cadre d'Appui à la Diversification Agricole (ProCAD) pour conduire les projets de production et de promotion des filières agricole, dans la perspective de renforcer la sécurité alimentaire, d'accroître les exportations de nouveaux produits à forte valeur ajoutée tels que : l'ananas, l'anacarde, le riz, le maïs ..., et de promouvoir la production locale sur les marchés nationaux et régionaux. Le ProCAD regroupe deux projets à savoir : le Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO) et le Projet d'Appui à la Diversification Agricole (PADA). Pour ce qui concerne le PADA, il a pour objectif de contribuer à la création des conditions nécessaires à une croissance économique durable et à la réduction de la pauvreté en milieu rurale.

Le PADA n'est pas à l'abri des difficultés précitées notamment celle du faible suivi budgétaire. Cette difficulté peut avoir des impacts négatifs sur la consommation des ressources financières allouées au programme et sur sa performance. La même difficulté a fait l'objet de plusieurs recherches qui ont montrées qu'aucune entité (privée/publique) ne peut prétendre à la performance que si et seulement si elle se structure à partir d'un plan (d'un modèle, d'une prévision, d'un objectif, d'une planification ...), et en s'appuyant sur ce qui était prévu, sans contrainte absolue de réaliser l'objectif visé (Mougin, 2010). Face à ces situations qui ne favorisent guère le développement des projets, il paraît nécessaire voire impérieux de faire une étude de la gestion budgétaire du PADA, afin de parfaire au besoin son système de gestion budgétaire. La présente étude répond à cette préoccupation. C'est ce qui justifie notre thème qui

s'intitule : « Etude du suivi budgétaire d'un projet pendant son exécution : cas du PADA/ ProCAD ».

Pour mener à bien cette étude, nous proposons de traiter ce sujet autour de trois chapitres:

- le premier, permet de définir le cadre institutionnel, la problématique, les objectifs et l'intérêt de l'étude ;
- le deuxième est essentiellement consacré à la revue de littérature, les hypothèses et la méthodologie de recherche ;
- enfin le troisième chapitre conduit à l'analyse des données et à la présentation des résultats.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.

Ce chapitre est uniquement consacré à la présentation de la structure d'accueil et au cadre théorique de l'étude.

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Cette section est consacrée à la présentation du Projet d'Appui à la Diversification Agricole (PADA), structure d'accueil du stage.

1.1-Présentation du PADA

Le Projet d'Appui à la Diversification Agricole (PADA) est coordonné par le Programme Cadre d'Appui à la Diversification Agricole (ProCAD) qui est Placé sous-tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la Pêche (MAEP). Ce projet est cofinancé par la Banque Mondiale et le Gouvernement béninois et s'insère dans un cadre institutionnel assez diversifié qui dynamise son fonctionnement.

Plusieurs structures interviennent dans l'organisation du PADA. De façon générale, on distingue :

1.1.1- Les structures de financement du projet

- L'Association Internationale de Développement (IDA)

L'IDA assure le financement des composantes du PADA tant au niveau de l'unité de Gestion du Programme (UGP) qu'au niveau des acteurs qui sont désignés pour la mise en œuvre des activités. Elle intervient également dans la mise en œuvre du Projet pour examiner la conformité des

documents avec les dispositions de l'Accord de Don. Son apport financier s'élève à 31 millions de dollars US.

- Les autres sources de financement du projet

Il s'agit des financements venant du Global Food Crisis Response Program (GFRP), du Gouvernement Béninois et des bénéficiaires du projet.

Le détail du financement du PADA est résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 1 : Détail du financement du PADA

Bailleur de fonds	Montant
PADA Crédit IDA 4884-BJ	6 000 000 \$ US
PADA Don IDA H655-BJ	25 000 000 \$ US
PADA GFRP TF 099692	15 000 000 \$ US
Etat Béninois	8 700 000 \$ US
Bénéficiaires	6 700 000\$ US

Source : Données de base du PADA page 1 au 31 décembre 2014

1.1.2-Les structures de mise en œuvre

- Le ministère de tutelle

Le MAEP est chargé de la supervision du ProCAD.

- Le Comité National de Pilotage (CNP)

Il est présidé par le Secrétaire Général du MAEP. Ce comité crée par arrêté N° 048/MAEP/D-CAB/SGM/DPP/DRH/SA est composé d'un Président, d'un Vice-président, d'un Secrétaire et de vingt-trois (23) membres dont treize de l'Administration et dix (10) de la Société Civile. Le CNP exerce les fonctions d'orientation et de supervision du ProCAD.

- L'Unité de Gestion du ProCAD (UGP)

Le PADA est sous l'autorité du Coordonnateur du ProCAD responsable de l'UGP. La mise en œuvre du PADA s'insère dans le montage institutionnel :(Cf. Arrêté Année 2011/ 040/MAEP/D-CAB/SGM/DPP/DRH/SA).

1.1.3-Objectifs et Composantes du PADA

L'objectif du Projet est de restaurer et d'améliorer la productivité et la valeur ajoutée post récolte pour les chaînes de valeur notamment le riz, le maïs, l'aquaculture, l'ananas, l'anacarde. Il comprend quatre composantes que sont :

- **composante 1** : adoption des technologies améliorées et restauration de la productivité ;
- **composante 2** : développement et/ou réhabilitation des infrastructures d'irrigation et de mise en marche ;
- **composante 3** : coordination des chaînes de valeurs et Financement de l'agriculture ;
- **composante 4** : coordination du programme sectoriel et Gestion du Projet.

1.2- Organes de gestion du projet

Le projet est géré par :

1.2.1- Le Coordonnateur

Il dépend hiérarchiquement du Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et veille au bon fonctionnement de l'UGP et de tous les projets placés sur sa coordination dont le PADA.

1.2.2- Le chef Projet PADA

Il dépend hiérarchiquement du Coordonnateur du ProCAD et a pour d'assister le Coordonnateur dans ses missions de gestion et de mise en œuvre du PADA.

1.2.3-Le Chef Cellule Administratif

Il dépend du Coordonnateur du ProCAD et est assisté de deux secrétaires. Le Chef Cellule Administratif assiste le Coordonnateur et les deux Chefs de Projet au bon fonctionnement de PADA.

1.2.4-Le Chef Cellule Gestion Financière

Il assure la gestion administrative et financière du projet.

1.2.5-La Cellule de Passation des Marchés

Cette Cellule est sous la responsabilité d'un Spécialiste en Passation des marchés qui dépend directement du Coordonnateur du Programme. Son rôle est d'assurer la gestion de tous les marchés du PADA.

1.2.6- La Cellule de Suivi-Evaluation

Le Responsable de Suivi et Evaluation est chargé d'assurer avec l'appui de deux assistants, la gestion du système de suivi-évaluation du PADA par un suivi régulier des indicateurs au cours de l'exécution du Projet.

1.3-Les membres de l'équipe d'exécution du PADA

1.3.1--Spécialiste en finances rurales

Le Spécialiste en finances rurales, placé sous l'autorité du Chef du PADA, a pour rôle de définir, de suivre et d'appuyer la mise en œuvre des activités relatives à la sous composante Financement rural du Projet.

1.3.2-Le Spécialiste en développement des chaînes de valeurs

Il est placé sous l'autorité du Chef du PADA, est chargé de suivre et d'appuyer la mise en œuvre des actions de développement des chaînes de valeurs cibles du projet.

1.3.3-Le Spécialiste en infrastructures et équipements.

Le Responsable de la cellule Aménagements, Infrastructures et Equipements, est placé sous l'autorité du Coordonnateur et sous la supervision du Chef PADA, et a pour mission de suivre et d'appuyer la mise en œuvre des actions prévues dans la composante « Aménagement et réhabilitation des infrastructures d'irrigation et de marché».

1.3.4-Le spécialiste en communication.

Il est placé sous l'autorité du Coordonnateur du projet. Il a pour mission principale d'assurer une visibilité accrue du PADA et de faire connaître ses activités et ses résultats non seulement au niveau national et régional, mais également auprès des bénéficiaires et partenaires impliqués.

1.4- Etat d'avancement du PADA au 31 décembre 2014

De manière globale, le projet avance de manière satisfaisante vers l'atteinte des objectifs de développement. Tous les éléments sont en place pour que les activités prennent leur véritable envol.

Par composante, les activités suivantes ont été menées :

Composante 1 : Acquisition et mise en place des semences, d'engrais, de matériels de pêche et pisciculture. Le taux d'exécution physique de cette composante est de 67,32%.

Composante 2 : 6304ha ont été aménagés et mis en exploitation, de même la construction de 110 magasins de stockage contre 100 prévus initialement. Le taux d'exécution physique de cette composante est 73,60%.

Composante 3 : Appui au renforcement des équipes techniques de la FENAPIB et de la FENAPAB, dotation initiale de 500 millions de FCFA inscrite au budget du MAEP pour l'opérationnalisation du FNDA. Le taux d'exécution physique de cette composante est de 46,35%.

Composante 4 : Appui au renforcement du système de suivi évaluation du secteur agricole, tenue régulière des sessions statutaires du Comité d'Orientation et de Suivi (CROS/ProCAD). Le taux d'exécution physique de cette composante est de 74,04%.

En somme, le projet enregistre un taux d'exécution physique du projet au 31 décembre 2014 de 56,82%.

1.5-Observation du stage

Au cours de notre stage au PADA nous avons constaté que le projet dispose de moyens financiers, matériels et humains qui concourent tous à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. La comptabilité du projet utilise en dehors des logiciels usuels (Word, Excel), le logiciel Success. Le projet dispose d'un seul comptable assisté par deux services comptabilités. Nous avons observé qu'il existe une bonne ambiance de travail entre les membres du projet. Le stage nous a également permis d'effectuer les activités courantes du service comptabilité notamment l'enregistrement des courriers, l'établissement des chèques et des remises de chèques sans oublier les bons de commandes et les états de rapprochements.

SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude

Cette section a abordé la problématique, l'intérêt et les objectifs de l'étude.

2.1-PROBLEMATIQUE

Les années 2000 ont été pour le Bénin comme pour les autres pays de la sous-région et du monde, des années de grosses difficultés qui se sont traduites par la flambée du prix des denrées alimentaires. Face à une telle crise, le

gouvernement du Bénin a pris des mesures de relance des productions vivrières par la mise en œuvre du Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA). Au regard des résultats présentés à l'issue de sa mise en œuvre, le PUASA finissant a donné naissance au Programme Cadre d'appui à la Diversification Agricole (ProCAD), grâce à l'appui de la banque mondiale.

On constate malheureusement, que ce programme rencontre d'énormes difficultés dans l'atteinte de ces objectifs aux nombre desquelles nous pouvons citer : les difficultés de prévisions, de sélection des bénéficiaires au cours d'un exercice ; les difficultés de planification et de pilotage des activités du projet. Ces difficultés énumérées peuvent être résolues grâce au suivi budgétaire. En d'autres termes, une gestion budgétaire efficace devient un impératif de succès d'un projet.

Une grande partie de la littérature souligne l'importance du suivi budgétaire. Pour VILLARMOIS et TONDEUR (2011), « *le contrôle de gestion est un style de management beaucoup flexible permettant de résoudre la trilogie (préparation, exécution et post-évaluation)* ». EMSLEY (2000), pour sa part souligne que le « *suivi budgétaire joue un rôle en terme d'apprentissage et d'encadrement des risques* ».

De ce qui précède, il y a lieu de s'interroger sur plusieurs aspects de la gestion budgétaire au PADA. Ainsi, Comment améliorer le suivi budgétaire du PADA ?

Cette question peut être subdivisée en deux parties :

- Qu'est-ce qui peut expliquer les difficultés de suivi budgétaire que rencontre le PADA ?

-Quelle peut-être la cause de l'inefficacité du système de suivi budgétaire du PADA ?

C'est en vue d'apporter notre contribution à la résolution de ces difficultés que le thème a été choisi. A travers ce thème, nous essayerons de proposer les outils du suivi budgétaire et de gestion prévisionnelle susceptibles d'aider les dirigeants de PADA à améliorer le suivi budgétaire et le système décisionnel etc.

2.2- Intérêt du sujet

Notre motivation est de confronter la théorie relative au contrôle de gestion à la réalité du terrain. Ceci nous a permis de comprendre ; l'importance de la gestion budgétaire. C'est donc une occasion propice pour nous d'élargir nos connaissances dans le domaine de la finance et en particulier en contrôle de gestion. Surtout qu'il s'agit d'un projet doté d'une autonomie financière et que les principes de la finance grâce à l'extension ne concernent plus que seulement les entreprises privés à caractère capitalistique mais aussi les associations, les coopératives, les mutuelles et la plupart des établissements publics dotés d'une autonomie financière.

Cette étude serait donc intéressante pour les dirigeants du PADA en sens qu'elle permet d'améliorer le suivi budgétaire en fournissant les outils nécessaires pour une meilleure gestion du budget (tableau de bord, analyse des écarts...). Elle permet également aux dirigeants du PADA de comprendre, l'importance du suivi budgétaire et son effet sur le regard avisé des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui suivent de près la gestion du projet.

Enfin étant donné que notre travail est un travail de recherche dans le domaine de la gestion et plus précisément du contrôle de gestion, il constitue un appui pouvant servir à d'autres recherches ultérieures.

2.3 Formulation des objectifs

Objectif General

L'objectif général de notre travail consiste à améliorer la gestion budgétaire du PADA, en tirant leçon des faiblesses que rencontre ce projet.

Objectifs Specifiques

***Objectif spécifique 1** : Identifier les causes qui sont à l'origine des difficultés que rencontre le système budgétaire du PADA.

***Objectif spécifique 2** : Expliquer l'inefficacité du système budgétaire du PADA à travers l'analyse des écarts entre prévision et réalisation.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET FORMULATION DES HYPOTHESES.

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature, les hypothèses et à la méthodologie de recherche.

SECTION 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses

Cette section est essentiellement consacrée à la définition des concepts, à la revue théorique, à la revue empirique puis aux hypothèses du travail.

1-1-Définition et clarification des concepts

Le budget : le budget est un outil de gestion très utilisé par les entreprises. Souvent synonyme de « bonne gestion », il occupe une place centrale au sein du système de contrôle gestion. Défini par Bouquin H. (1997) comme « l'expression comptable et financière de plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation opérationnels », il permet de décliner la stratégie et sa mise en œuvre pour les opérationnel. Les managers utilisent le budget en menant une réflexion sur les écarts mises en évidences entre objectifs et les réalisations afin d'imiter les actions correctives permettant un pilotage de la performance de l'entreprise. Il est l'expression quantitative du programme d'actions proposées par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Les budgets obligent à planifier et à exécuter les plans, donnent des critères d'évaluation des résultats, contribuent à la communication et à la coordination et modifient les procédures et les relations dans l'organisation.

Selon le dictionnaire comptable et financier, le budget est un document produit par les entreprises, les administrations ou encore les organisations. Il fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles planifiées pour l'exercice à venir. Il est un outil incontournable pour les chefs d'entreprises qui l'utilisent à

des fins de pilotage, de prévision et de contrôle de leurs activités. Il existe plusieurs types de budgets : le budget d'exploitation qui comprend le budget des ventes et des frais de distribution, le budget de production, le budget d'approvisionnement ; le budget des investissements ; le budget des frais généraux et enfin le budget de trésorerie.

Contrôle de gestion : « c'est un processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre des objectifs organisationnel. Le contrôle de gestion comprend les outils permettant aux dirigeants d'une entreprise de collecter les informations nécessaires pour prendre des décisions pertinentes et de s'assurer qu'elles sont bien appliquées » (Bouquin, 1998). Parmi ces outils, nous avons :

- *La comptabilité de gestion (analyse des coûts) ;
- *La gestion budgétaire (élaboration des budgets et contrôle des écarts) ;
- * Les tableaux de bords etc.

Le contrôleur de gestion participe à la définition des prévisions budgétaires et des objectifs financiers de l'entreprise et de ses départements. Il veille à leur respect au cours de l'année, analyse les écarts et propose des mesures correctives.

Gestion prévisionnelle : « la gestion prévisionnelle est un système de gestion orienté vers le futur, qui va permettre aux responsables de disposer d'une information préalable à la prise de décision et qui va les aider dans la définition et la fixation de leurs objectifs. » (Deprez ; Duvant, 1994)

Projet : « un projet est un processus qui est unique. Il consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources » .

Définition de l'Organisation Mondiale de Normalisation(OMN) selon la norme ISO 10006(version 2003).

Programme : c'est un ensemble de projets différents, concourant à un même objectif, organisés transversalement et financés par une enveloppe budgétaire commune et qui contribuent tous, chacun à sa manière, au même objectif du promoteur.

Suivi budgétaire : « le suivi budgétaire est une comparaison à une date précise entre un budget prévisionnel et des dépenses réalisées. Il doit être fait régulièrement par le service comptable et mis à la disposition du reste de la structure d'une part, et d'autre part aux partenaires financiers en cas de besoin. Il facilite ainsi le pilotage des activités et la maîtrise du budget en analysant le passé pour prévoir le futur (planification des activités et des dépenses correspondantes » (cours de contrôle de gestion du Dr TOGODO Aimé 2014-2015). La gestion budgétaire en tant qu'un instrument de contrôle de gestion se caractérise par :

- un découpage budgétaire de l'entreprise, en priorité par centre de responsabilité, et éventuellement par fonction ou par activité ;
- une volonté de faire participer les responsables à la gestion de l'entreprise, le budget est un moyen d'information de chaque responsable ;
- une analyse des coûts par centre de responsabilité, le budget doit permettre de suivre les performances de chacun.

Système budgétaire : « c'est un système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire. Bien que ne constituant qu'une technique parmi beaucoup d'autres, il est souvent considéré comme la clef de voûte d'un système de contrôle. En effet, il occupe une position prédominante car bien souvent les ratios, les tableaux de bord, les

informations extracomptables s'établissent et se jugent par rapport à lui ». (M. GERVAIS, 1994)

Notion de gestion de projet

Selon l'Association Française des Ingénieurs et des Techniciens d'Estimation et Planification (AFITEP), le management d'un projet comprend deux fonctions bien différentes : la direction du projet et sa gestion. La première s'intéresse à des décisions stratégiques ou tactiques. Les éléments du concept de gestion varient d'un bailleur à un autre. Pour les Allemands, ils sont au nombre de cinq à savoir :

- la planification de l'exécution du projet ;
- le suivi et l'évaluation ;
- l'organisation ;
- la direction et la coopération ;
- l'établissement et le maintien de relations de coopération avec l'environnement du projet.

Pour la Banque Mondiale ce concept de gestion a trois éléments fondamentaux :

- la planification de l'exécution du projet ;
- le suivi du projet ;
- l'évaluation du projet.

Le PADA étant un projet financé par la Banque Mondiale, il importe pour nous de retenir l'approche de la Banque Mondiale.

1-2- Fondements théorique

1.2.1-Théorie classique

Selon cette vision le contrôle de gestion est un processus de management qui consiste à vérifier si tout se passe conformément aux programmes adoptés, aux ordres donnés et aux principes admis (Taylor, 1914). Fayol en 1916 le définit comme un ensemble de dispositifs visibles hiérarchies et de planification qui vont essayer d'orienter l'action. Cette vision consiste à chosifier l'homme, le traité de paresseux et d'opportuniste.

1.2.2- La théorie managériale

Cette théorie souligne l'importance des managers professionnels, qui remplacent l'entrepreneur capitaliste. Pour Anthony et Simons, le budget est un outil au service des managers pour orienter le comportement des contrôlés afin qu'ils agissent dans le sens de la stratégie. Les typologies des pratiques de contrôle proposées par Anthony et Simons (1995) permettent une classification des pratiques budgétaires en fonction de la manière dont les dirigeants utilisent le budget.

Le modèle d'Anthony (1988) : un contrôle serré ou souple. Selon lui, les critères sur lesquels sont jugées les actions des dirigeants sont l'efficacité et l'efficience (Anthony, 1988). Quant au modèle de Simons, il propose un contrôle budgétaire diagnostique ou interactif Simons (1988) propose d'appliquer la distinction d'Anthony aux objectifs budgétaires. Le « budget serré » est utilisé lorsque les objectifs budgétaires sont précis, et demandant des efforts importants ainsi qu'une forte efficience pour être réalisés (Simons, 1988, p. 268). Puis, quelques années plus tard (1995), il distingue le contrôle diagnostique du contrôle interactif. Cette distinction vaut pour le budget mais également pour l'ensemble des outils de contrôle.

En fonction du but managérial de l'entreprise, un même système de contrôle peut être utilisé de manière interactive ou de manière diagnostique. Contrairement à la vision classique du contrôle qui postule que les individus sont opportunistes et paresseux.

1.2.3-La théorie des relations humaines

Les premières utilisations du budget s'appuient d'abord sur les théories économiques et la conception taylorienne de l'organisation. Cependant, force est de constater que le comportement humain ne ressemble pas à la description peinte par les économistes. C'est ainsi qu'une approche psychosociologique s'est développée dès les années 1930, en réaction contre cette vision de l'organisation, en étudiant les effets du contrôle budgétaire sur les contrôlés.

Hopper et Power (1985) classent l'école des relations humaines dans le courant fonctionnaliste. Pour les chercheurs du courant des relations humaines en contrôle de gestion, le budget est un outil qui doit permettre un fonctionnement efficient de l'organisation en motivant les contrôlés, en les faisant participer, en leur fixant des objectifs et en les récompensant lorsque ces objectifs sont atteints. Ce courant se différencie de l'école de Harvard dans la mesure où, chez les behavioristes, la satisfaction des managers est l'élément central qui permet de les considérer comme efficaces.

1.2.4- La théorie de la contingence

L'école de la contingence est une forme de fonctionnalisme, elle prolonge en partie les travaux de l'école des relations humaines sur les pratiques budgétaires et s'inspire directement du cadre théorique proposé par T. Burns et G.M. Stalker (1961), J. Thompson (1967), J. Woodward (1965) et P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1969). Née de son opposition aux théories classiques du management postulant qu'il existe « one best way » permettant la

performance de l'organisation (Scott, 2003), ces auteurs quittent la « focalisation excessive sur les motivations et les relations du courant des relations humaines » (Friedberg, 2001). Ils ont montré que les entreprises performantes étaient celles qui s'adaptaient à leur environnement. La performance est donc tributaire de l'adéquation entre la structure et son contexte, sachant que cette adéquation n'est pas figée. Si ce n'est pas le cas, le marché opèrerait une sélection et les entreprises non efficaces disparaîtraient.

Selon l'école de la contingence, pour qu'une organisation soit efficace, il faut que les caractéristiques du processus budgétaire (la participation budgétaire, la difficulté des objectifs, le suivi des écarts, l'implication de la direction...) soient adaptées aux exigences des facteurs de contingence. On distingue la théorie de la contingence positive (qui prédit comment les organisations se comportent dans certains environnements), et la théorie de la contingence normative (qui explique les différents niveaux de performance).

1.2.5-Théorie cybernétique

Selon Anthony (1988), l'approche cybernétique du contrôle fait référence à trois notions :

- le contrôle pro-actif qui est basé sur l'idée de prévention. Dans cette logique, il faut essayer d'anticiper suffisamment à l'avance les problèmes ou les événements qui font, qu'à défaut d'une action immédiate, des difficultés apparaîtront à court ou moyen terme. Il se caractérise par un contrôle ex-ante, qui explique un flux d'information prévisionnel important. Il doit fonctionner de façon continue et agir avant que les différences importantes n'apparaissent entre prévisions et réalisations.
- l'autocontrôle consiste à évaluer la position de l'entreprise de façon à déterminer où elle en est et où elle se dirige en fonction de ses programmes et des objectifs qu'elle s'est assignés, et s'il est nécessaire de réviser les plans

élaborés pour atteindre ces objectifs en fonction des changements intervenus sur les plans, technique et économique de l'entreprise en permanente mutation.

- la troisième notion consiste en l'interconnexion des systèmes de planification, d'organisation et de contrôle.

1.3-Travaux antérieures sur le budget et le suivi budgétaire

Plusieurs auteurs ont réalisé des études sur le budget et son suivi des organismes publics ou privés en mettant en exergue leur utilité dans l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés.

✓ Travaux antérieures sur le budget

Christophe GERMAIN (2012) a établi les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance. Ainsi suite aux critiques formulés à l'encontre du budget liés à son insuffisance à répondre efficacement à tous les besoins des managers (1990-2000), il a été expressément demandé aux systèmes de mesure de la performance d'approfondir les recherches et de fournir un outil efficace qui palliera les insuffisances du budget notamment l'orientation des comportements, la déclinaison des objectifs stratégiques, la coordination des actions et le pilotage de la performance. Les recherches ont donné naissance aux tableaux de bord ou *balanced scorecard*. L'outil budgétaire connaît donc une évolution vers une plus grande flexibilité et une amélioration des pratiques le concernant (Löning, 2004). L'objectif principal de cet outil est de traduire la stratégie au niveau opérationnel et de relier les indicateurs aux objectifs stratégiques de l'entreprise avec un accent particulier mis sur l'anticipation, la réactivité et la simplicité de consultation. Il conclure son travail en énonçant qu'il n'y a pas véritablement de transfert de rôles des budgets vers les tableaux de bord mais que les tableaux de bord assurent une complémentarité des budgets.

Samuel SPOMEN (2010) a proposé un modèle explicatif des pratiques budgétaires. Ainsi, dans une perspective traditionnelle, le contrôle de gestion

repose sur une division du travail de management et de contrôle telle qu'elle a été théorisée par Anthony en 1965 et revue en 1988 par Bouquin. Dans ce cadre, le budget doit refléter les objectifs et stratégies de l'entreprise qui ont été définis lors de la planification stratégique par le siège, grâce à un enchaînement entre plans stratégique, opérationnels, plans d'action et budgets. Il doit en résumé, permettre de décliner la stratégie.

Dans une comparaison entre budget des administrations et des entreprises, Jones et al (2000) soulignent que le budget dans les administrations tend à être fortement détaillé et doit être exécuté tel qu'il a été approuvé, alors que dans le secteur privé, les budgets de division sont souvent économes en détail se limitant presque aux objectifs financiers à réaliser. On peut cependant retrouver dans des entreprises du secteur privé, des budgets plus ou moins détaillé. Le suivi budgétaire peut être systématique et s'accompagner d'explications orales sur les actions en présence des opérationnels (suivi interactif).

Dès 1952, Argyris a montré qu'en fonction de l'utilisation qui en est faite pour l'évaluation de la performance, le budget produit des effets différents. Les différents processus budgétaires peuvent être distingué selon le niveau de formalisation du processus (Bruns et Waterhouse, 1975 ; Merchant, 1984 ; Trahand, 1982). Le processus peut, en effet être plus ou moins codifié dans une procédure.

Avec la diffusion des technologies informatique, les documents comptables, et gestionnaires sont de plus en plus des documents hybrides, multi supports, multi adressés, qui connaissent de nombreuses transformations au cours de leur circulation entre des acteurs différents. L'information économique, comptable et gestionnaire est en fait d'une nature profondément communicationnelle car une intense activité de co-construction de sens est

nécessaire pour élaborer les documents supports de cette information. La notion de travail d'interaction permet de mieux comprendre l'articulation entre le travail de production des règles (le travail organisationnel) et les modalités communicationnelles par lesquelles les règles sont produites, reproduites et transformées.

✓ **Travaux antérieures sur le suivi budgétaire**

De La Villarmois et Tondeur (2011) ont confronté le modèle classique (AMI) développé par Henri Bouquin aux pratiques des contrôleurs de gestion. Selon ce modèle de suivi budgétaire s'insère entre les choix stratégiques et les actions de routines. Alors que selon les nouvelles approches, les outils du suivi budgétaire sont utilisables dans des cas particulier. De plus, le passage de l'entreprise à l'organisation complexe implique l'accroissement de la taille, caractère non répétitif d'une ou de la totalité des tâches et une clientèle beaucoup plus exigeante. Il est donc impossible de continuer à croire que le suivi budgétaire réside dans un caractère de non ambigu et une répétition des activités (Burland, 1990). Ainsi différents types de coordination doivent être assuré dans les organisations pour obtenir leur performance et leur suivie. Car il faut aller au-delà des résultats et l'animation pour contrôler aussi les facteurs de compétitivité de l'organisation. Le modèle AMI a un caractère dichotomique des trois dimensions {l'orientation des actions des comportements d'acteurs autonomes (A) ; la modélisation des relations entre les ressources et les finalités (M) ; et l'interconnexion de la stratégie du quotidien (I)} en ce sens qu'il ne permet pas d'entretenir une bonne relation entre les opérationnels et le contrôle de gestion. Il y a absence de communication entre le contrôle de gestion et le contrôle financier. Il s'agit donc d'une absence d'orientation des acteurs. C'est donc un contrôle de gestion stratégique à vocation technocratique. Le suivi budgétaire est un outil et non pas une finalité du contrôle de gestion, un style de management beaucoup plus flexible s'impose donc aux contrôleurs de gestion.

BELLO Fataou (2004) a abordé le suivi budgétaire dans le cadre de ses recherches. Il a relevé plusieurs faiblesses dans les méthodes de préparation, d'approbation des programmes, de planifications stratégiques et des budgets du Projet Santé et Population :

- mauvaise organisation matérielle de la programmation des activités et leur budgétisation ;
- inexistence d'un calendrier de la programmation des activités et leur budgétisation ;
- absence d'une micro planification des activités et leur budgétisation.

De l'analyse de ces faiblesses, il poursuit en faisant les observations suivantes :

- le non respect de la procédure de préparation du budget fait que les coûts retenus pour certaines activités sont mal estimés. De même, certaines activités ne répondent pas aux besoins des groupes cibles. Ceci a une incidence sur le compte de gestion car des dépassements sont parfois observés par rapport au budget et certaines dépenses ne sont pas exécutées.
- l'absence de calendrier budgétaire entraîne un retard dans la programmation et la budgétisation.

Pour conclure, Il a suggéré d'une part, d'associer toutes les personnes impliquées dans la planification stratégique, la programmation annuelle des activités et leur budgétisation. D'autre part, d'arrêter un calendrier budgétaire officiel connu de toutes les parties prenantes du projet. Enfin, échelonner dans le temps la programmation des activités et le budget correspondant. Ce qui permet de faire des prévisions de trésorerie et un suivi budgétaire adéquats.

HOUNYO Léon et KPODEKON Crescent (2002) ont évalué le système budgétaire de la SONICOG, qu'ils ont jugé de non opérationnel. Cette étude leur a permis d'aborder plusieurs aspects du suivi budgétaire :

- méthode d'allocation des coûts ;
- détermination des écarts ;
- définition de la nature des écarts ;
- la méthode de calcul des écarts ;
- périodicité de la mise en évidence des écarts ;
- la détermination des seuils de tolérance des écarts.

Ils sont arrivés à des propositions de modification de l'organigramme de l'entreprise pour rendre plus opérationnel le contrôle en général et le suivi budgétaire en particulier.

SINSIN Bienvenu (2003) a relevé des problèmes de suivi budgétaire auxquels le PPLS est confronté :

- le budget du PPLS ne reçoit pas tout le financement attendu ;
- le budget de l'année accuse de retard ;
- les dépenses ne sont pas réglées au jour le jour et font parfois l'objet de tri ;
- l'effectif du personnel est insuffisant pour accomplir à bien les tâches budgétaires et comptables.

Il a procédé à l'évaluation du suivi budgétaire du PPLS, au titre de l'exercice budgétaire 2003, par le calcul et l'analyse des écarts. Enfin il a fait les propositions suivantes :

- la vulgarisation du budget, après qu'il ait reçu l'avis de non objection de la Banque Mondiale ;
- l'adoption d'un calendrier officiel de préparation du budget, connu de toutes les parties prenantes du projet ;
- l'instauration des suivis budgétaires quotidien, mensuel et trimestriel.

1.4- Formulation des hypothèses

Partant de la revue de littérature nous avons émis des hypothèses considérées comme les causes probables du faible suivi du budget au PADA. Ces hypothèses s'intitulent comme suit :

- **hypothèse 1** : le faible niveau de planification des dépenses expliquent les difficultés du suivi budgétaire au PADA ;
- **hypothèse 2** : la présence des écarts entre prévision et réalisation explique l'inefficacité du système du suivi budgétaire au PADA.

SECTION 2 : Cadre méthodologique

Cette section nous permet d'exposer la méthodologie retenue pour l'étude.

2.1- Méthodologie de recherche

Pour mieux circonscrire le problème posé et apporter des solutions idoines, nos travaux de recherche se sont déroulés autour de trois grands axes :

- méthodes d'investigations ;
- méthodes d'analyse des données ;
- méthodes de vérification des hypothèses.

2.1.1-Méthodes d'investigations

Il s'agit principalement des méthodes que nous avons utilisées pour collecter les données. A cet effet nous pouvons citer la recherche documentaire, l'entretien, l'observation, l'enquête et le questionnaire.

✓ La recherche documentaire

Elle s'est déroulée depuis le choix du thème jusqu'à la rédaction du mémoire en deux étapes :

- l'identification des documents pertinents à exploiter pour notre recherche ;

- la consultation des documents identifiés qui regroupent les œuvres d'auteurs et diverses informations fournies par les documents existants au PADA.

✓ **L'entretien**

L'entretien nous a amené à avoir des rencontres avec les différents responsables du PADA et principalement le Responsable Administratif et Financier (RAF) PADA chargé de l'aspect financier du budget et le responsable suivi évaluation du projet pour ce qui concerne l'aspect technique.

Enfin un questionnaire est adressé aux divers responsables impliqués dans l'élaboration et le suivi du budget du PADA.

✓ **L'observation**

L'observation étant une stratégie d'investigation orientée vers un mode particulier d'interaction entre chercheur et son terrain, elle nous a permis de voir les suivis qui se font au PADA.

✓ **L'enquête**

L'enquête que nous nous proposons de mener porte sur les données qualitatives que nous mobiliserons par un entretien direct.

✓ **Le questionnaire**

Nous avons adressé dans ce cadre, des questions ouvertes et fermées aux différents cadres du PADA.

2.1.2-Méthodes d'analyse des données

Le dépouillement des questionnaires s'est fait manuellement, les résultats sont présentés sous forme de tableaux pour faciliter la lecture et une exploitation judicieuse. C'est à partir de ces tableaux et par la méthode des tris simples (tris à plats) que nous avons procédé à l'analyse des données. Notre analyse repose essentiellement sur la vérification des hypothèses à l'aide d'instruments statistiques que sont la moyenne arithmétique et les pourcentages.

Les données issues de nos différents entretiens ont fait l'objet d'une appréciation comparative orientée dans le sens de la vérification des différentes hypothèses formulées.

2.1.3 Méthodes de vérification des hypothèses

Pour la vérification de l'hypothèse 1 (faible niveau de prévision et de planification des dépenses expliquent les difficultés de suivi budgétaire au PADA) nous avons retenu comme référence, les procédures d'exécution des dépenses sur dons et emprunt des projets sur financement extérieur. Si le taux de consommation des ressources financières est supérieur ou égal à 50%, l'hypothèse 1 sera infirmée. Si ce taux est inférieur à 50%, l'hypothèse sera confirmée.

Pour l'hypothèse 2 (la présence des écarts entre prévision et réalisation explique l'inefficacité du système de suivi budgétaire au PADA), si les réponses obtenues à l'issue des questionnaires, des enquêtes et des entretiens attestent à hauteur de 75% que la présence des écarts entre prévision et réalisation explique l'inefficacité du système de suivi budgétaire au PADA, l'hypothèse 2 sera confirmée dans le cas contraire elle sera infirmée.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES DONNEES, PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données, la présentation des résultats et la vérification des hypothèses.

SECTION 1 : Analyse des données et présentation des résultats

La présente section nous permet d'exposer les résultats de nos enquêtes, les données collectées conformément aux différentes hypothèses. Pour cela, nous allons présenter successivement les résultats liés aux facteurs explicatifs du faible suivi. En tenant compte du traitement manuel des données ; nous présentons les résultats de nos enquêtes sous formes de tableaux et de diagrammes.

1.1-Présentation et analyse des résultats

1.1.1-Présentation et analyse des résultats liés aux difficultés de suivi budgétaire au PADA.

Cause supposée : faible niveau de planification des dépenses

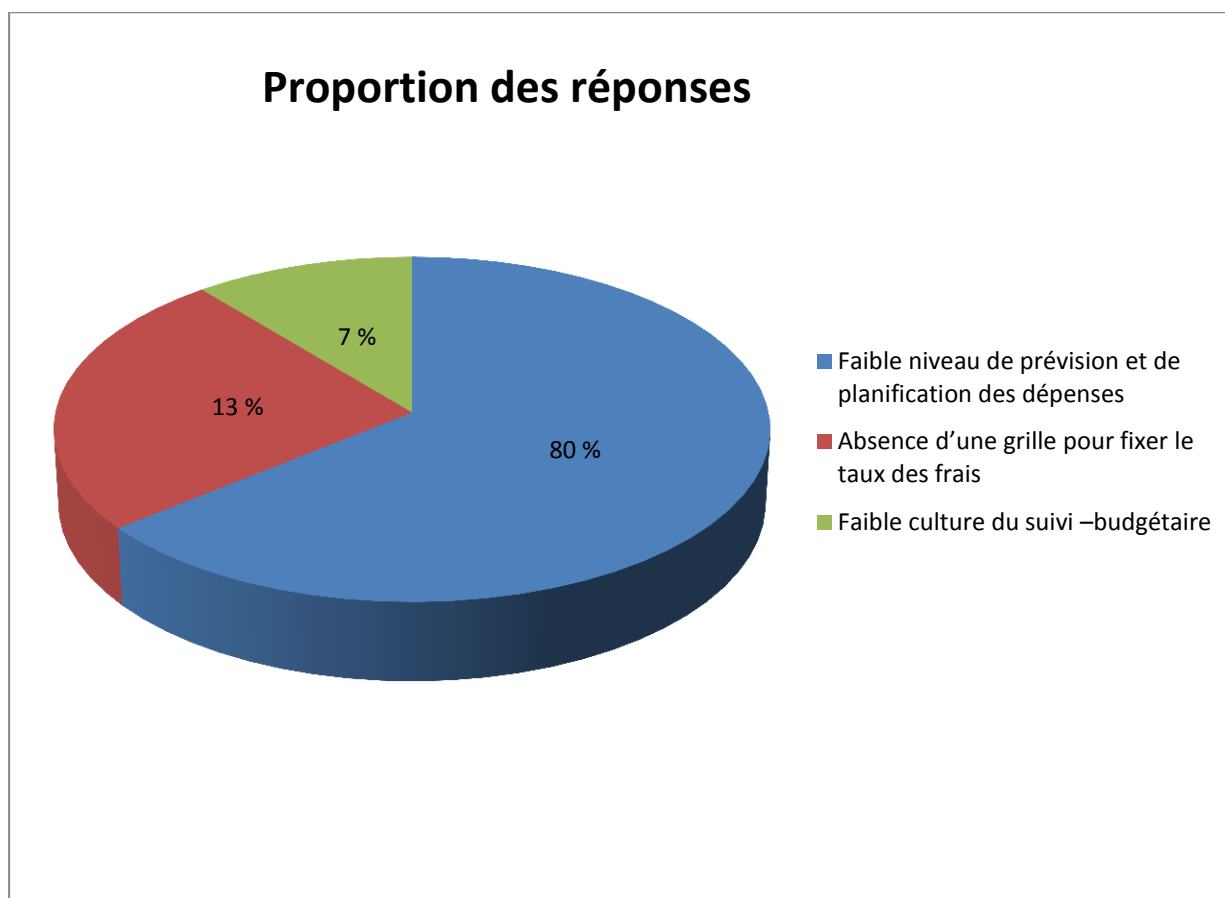
Pour la confirmation de cette cause, la question n°11 du questionnaire sera exploitée.

Tableau n°2: causes des difficultés de suivi budgétaire du PADA

Modalités	Effectifs	Fréquences
Faible niveau de planification des dépenses	12	80%
Absence d'une grille pour fixer le taux des frais	2	13%
Faible culture de suivi budgétaire –	1	7%
Total	15	100%

Source : résultats issus de nos enquêtes

Graphique n°1 : causes des difficultés de suivi budgétaire du PADA



Source : résultats issus de nos enquêtes

Interprétation

80% enquêtés assimilent ces difficultés au faible niveau de prévision et de planification des dépenses, 13% les rattachent à l'absence d'une grille pour fixer le taux des frais, enfin 7% attribuent ces difficultés au faible culture du suivi budgétaire.

D'après le manuel de procédure il ressort que la préparation du budget d'un exercice sera initiée au plus tôt pour tenir compte des délais d'acheminement. Ce qui n'a pas été respecté au cours de l'exercice 2014 pour l'élaboration du budget exercice 2015. Toutefois, les dates limites des instructions de préparation des sous-programmes de travail annuel avec les

budgets associés, d'établissement du programme de travail annuel par consolidation des sous-programmes d'examen du projet de budget, ne sont pas respectées. Donc la planification des activités souffre d'insuffisances et a des effets néfastes sur la consommation des crédits, telle présenter dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 : point des consommations de crédit au 31 décembre 2014

Composante	Dotation projet en millier de F.CFA	Montant exécuté en millier de F.CFA	Taux d'exécution
Composant 1 adoption des technologies améliorées et restauration de la productivité	3 244 595	2 610 144	80,45%
Composante 2 : développement des infrastructures de production et de mise en marche	4 852 381	2 682 714	55,29%
Composante 3 : coordination des chaînes de valeurs et financement agricole	4 186 073	699 371	16,71%
Composante 4 : développement institutionnel et coordination du secteur agricole	2 665 011	1 253 033	47,02%
Total	14 9448 059	7 245 262	48,47%
IDA crédit	1 000 000	406 706	40,67%
IDA don	8 698 605	3 196 485	36,75%
IDA GFRP	4 026 903	3 084 508	76,60%
Gouvernement	633 400	94 511	14,92%
Bénéficiaires	589 150	462 021	78,42%

Source : Point d'exécution PTBA au 31 décembre 2014

Interprétation :

A travers ce tableau nous pouvons dire que la composante 3 enregistre le plus faible taux de consommation. Cela est dû à la faible exécution de plusieurs activités programmées sur cette composante. D'après nos enquêtes, les causes éventuelles de cette faible exécution sont relatives à la non-conformité des dossiers de demande de dotation envoyés par les bénéficiaires et les structures

partenaires. Ceci a réduit considérablement le taux de consommation des crédits alloués au projet.

1.2.2- Présentation et analyse des résultats liés à l'inefficacité du système de suivi budgétaire au PADA

D'après nos enquêtes et observations, nous avons reçu confirmation du RAF du PADA ce que le suivi budgétaire est nécessaire pour dynamiser chaque structure intervenant dans l'exécution du projet. Il permet de mettre en évidence des écarts.

Cause supposée : présence des écarts entre prévision et réalisation

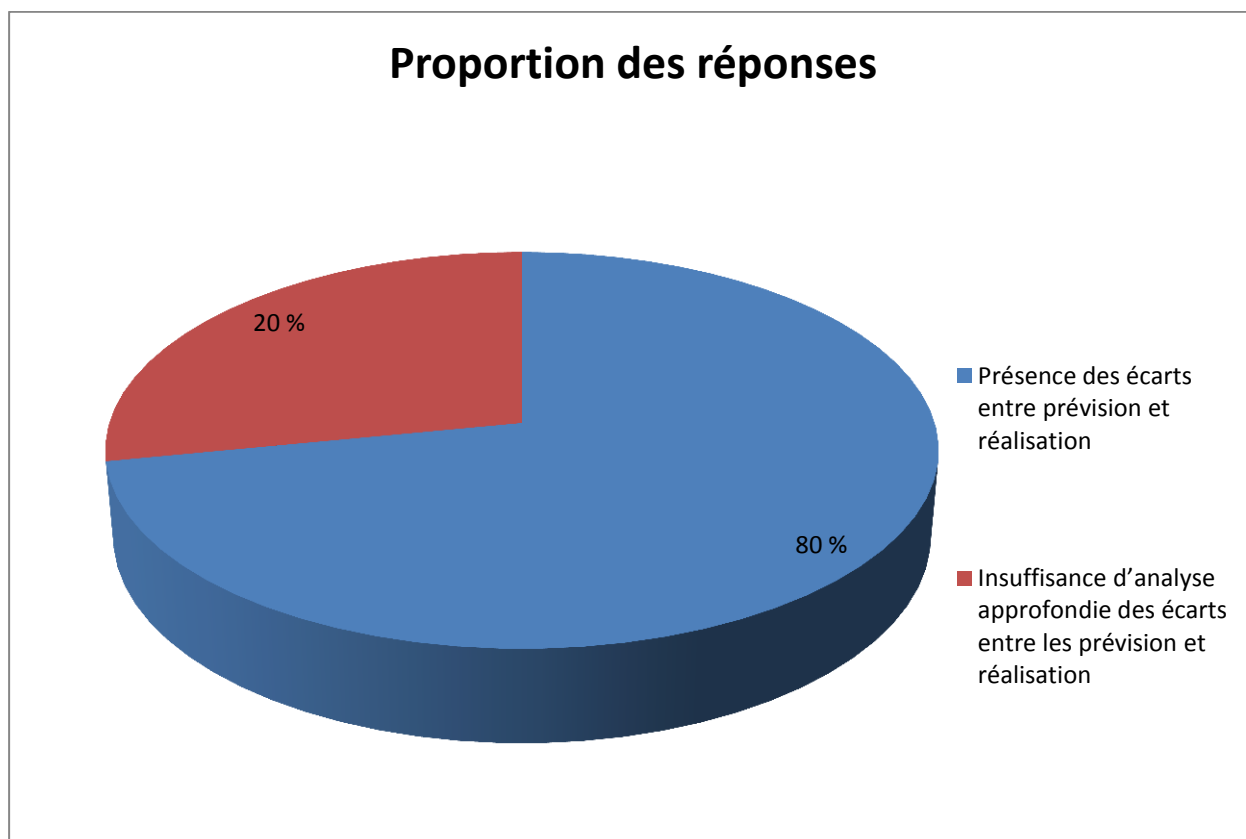
Pour la confirmation de cette cause, la question n°2 du questionnaire sera exploitée.

Tableau 4 : causes de l'inefficacité du système de suivi budgétaire au PADA

Modalités	Effectifs	Fréquences
Présence des écarts entre prévision et réalisation	12	80 %
Insuffisance d'analyse approfondie des écarts entre les prévision et réalisation	3	20%
Total	15	100%

Source : résultat issus de nos enquêtes

Graphique n°2 : causes de l'inefficacité du système de suivi budgétaire au PADA



Source : résultat issus de nos enquêtes

Interprétation :

80% des enquêtés rattachent l'inefficacité du système budgétaire à une présence des écarts entre prévision et réalisation, 20% l'assimilent à l'insuffisance d'analyse approfondie entre prévision.

Les écarts constatés entre prévisions et réalisations pour l'exercice 2014 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°5 : évaluation du taux d'exécution physique du PTBA PADA au 31 novembre 2014

Composante/Activité	Montant prévu en millier de F.CFA	Montant dépensé en millier de F.CFA	Taux d'exécution physique	Ecart
Composante 1 : adoption des technologies améliorées et restauration de la productivité	3 244 594	2 184 261	67,32%	-1060333
Sous-composante 1.1 : restauration de la productivité	1 315 219	863 836	65,68%	-451 383
Sous-composante 1.2 : adoption des technologies améliorées	1 929 375	1 311 975	68,00%	-617 400
Composante 2 : développement des infrastructures de production et de mise en marche	4 852 381	3 571 352	73,60%	-1 281 029
Sous-composante 2.1 : développement/réhabilitation des infrastructures d'irrigation	3 458 381	3 341 834	96,63%	-116 547
Sous-composante 2.2 : développement des infrastructures de mise en marche	1 394 000	446 916	32,06%	-947 084
Composante 3 : coordination des chaînes de valeurs et financement agricole	4 186 073	1 940 245	46,35%	-2 245 828
Sous-composante 3.1 : coordination des chaînes de valeurs	1 380 073	741 237	53,71%	-638 836
Sous-Composante 3.2 : facilitation de l'accès au marché et au financement agricole	2 806 000	1 104 161	39,35%	-1 701 839
Composante 4 : développement institutionnel et coordination du secteur agricole	2 665 011	1 973 174	74,04%	-691 837
Sous-composante 4.1 : coordination du programme sectoriel	291 000	194 388	66,80%	-96 612
Sous-composante 4.2 : gestion, suivi et évaluation du projet	2 374 011	1 774 811	74,76%	-599 200
TOTAL GENERAL	14 948 059	9 650 467	64,56%	-5 297 592

Source : Conçu par les auteurs même à partir des données des RSF

Interprétation :

Le taux d'exécution physique du PTBA 2014 du projet est de 64,56 %. Ce taux a entraîné un écart de – 5 297 592. Cet écart est dû au retard constaté dans le démarrage de certaines activités (microprojets financés sur fonds compétitifs et sur fonds à frais partagés, chantiers de construction des infrastructures).

L'écart est mesuré en valeur absolue (= réalisation – prévision) ou en pourcentage (= (réalisation – prévision)/ prévision* 100).

Si (Réalisation – Prévision) > 0, on parle d'écart défavorable.

Si (Réalisation –Prévision) < 0, on parle d'écart favorable.

Dans notre contexte , les écarts entre réalisations et prévisions sont de -5297592.

On peut conclure que les écarts sont défavorables c'est -à-dire que les crédits alloués au projet ne sont pas totalement consommés.

Tableau n°6 : Taux des écarts entre réalisation et prévision du PTBA PADA au 31 décembre 2014

Composante/Activité	Montant prévu en millier de F.CFA	Montant dépensé en millier de F.CFA	Ecarts	Taux des écarts
Composante 1 : adoption des technologies améliorées et restauration de la productivité	3 244 594	2 184 261	-1 060 333	-32,68%
Composante 2 : développement des infrastructures de production et de mise en marche	4 852 381	3 571 352	-1 281 029	-26,40%
Composante 3 : coordination des chaînes de valeurs et financement agricole	4186 073	1 940 245	-2 245 828	-53,65%
Composante 4 : développement institutionnel et coordination du secteur agricole	2 665 011	1 973 174	-691 837	-25,96%
Total	14 948 059	9 650 467	-5 297 592	-35,44%

Source : Conçu par les auteurs même à partir des données des RSF

Interprétation :

Les taux des écarts entre prévision et réalisation sont très élevés soit une moyenne de – 35,44%. C'est la composante 3 qui enregistre le taux le plus élevé soit un taux de – 53,65%. Le taux des écarts est mesuré par :

$$\text{Taux} = (\text{Ecart} / \text{Montant prévu}) * 100.$$

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et suggestions

Cette section est consacrée spécialement à la validation des hypothèses émises dans le cadre de ce travail d'une part et d'autre part les suggestions pour une amélioration de la gestion budgétaire.

2.1-Vérification des hypothèses

2.1.1- Hypothèse 1 : faible niveau de planification des dépenses expliquent les difficultés de suivi budgétaire au PADA.

De l'analyse des résultats, il ressort que le taux cumulé de consommation de crédit au 31 décembre 2014 est de 48,74% suivant les composantes et sources de financement. Nous remarquons que les dépenses prévues ne sont pas entièrement exécutées au fil des années. Etant donné que le taux de consommation des crédits est inférieur à 50% donc l'hypothèse 1 (**le faible niveau de planification des dépenses expliquent les difficultés de suivi budgétaire au PADA**) est confirmée.

2.1.2-Hypothèse 2 : la présence des écarts entre prévision et réalisation explique l'inefficacité du système de suivi budgétaire au PADA

Suivant la méthodologie adoptée, il a été prévu pour vérifier l'hypothèse 2, une démarche presque analogue à celle utilisée pour valider l'hypothèse 1.

Le manuel de procédure a mis l'accent sur les qualités requises pour un bon suivi budgétaire :

- **l'efficacité :** la recherche des exceptions doit aboutir soit à la constatation d'erreurs dans les prévisions, soit à une anomalie dans l'exécution dont il faut déceler les causes ;
- **la rapidité :** un écart constaté risque de s'aggraver si des mesures correctives ne sont pas prises à temps ;

- **la fréquence** : les vérifications opérées lors du contrôle budgétaire peuvent être nombreuses et plus rapprochées que celles émanant de la comptabilité.

De l'analyse des résultats, le taux d'exécution physique PTBA PADA au 31 décembre 2014 est de 64,56% qui a entraîné un écart de -5 297 592 (millier de franc). Le taux global des écarts entre prévisions et réalisations qui est de -35,44% explique l'inefficacité du suivi budgétaire du PADA.

Etant donné que 80% des enquêtés approuvent que l'inefficacité du système de suivi budgétaire est dû à la présence des écarts, l'hypothèse 2 (**la présence des écarts entre prévision et réalisation explique l'inefficacité du système de suivi budgétaire au PADA**) est confirmée.

2.2 Résultats de l'étude

L'étude nous a permis d'identifier en premier lieu les forces et les faiblesses du système budgétaire du PADA et second lieu leurs causes et leurs conséquences.

2.2.1-Forces et faiblesses du suivi budgétaire du PADA

La conception de notre guide d'entretien qui nous a permis de relever les forces et faiblesses du suivi budgétaire du PADA.

a-Forces

Nos investigations nous ont permis d'identifier trois forces majeures au plan organisationnel :

- existence d'un manuel d'exécution ;
- existence d'un manuel de procédure administrative, financière, comptable ;
- existence d'un manuel de suivi évaluation ;
- recrutement d'un auditeur interne ;
- utilisation du logiciel Success

b-Faiblesses

Le diagnostic de la structure organisationnelle nous a permis de relever trois faiblesses :

- problème d'organisation et de planification des activités ;
- lenteur des décaissements par rapport aux activités ;
- le budget du PADA accuse de retard dans sa préparation.

2.2.2-Causes et conséquences des faiblesses du suivi budgétaire du PADA

a- Causes

Les faiblesses citées plus haut proviennent d'un certain nombre de causes :

- la préparation du budget du PADA accuse de retard à cause de l'effectif insuffisant du personnel chargé d'accomplir les tâches budgétaires et comptables et surtout d'un contrôleur interne ;
- la méconnaissance du calendrier de préparation du budget par certains acteurs ;
- la part du financement attendu du Bénin parvient très en retard ;
- long processus de passation des marchés.

b -Les conséquences

L'insuffisance du suivi budgétaire à conduire :

- à une faible consommation des ressources financières ;
- au retard dans le démarrage des activités.

2.3-Suggestions relatives à l'exécution et au suivi du budget au PADA

C'est le suivi et le contrôle qui font de la gestion budgétaire un excellent outil de pilotage de l'entreprise. Pour jouir des nombreux avantages qu'offre cet important outil de gestion, nous suggérons que les budgets soient réellement suivis et contrôlés. Ainsi par rapport au faible niveau de planification des dépenses, nous proposons une accélération dans la préparation du budget d'un

exercice à un autre pour que le budget de l'exercice suivant n'accuse pas de retard dans sa mise en œuvre.

De même, nous proposons aux dirigeants du PADA par rapport au problème d'inefficience du système de suivi budgétaire :

- une analyse globale de la situation financière et des performances par rapport aux objectifs du budget ;
- une analyse détaillée du point d'exécution des budgets par catégorie de dépenses, par composantes et par source de financement ;
- une analyse de la situation de trésorerie globale ;
- une dotation par tranches des structures partenaires et des bénéficiaires ;
- outre les suivis trimestriel et annuel qu'opère le PADA, nous proposons d'autres formes de suivis tels que les suivis quotidiens, mensuels et semestriels.

Enfin, compte tenu de la place centrale qu'occupe la comptabilité dans la gestion de l'information financière et budgétaire, nous suggérons aux autorités du PADA de prendre toutes les dispositions possibles, pour avoir une comptabilité à jour pouvant venir en appui à un système budgétaire performant.

2.4 Difficultés rencontrées

La principale difficulté est relative aux rencontres avec certains responsables qui ont été reportées plusieurs fois car ceux-ci sont très occupés. De plus certains sont en missions en dehors du Bénin et nous n'avons pas pu recueillir des données auprès d'eux. Une autre difficulté est relative à la réticence de certains agents à nous fournir les informations dont nous avons besoins pour réaliser le travail. Autre difficulté est liée à notre manque d'expérience dans la rédaction d'un mémoire.

CONCLUSION

La question de suivi budgétaire dans son ensemble est stratégique pour l'atteinte des objectifs des entreprises, des projets de développement en général et du PADA en particulier. Le PADA doit se préoccuper au plus haut point du suivi budgétaire, parce qu'il touche à son avenir et garantit la réalisation de ses objectifs fondamentaux. C'est pourquoi, le PADA doit en faire un chantier dont l'exécution reposera non seulement sur quelques responsables mais aussi et surtout le personnel du projet tout entier.

L'étude de suivi budgétaire au PADA a révélé l'insuffisance d'une analyse approfondie des écarts entre prévisions et réalisations et par ricochet l'analyse des écarts même si c'est fait n'est pas toujours suivie de corrections immédiates. Etant donné que dans le cadre de cette étude, nous sommes arrivés à la conclusion que tous les écarts ne nécessitent pas une analyse au regard du coût que peut engendrer cette analyse et le gain potentiel. Pour régler ce problème d'efficacité dans l'analyse des coûts, nous préconisons de mettre en pratique, la méthode de détermination des seuils de tolérance des écarts et ceci pour n'avoir pas à analyser tous les écarts, afin de diminuer les coûts liés au calcul des écarts.

Cette étude aurait dû être accompagnée de plusieurs enquêtes. Par exemple, il y a très peu d'informations financières globales relatives à la participation des différents bénéficiaires. Une étude d'envergure mériterait d'être réalisée pour obtenir des informations plus détaillées et plus complètes sur le suivi budgétaire du PADA.

Et si le poste de contrôleur de gestion n'existait pas au sein des organisations pour le suivi du budget, comment peuvent-elles atteindre leurs objectifs ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

- 1- BELLO Fataou (2004) «L'évaluation du système de contrôle interne des projets financés par la banque mondiale au Bénin : cas du Projet Santé et Population» mémoire de maîtrise FASEG.
- 2- De La Villarmois et Tondeur (2011) « Analyse des finalités des systèmes de contrôle ».
- 3- DORITCHAMOU Ariel (2011) « Analyse de la performance d'un projet de développement à financement bilatéral cas du Projet de Développement du Secteur de l'Artisanat au Bénin (PDSAB) » Mémoire de Master en Science de Gestion ISM Adonai, cycle I.
- 4- DUBOST Nathalie, FABRE Pascal et Soole GUY (2000) « Synthèse Economie et Comptabilité, Manuel et Application » 2^{ème} édition DUNOD, page 321
- 5- GERMAIN Cristophe (2012) « Conception des systèmes de contrôle de gestion ».
- 6- HORNGREN Charles (2005) « Contrôle de gestion et gestion budgétaire » 3^{ème} édition, publié par Prentice Hall, Pearson éducation LTD, copyright Prentice-Hall Inc 2002.
- 7- HOUEDJISSI Hermione & AMAN Jacques (2013) « Contribution à l'amélioration de la consommation des ressources extérieures au Bénin » mémoire de licence ENEAM.
- 8- HUONYO Léon & KPODEKON Crescent (2003) « Etude de la gestion budgétaire de la SONICOG » Mémoire de maitrise en science économique FASEG

- 9- LAROCHE Hervé et al (1991) « Management aspects humains et organisationnels » Imprimerie des presses universitaires de France N°36493 pages 9 et 10.
- 10- OWOLABI GARBA Sosthène (2013) « Optimisation de la performance financière d'un projet sous financement extérieur : cas du PADA » mémoire de cycle I ENAM.
- 11- QUENUM Gualbert (2004) « Contribution à l'amélioration de la gestion budgétaire du projet plurisectoriel de lutte contre le VIH/SIDA phase2 » mémoire de master FASEG
- 12- SINSIN Bienvenu (2002) « Problématique du suivi budgétaire du PPLS » Mémoire de maîtrise en science économique FASEG.
- 13- SPOMEN Samuel (2010) « Explication de la diversité des pratiques budgétaires ».

ANNEXES

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention du diplôme de licence professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion, nous SEDODE Gaston & ZODJI Yves tous stagiaires au service comptabilité ProCAD venons respectueusement solliciter votre collaboration. Le sujet ayant retenu notre attention s'intitule : « Etude du suivi budgétaire d'un projet pendant son exécution : Cas du PADA/ProCAD ».

Votre disponibilité à répondre à ce questionnaire d'enquête participe de votre collaboration à mieux cerner les difficultés liées au suivi budgétaire afin de mieux formuler des suggestions pour palier à ces difficultés. Nous vous prions de répondre aux questions ci-après dans l'anonymat et en toute liberté, merci.

1-Que signifie pour vous le concept du suivi budgétaire?

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

2-L'inefficience du système de suivi budgétaire au PADA peut-être due à la présence des écarts entre prévision et réalisation ?

Oui Non

3-Selon vous, le suivi budgétaire au PADA souffre-t-il d'insuffisance d'analyse approfondie des écarts entre prévision et réalisation ?

Oui Non

4- Le budget du PADA reçoit-il tout le financement attendu ?

Oui Non

5- Le budget annuel du PADA accuse-t-il de retard ?

Oui Non

6- Le PADA dispose-t-il d'un calendrier budgétaire ?

Oui Non

7- Le système d'information et de contrôle dont dispose PADA, contribuent-ils efficacement à la réalisation de ses objectifs ?

Oui Non

8- Les procédures de préparation du budget sont-elles respectées au PADA ?

Oui Non

9- Comment appréciez-vous l'utilisation des ressources allouées au projet ?

Optimale

Rationnelle

Minimale

10- L'effectif du PADA est-il suffisant pour accomplir à bien les tâches budgétaires et comptables ?

Oui Non

11-Quelles peuvent être les causes des difficultés du suivi budgétaire du PADA ?

Faible niveau de prévision et de planification des dépenses

Absence d'une grille pour fixer le taux des frais

Faible culture de suivi budgétaire

12- Quelles peuvent-être selon vous les causes éventuelles du faible suivi du budget du PADA ?

.....

.....

.....

ANNEXE 2

Organigramme du ProCAD

Table des matières

Avertissement	i
Dédicace	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles et acronymes	iv
Liste des tableaux	v
Liste des graphiques et annexes	vi
Résumé	vii
Sommaire	viii
Introduction	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude	4
Section 1: Cadre institutionnel de l'étude	4
1.1-Présentation du PADA.....	4
1.2-Organe de gestion du projet.....	6
1.3-Les membres de l'équipe d'exécution du PADA.....	7
1.4-Etat d'avancement du projet.....	8
1.5-Observation du stage.....	9
Section 2 : Cadre théorique de l'étude	9
2.1-Problématique.....	9
2.2- Intérêt du sujet.....	11
2.3- Formulations des objectifs.....	12
Chapitre 2 : Revue de littérature, formulation des hypothèses et méthodologie de recherche	13
Section 1 : Revue de littératures	13
1.1-Définition et clarification des concepts.....	13
1.2-Fondements théorique	17
1.3-Travaux antérieurs sur le budget et le suivi budgétaire.....	20
1.4-Formulation des hypothèses.....	25
Section 2 : Cadre méthodologique	25
2.1- Méthodologie de recherche.....	25
Chapitre 3 : Analyse des données, présentation des résultats et vérification des hypothèses	28
Section 1 : Analyse des et présentation des résultats	28
1.1-Présentation et anlyse des résultats.....	28
Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions	35
2.1-Vérification des hypothèses.....	35
2.2-Résultats de l'étude.....	36
2.3-Suggestions.....	37
2.4-Difficultés rencontrées.....	38
Conclusion	39
Références bibliographique	
Annexes	

