

AVERTISSEMENT

*LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE
L'UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI N'ENTEND DONNE AUCUNE
APROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS.*

DEDICACE 1

Je dédie le présent travail à :

- ❖ mon très cher père **Benoît L. DJEZANDE** pour tous les efforts consentis pour ma réussite à tous les niveaux
- ❖ ma très chère mère **Pauline BOMADIGBEHOU** pour tout son amour et son soutien indéfectible ; « maman sache que lorsqu'on se bat pour quelque chose on l'obtient toujours »
- ❖ mes très chers frères, sœurs de la famille **DJEZANDE** et amis pour leurs conseils et soutiens

Crépin .T.DJEZANDE

DEDICACE 2

Je dédie le présent travail à :

- ❖ mon cher feu père **KPEDJO Robert** pour tous les efforts consentis pour ma réussite à tous les niveaux et n'a pas pu en bénéficier
- ❖ ma très chère grande mère **AGBANNON Affiavi Badoussi** pour tout son amour, affection, conseil et son soutien indéfectible
- ❖ mes très chers frères, sœurs de la famille **KPEDJO** et amis pour leurs conseils et soutiens

Aimé .T .KPEDJO

Remerciements

Ce travail est le résultat de plusieurs sacrifices endurés durant toute la période de nos études et stage. Il n'aurait pas été possible sans le concours bien appréciable de certaines personnalités à qui nous devons une énorme dette morale. Nous pensons principalement à :

- professeur Emmanuel HOUNKOU, pour avoir accepté diriger ce travail ;
- professeur Charlemagne IGUE Doyen de la FASEG ;
- docteur M.A. Théophile WOTO Vice Doyen de la FASEG ;
- madame Marcelle MADINDE OKE DAF du MDGL; pour s'être investi dans sa direction malgré ses multiples occupations
- monsieur Jorress AGBOVOEDO, monsieur Pierre Claver AGBEDE, monsieur Didier .M .Zinsou et monsieur Franck BOTON doctorants en science de gestion, pour leurs accompagnement dans la conception dudit mémoire
- monsieur AMOUSSOU David en la personne de Chef Service du budget et de la comptabilité du M DGL ;
- monsieur ADANMANDOUHOUANNOU W. Coffi Fabrice Chef du Secrétariat à la DAF ;
- Nos remerciements vont également à l'endroit de tout le corps professoral de la FASEG pour son encadrement qui a fait de nous ce que nous sommes devenu aujourd'hui.

Il serait pour nous une ingratitude coupable que de passer sous silence nos parents qui ont lutté et mettre à notre disposition les moyens financiers, leurs sages conseils et encouragements. Il s'agit de : SONON BOKO Cyprien, les Etudiant résidant dans la maison SONON et HOUEHA Florentine

Que toutes les personnes qui nous ont apporté leur soutien moral et/ou matériel et que nous n'avons pas pu citer ici veuillent bien trouver, à travers ce travail, l'expression de nos de gratitude.

Liste des sigles et acronymes

ACE : Agents Contractuels de l'Etat

ACL : Agents de Collectivité Locale

APE : Agents Permanent de l'Etat

AT : Agents de Transmission

CeFAL: Centre de Formation pour l'Administration Locale

CM : Chef Matériel

CNAD: Commission Nationale des Affaires Domaniale

COFOG: Classification of the Function of Gouvernement (classification des fonctions des administrations publiques)

CONAFIL: Commission Nationale des Finances Locales

CTD : Conseil Technique à la Décentralisation

CTDR : Conseil Technique à la Décentralisation Régional

CTGL : Conseil Technique de la Gouvernance Locale

CTJ : Conseil Technique et Juridique

CTPEL : Conseil Technique à la Promotion de l'Economie Locale

DAC : Directeur Adjoint de Cabinet

DAF : Direction de l'Administration et des Finances

DC : Directeur de Cabinet

DGAE: Direction Générale de l'Administration de l'Etat

DGB : Direction Générale du Budget

DGCL: Direction Générale des Collectivités Locales

DIP: Direction de L'informatique et du Pré archivage

DPP: direction de la programmation et de la perspective

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DT: Direction des Transmissions

FSS : Faculté des Sciences de la Santé

GBN: Global Budget National

IGAA: Inspection Générale des affaires Administratives

IGM : Inspection Générale du Ministère

MDGL : Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale

MISP : Ministère de l'Intérieur et de Sécurité Publique

PCC : Plan de Consommation des Crédit

PCOP: Plan Comptable des Operations Publiques

PIB : Produit Intérieur Brut

PPMP : Plan de Passation des Marchés Publique

PTA : Plan de Travail Annuel

PTF: Partenaires Techniques et Financiers

SGA: Secrétaire General Adjoint

SIGFiP : Système Intégré de la Gestion des Finances Publique

SOGEMA: Société de Gestion des Marches Autonomes

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX **pages**

Tableau n°1 : relatif à la répartition du personnel du MDGL par statut et par
catégorie.....7

Tableau n°2 : relatif à l’effectif des individus de l’échantillon.....33

Tableau n°3 relatif aux Etats d’exécution des dépenses par nature économique
.....39

Tableau n°4 : relatif à l’élaboration et suivi budgétaire au MDGL40

Tableau n°5 : relatif au financement attendu du MDGL41

Tableau n°6 : relatif au calendrier budgétaire du MDGL41

Tableau n°7 : relatif au retard du budget annuel du MDGL.....42

Tableau n°8 : relatif au respect des procédures et suivi budgétaire.....42

Tableau n°9 : relatif à l’organisation des diverses manifestation.....43

Tableau n°10 : relatif aux sources de financements des différentes manifestations
au sein du MDGL.....44

Tableau n°11 : relatif à l’utilisation des ressources allouées au MDGL.....44

LISTE DES GRAPHIQUES Pages

Graphique 1: relatif à la représentation graphique du personnel par statut
et par catégorie7

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : cadre institutionnel et théorique.....	3
SECTION 1 : Cadre institutionnel et déroulement du stage.....	4
SECTION 2 : Cadre théorique	18
CHAPITRE 2 : Revue de la littérature, hypothèses et méthodologie de recherche.....	21
SECTION 1 : revue de la littérature et formulation des hypothèses.....	22
SECTION 2: Méthodologie de recherche.....	30
CHAPITRE 3 : Présentation des résultats, analyses et implications managériales.....	38
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats.....	39
SECTION 2 : implication managérial.....	46
CONCLUSION.....	49
Référence bibliographique.....	a
ANNEXE.....	c
TABLE DES MATIERE.....	g

RESUME

L'objet de notre travail est de contribuer à l'amélioration de la gestion budgétaire du MDGL.

En utilisant une méthode mixte (qualitative et quantitative) basée sur un échantillon de 30 personnes constitué des agents du ministère, du CONAFIL et de la DGAE, Nous sommes parvenus à l'inexistence du dépassement budgétaire qui explique l'autosuffisance du budget alloué aux fournitures consommées, frais de carburants et lubrifiants. De plus les manifestations célébrées au sein du MDGL constituent les véritables sources d'épuisement du budget qui leur est alloué.

A la suite de ces résultats, nous avons formulés quelques suggestion à savoir : les budgets soient réellement suivis et contrôlés, il faut procéder à la régularisation des tickets valeur de certains agents tel que les ministres, les DG et surtout en cas de non exécution des missions à l'intérieur.

En fin, il faut limiter le nombre de manifestation annuelle au sein du ministère en mettant en place une commission chargée du contrôle des manifestations célébrées et renforcer le système de contrôle de l'exécution des crédits alloués à chaque ministère pour éviter les dépenses frivoles. /.

Abstract

The object of our work is to contribute to the improvement of the budgetary control of the MDGL.

While using a mixed method (qualitative and quantitative) based on a sample of 30 people constitute of the moneys of the ministry, CONAFIL and DGAE, We arrived at the inexistence of the budgetary going beyond which explains the self-sufficiency of the budget allocated with the consumed supplies, fresh of fuels and lubricants. Of p read the demonstrations celebrated within D U MDGL constitute the true sources of exhaustion of the budget which is allocated to them.

Following these results, we formulated some suggestion to know: the budgets are really followed and controlled, it is necessary to proceed to the regularization tickets value of certain moneys you L that the ministers, the DG and especially in the event of no execution of the missions inside.

In end, it is necessary to limit the number of annual demonstration within the ministry by setting up a commission in charge of the control of the celebrated demonstrations and to reinforce the system of control of the execution of the appropriations allocated with each ministry to avoid the frivolous expenditure/.

Mots clés: Gestion budgétaire, fourniture consommée

I N T R O D U C T I O N

La conférence des forces vives de la nation convoquée par le décret n°90-40 du 23 Février 1990, marquant l'ouverture d'une ère de reformer la structure de l'Etat, a engendré des progrès politiques et institutionnels majeurs pour le Benin. Cette conférence a ainsi décidé de la mise en œuvre de la décentralisation pour souligner sa volonté de rupture avec l'Etat centralisateur et unique décideur. C'est ainsi que ce processus de décentralisation a conduit à l'innovation du Ministère de la Décentralisation (MDGL) en 2007 .

Cependant, nous remarquons que le Benin, depuis son accession à la souveraineté internationale, à l'instar de nombreux pays Africains est demeuré un pays en voie de développement à cause de la mauvaise gestion des ressources financières notamment de son budget général.

Le budget général de l'Etat est un acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'Etat. C'est un instrument qui permet au gouvernement d'agir sur la vie socio-économique du pays et des citoyens. Il est donc d'une importance capitale pour mener la lutte contre la pauvreté et atteindre les objectifs du millénaire pour le développement auxquels l'Etat Béninois a souscrit depuis (2000). Ce budget est sélectionné et est assigné à chaque département ministériel par le biais du trésor public. Ainsi donc, chaque ministère a son budget qu'il est tenu de bien exécuter.

Pour assainir les finances publiques, l'Etat Béninois, a adopté une série de réformes sur les procédures budgétaires à travers la mise en place d'une gestion moderne et transparente des finances publiques.

C'est ainsi que chaque ministère bénéficie d'une autonomie de gestion de son budget. Cet état de chose, nous pousse à mener la réflexion sur le thème

« Analyse de la gestion budgétaire au MDGL : cas des fournitures consommées, carburants et lubrifiants »

Pour mener à bien cette étude, nous proposons de traiter ce sujet autour de trois (03) chapitres.

- le premier permet de définir le cadre institutionnel et théorique
- le deuxième consacré à la revue de littérature, hypothèse et la méthodologie de recherche
- enfin le troisième chapitre aborde la présentation des résultats et implications managériales

PREMIER CHAPITRE

PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE

Ce chapitre fait état de la présentation, de l'organisation, les ressources, du fonctionnement du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL) , du déroulement de stage et du cadre théorique.

SECTION 1: Cadre institutionnel et déroulement de stage

A l'instar des autres départements ministériels, le ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale, par ses prérogatives, constitue l'une des plus incontournables institutions de notre pays. Quelles sont alors, son histoire, ses missions et attributions ainsi que ses ressources? (ministère transversal)

Paragraphe 1: Historique, mission, attributions du MDGL

Ce paragraphe présente l'historique, la mission, et les attributions du ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale

A- Historique

Le Ministère de la Décentralisation de la Gouvernance Locale (MDGL) est né de la scission du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique (MISP) dont les principales missions se ramenaient aux fonctions de commandement et de sécurité publique. En 2003, l'aboutissement des réformes de 1993 de l'administration territoriale est marqué par l'élection des maires, des conseillers communaux et municipaux ainsi que l'adhésion de notre Etat à mettre en œuvre sa politique de décentralisation et de déconcentration.

Dans ce nouveau contexte de décentralisation, le MDGL a désormais un rôle prépondérant à jouer. Conformément à l'article 1er du décret n°2016-417 du 20 juillet 2016 portant attribution, organisation et fonctionnement du MDGL, sa principale mission est « la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de

la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de gouvernance locale et de développement à la base, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin et aux visions politiques de développement du gouvernement ... ». L'actuel ministre du MDGL est Monsieur Barnabé DASSIGLI nommé par décret n° 2016-264 du 06 avril 2016 portant composition du gouvernement. Il a pris fonction le mercredi 06 avril 2016. Son prédécesseur était Madame véronique F. BRUN HACHEME.

B- Missions et attributions du MDGL

Le MDGL a pour principale mission, la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de gouvernance locale et le développement à la base, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin, aux visions politiques de développement du gouvernement. A ce titre, il est chargé :

- de coordonner la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale ;
- de mettre en œuvre la politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration ;
- d'assurer l'administration des circonscriptions administrative et la tutelle des collectivités territoriales décentralisées ;
- de veiller à la qualité de la gouvernance dans la conduite des affaires locales ;
- de promouvoir l'économie locale la diplomatie locale et les emplois de proximité dans les communes ;
- de veiller à la promotion des actions d'éducation civique et citoyenne dans l'exercice des compétences communales ;

- de mettre en place et d'évaluer la chaîne de contrôle de la qualité pédagogique de l'offre éducative du centre de formation pour l'administration locale ;
- de définir et mettre en œuvre une stratégie Nationale de mobilisation et de participation des populations à la gestion des affaires locales ;
- de veiller à la qualité de l'offre des services publics locaux aux populations en collaboration avec les autres ministères ;

En somme, avec les enjeux de la décentralisation, le MDGL est investi d'une mission à deux (2) volets que sont la décentralisation, la gouvernance locale.

C Ressources

Pour assurer sa mission de définition, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de gouvernance locale, le MDGL dispose d'un certain nombre de ressources à savoir :

1° Les ressources humaines

Les ressources humaines du MDGL sont composées au 05 Juillet 2016 de : cent quatre-vingt-deux(**182**) Agents Permanents de l'Etat (APE), cinq cent cinquante-un(**551**) Agents Contractuels de l'Etat (ACE), dont cent soixante-quinze(**175**) Agents des Transmissions (AT) et cinq (05) Agents Collectivités Locales (ACL) soit un total de neuf cent treize (**913**) Agents de l'Etat toutes catégories confondues comme le montre le tableau 1 et le graphe 1 ci-dessous. Le tableau 11 en annexe (Pb) présente la répartition du personnel par statut, par structure et par sexe. Ces agents sont répartis dans les différentes structures du ministère, les circonscriptions administratives que sont les préfectures et les collectivités territoriales décentralisées. Sa gestion est assurée par la Direction

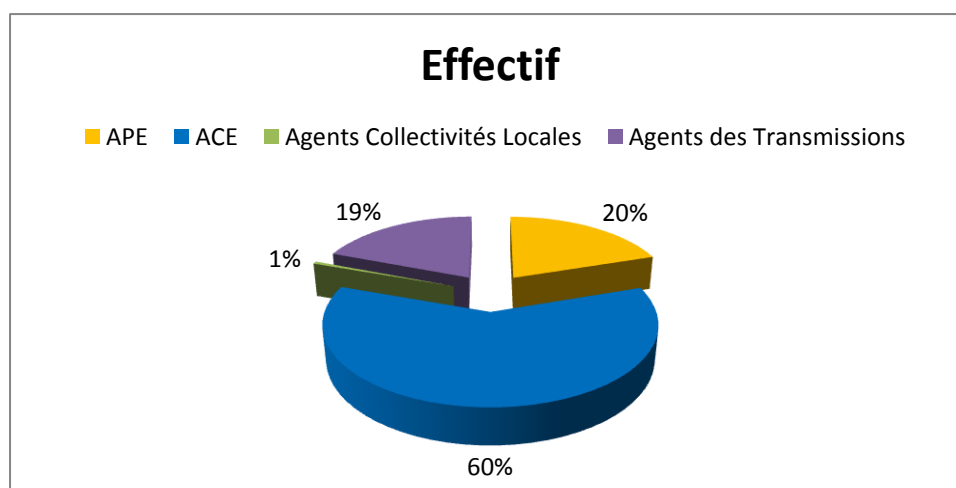
de l'Administration et des Finances (DAF) dont l'actuelle Directrice, est madame Marcelle MADINDE OKE.

Tableau 1: Répartition du personnel du MDGL par statut et par catégorie.

Statut	Effectif	Catégories					Pourcentages
		A	B	C	D	E	
APE	182	107	36	15	23	01	20%
ACE	551	77	61	186	194	33	60%
Agents Collectivités Locales	05	00	00	00	04	01	01%
Agents des Transmissions	175	03	14	109	49	00	19%
Total	913	187	111	310	270	35	100%

Source : SGSC/ DAF, 2016

Graphique 2: Représentation graphique du personnel par statut et par catégorie



Source : SGSC/ DAF, 2016

A la lecture du graphique, il ressort que le personnel du MDGL est composé de 60% d'ACE dont 19% d'Agents de transitions; de 20% d'APE ; et de 01% d'Agents des collectivités locales. Ainsi, nous remarquons que les ACE représentent la plus forte proportion en termes de personnel au MDGL.

2° Les ressources financières et matérielles

Elles sont composées de matériels roulants, informatiques et mobiliers dont la gestion est assurée par la Direction de l'Administration et des Finances (DAF).

PARAGRAPHE 2 : Organisation, fonctionnement et déroulement de stage

Ce paragraphe sera consacré à l'Organisation, fonctionnement du MDGL et le déroulement du stage.

A- / L'organisation et fonctionnement

Il comprend :

- ✓ le Ministre ;
- ✓ les services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- ✓ le cabinet du Ministre ;
- ✓ Inspection Générale du Ministre ;
- ✓ le Secrétariat Général du Ministère ;
- ✓ les Directions Centrales ;
- ✓ les Directions Techniques;
- ✓ les Organismes sous tutelle.
- ✓ les organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative

1- Le ministère et son cabinet

Le Ministre dirige l'ensemble des structures du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale.

Il a le leadership politique et institutionnel de son secteur et veille en permanence à la qualité de la gouvernance et à l'efficacité de l'action publique dans les domaines de compétence du ministère.

Le Ministre exerce ses fonctions sous l'autorité et par délégation du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement. Avec ses collègues membres du Gouvernement, il aide le Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement, à s'acquitter de son mandat par l'élaboration et la conduite des politiques, programmes, projets et budgets conformément aux principes de gouvernance, à l'éthique et aux lois et règlements en vigueur au Bénin.

A ce titre, il est chargé :

- de fournir au Gouvernement les prévisions sur les évolutions externes et le diagnostic des problèmes internes à partir des données, faits et chiffres de bonne qualité ;
- d'assurer la qualité de la gouvernance et du contrôle en veillant à l'amélioration des performances, au respect des biens publics, de l'intérêt général, des valeurs républicaines, de l'éthique, des normes et des procédures ;
- d'assurer la mobilisation et l'organisation des moyens pour la mise en œuvre des plans, programmes, projets et budgets ;
- de définir la structure et la hiérarchie des responsabilités d'exécution dans le respect des dispositions du présent décret ;
- d'assurer une bonne gestion des ressources humaines et de veiller à l'amélioration continue de leurs performances ;
- d'accompagner les acteurs à rompre avec les pratiques qui affectent l'efficacité de l'action gouvernementale, l'image du pays et le bien-être des populations.

Le Ministre veille à la solidarité gouvernementale et à la synergie interministérielle en faisant jouer les mécanismes de coopération, de

concertation et de coordination de l'action gouvernementale et ce, conformément aux principes et valeurs définis dans la Constitution.

Le Ministre soumet au Conseil des ministres les propositions de textes déterminant la politique de son secteur, les projets de lois, d'ordonnances et de décrets.

Le Ministre fait une communication appropriée en Conseil des ministres pour rendre compte au Chef du Gouvernement de l'évolution des résultats, des performances et de la qualité de la gouvernance de son département ainsi que des propositions d'amélioration.

Le Ministre est l'ordonnateur du budget de son département pour les crédits non gérés directement par le Ministre en charge des finances.

✓ **Le cabinet du ministre**

Le Cabinet du Ministre est le conseil de surveillance de l'accomplissement de la mission de sauvegarde de l'intérêt général confiée au Ministre. Il assiste le ministre en vue d'assurer l'orientation, la gouvernance, le leadership et la performance globale du ministère. Il comprend :

- un Directeur de Cabinet(DC) ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) ;
- cinq (05) Conseillers Techniques :
 - ✓ Conseiller Technique Juridique (CTJ) ;
 - ✓ Conseiller Technique à la Décentralisation (CTD) ;
 - ✓ Conseiller Technique au Développement Régional (CTDR) ;
 - ✓ Conseiller Technique à la gouvernance locale (CTGL) ;
 - ✓ Conseiller Technique à la Promotion de l'Economie Locale (CTPEL).
- ✓ L'assistant du DC

2- L'Inspection Générale du Ministère (IGM)

L'IGM est un organe de contrôle et d'inspection à compétence limitée dans le département ministériel au sein duquel elle est créée. Celle du MDGL est l'Inspection Générale des Affaires Administratives (IGAA) dont un décret pris en Conseil des Ministres, définit le cadre général des attributions. L'IGAA exerce une action permanente de contrôle et d'inspection sur la gestion administrative, financière et comptable des circonscriptions administratives, des collectivités territoriales décentralisées, des services centraux, des établissements publics, des sociétés et offices d'Etat du Ministère. Elle a pour mission d'assister le Ministre dans son rôle de contrôle du fonctionnement régulier et des performances des administrations centrales et territoriales du ministère et des organismes sous tutelle.

3- Le secrétariat général du ministère et autres organes.

Il s'agit ici de la présentation du secrétariat général et des autres organes du ministère.

3-1- Le Secrétariat Général du Ministère (SGM)

Le Secrétariat Général du Ministère est dirigé par un Secrétaire Général assisté par un Secrétaire Général Adjoint (SGA). Ils sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres, conformément à la procédure de dotation des hauts emplois techniques, parmi les cadres de la catégorie A, échelle 1, de grade terminal au moins (à partir du huitième échelon) et appartenant à l'une des fonctions principales corps du ministère ; leur durée en fonction est de trois (03) ans renouvelable. Cependant ils peuvent à leur demande, être déchargés de leurs fonctions : le secrétariat général du MDGL coordonne plusieurs directions.

3-2- Les directions centrales

Les directions centrales du Ministère sont :

- la Direction de l'Administration et des Finances(DAF)
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)
- la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage(DIP)

3-3 Les directions techniques

- La Direction Générale de l'Administration d'Etat (DGAE).
- La Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL).
- La Direction des Transmissions (DT)

3-4- Les organismes sous tutelle

Le MDGL collabore avec les organismes ci-après:

- la Société de Gestion des Marchés Autonomes (SOGEMA) ;
- le secrétariat permanent de la commission nationale des finances (CONAFIL) ;
- le secrétaire permanent de la commission national des affaires domaniales(CNAD) ;
- le Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL).

Comme la plupart des institutions, le MDGL est situé à Cadjèhoun dans la zone présidentielle de la ville de Cotonou. Il est abrité par le MISIP situé juste en face de la présidence de la République du Bénin, en longeant les voix pavés qui mènent vers la **Faculté des Sciences de la Santé (FSS)** et non loin du **Tribunal de Première Instance** de Cotonou.

B-/ LE DEROULEMENT DU STAGE

Dans cette partie, nous ferons la présentation des services parcourus, la synthèse des tâches exécutées et les difficultés rencontrées.

Le stage s'est déroulé au Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, et plus précisément à la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM). Nous avons eu à parcourir les services ci-après : le Services du Budget et de la Comptabilité, le Services du Matériel et des Stocks, le Secrétariat Administratif et le service de SIGFiP.

Le Service du Budget et de la Comptabilité

Ce service assure la gestion financière et comptable du Ministère. A ce titre, il est chargé :

- de préparer et d'exécuter le budget du ministère ;
- de suivre et d'évaluer le budget du ministère ;
- d'élaborer le tableau de bord périodique ;
- d'établir les contrats de prestation de service ;
- d'élaborer les documents d'opérationnalisation du budget (PTA, PCC, PPM...);
- de gérer les ressources financières du ministère ;
- de suivre l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses ;
- d'assurer le contrôle des dépenses ;
- d'assurer la tenue des livres et registres comptables.

Le service du budget et de la comptabilité comprend deux divisions à savoir :

Une division de préparation, du suivi de l'exécution du Budget et une division des Dépenses engagées, de la liquidation et de l'ordonnancement.

✓ Le service du Matériel et des Stocks

Ce service est chargé :

- de procéder à l'inscription des codifications sur les immobilisations ;
- de classer et d'archiver les fiches individuelles d'immobilisation ;
- d'entretenir, de gérer et d'assurer la maintenance des biens meubles, immeubles et domaine du ministère.

En début d'année ou dès l'acquisition des matériels et équipements, le chef matériel met à jour un programme annuel d'entretien et de maintenance préventive en concertation avec les fournisseurs ou fabricants liés par un contrat de maintenance ou de garantie.

Dans le cadre du suivi permanent, Le chef service matériel se doit :

- d'enregistrer sur la fiche individuelle de chaque matériel et équipement, tous les travaux de maintenance et de réparation les concernant ;
- de faire rapport mensuel au DRFM de l'état des équipements dont il a la charge ;
- d'assurer l'entretien et la maintenance du parc de véhicules administratifs et organiser les manifestations et réceptions officielles en collaboration avec le service protocoles du ministère

Le service Matériel et du Stock comprend deux divisions à savoir : une division des Matériels Roulants et une division Mobilier et Immobilier.

Le Secrétariat Administratif

Le secrétariat Administratif de la DRFM est chargé :

- de l'accueil des usagers ;
- de la saisie des divers documents ;
- de préparer le courrier à la signature du Directeur ;
- de gérer l'agenda du Directeur ;

- de la coordination du traitement des communications en conseil des Ministres ;
- de multiplier et de classer les documents ;
- de la programmation des réunions et des rendez-vous du directeur ;
- de l'enregistrement du courrier à l'arrivée comme au départ et de sa ventilation ;

Le Secrétariat Administratif du DRFM comprend deux divisions à savoir : une division courrier et une division saisie.

Tâches exécutées et les difficultés rencontrées

○ Tâches exécutées

Au service du budget et de la comptabilité de la DRFM, ou nous avons passé la majorité du temps de stage, plusieurs travaux sont effectués. Ainsi, tout au long de notre séjour dans ce service, nous nous sommes attelés à exécuter les tâches qui nous ont été confiées. Au nombre de ces tâches, nous pouvons citer :

❖ La saisie de fiche d'engagement dans SIGFiP

SIGFiP est un logiciel de gestion des finances publique. Pour charger le système, il faut cliquer sur son icône qui se trouve sur le bureau. Un double clique sur cette icône faire apparaître une fenêtre. L'on saisit l'information nécessaire conformément aux paramètres de connexion qui sont attribuées à chaque agent à savoir : son nom d'utilisateur, son mot de passe et nom de base de données sur laquelle il doit travailler .On clique ensuite sur le bouton connecter et un écran apparaît. Cet écran présente le message du jour adressé par le Directeur Général du Budget (DGB) depuis l'administrateur du système. Pour avoir le menu de l'agent ordonnateur, il suffit de cliquer sur le menu Quitter. Ce menu est composé de quatre modules. Exploitation, procédure normale,

procédure exceptionnelle, consultation et édition. La saisie de la fiche d'engagement suit la procédure normale. Au clic sur ce module, les options y relative s'affichent. L'on choisit l'option « **saisie fiche d'engagement (Bon de commande)** »

La saisie de la fiche d'engagement se fait à partir de la fiche de demande d'engagement manuscrite que le gestionnaire de crédit remplit et envoie à l'ordonnateur délégué, accompagné des pièces justificatives. Le choix de l'option fait apparaître un écran portant mode saisie, modification ou suppression, et consultation. On coche le mode saisie puis on clique sur **OK**. Aussitôt l'écran de saisie des engagements apparaît. Ainsi, commence la saisie d'engagement proprement dite. Elle passe par les étapes suivantes :

- La sélection de l'exercice ;
- La saisie du numéro de la demande, provenant du gestionnaire de crédit, dans le bloc de demande d'engagement ;
- La sélection du gestionnaire du crédit dans la liste des gestionnaires liés à l'ordonnateur en ligne ;
- La sélection de l'imputation en cliquant sur le bouton **imputation** après le choix on clique sur **OK** pour valider.

Suite à ces opérations, la situation budgétaire de la ligne s'affiche automatiquement avec les précisions sur les sources de financement.

Il faut ensuite sélectionner le groupe d'objet de dépense auquel appartient la dépense à effectuer, saisir l'objet de la demande et le montant de l'objet, et enfin cliquer sur le bouton « **Pièces justificatives** » pour avoir accès à la fenêtre des pièces justificatives relative à la dépense à effectuer. Une fois l'obtention de cette fenêtre, nous procédons à la saisie des références des pièces justificatives, la date et montant de la facture puis on clique sur **OK**. La saisie étant terminée, nous cliquons sur le bouton « **enregistrer** » de la palette des

commandes pour la prise en compte de notre saisie .Après cette prise en compte, apparait un écran affichant le choix entre **oui** et **non** pour l'impression du projet ; nous cliquons sur **oui** pour imprimer le projet de fiche d'engagement.

Une fois le bordereau d'envoi et le bon de commande sont reçus, le fournisseur choisi, peut procéder à la livraison de la commande dans un délai de 90 jours au maximum .La livraison nécessite la présence du Chef Matériel (CM), du Délégué Contrôleur Financier, l'agent ayant en charge le traitement du dossier, le bénéficiaire et le fournisseur ou un représentant de ce dernier.

A la réception, nous vérifions la conformité des produits à livrer avec ceux mentionnés sur le bon de commande (désignation et quantité), ensuite on convoie les produits au magasin. Enfin le fournisseur dérive son bon de livraison qui sera signé par le Délégué Contrôleur Financier, le CM et le bénéficiaire. Le traitement du dossier se poursuit pour le mandatement.

- **Difficultés rencontrées**

Vue la stricte différence qui existe entre la formation reçue et les réalités du terrain, il nous a été un peu difficile de nous adapter au rythme de travail. Ainsi donc, toutes les tâches que nous avons eues à exécuter se sont présentées comme nouveautés.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE

Cette section est consacrée uniquement à la problématique, objectif, intérêt de l'étude, la revue de la littérature, hypothèse et la méthodologie de recherche

PARAGRAPHE 1 : Problématique et intérêt de l'étude

Cette section a abordé la problématique et intérêt de l'étude

1-) Problématique

A partir des années 80, les économies africaines sont rentrées dans une crise économique et financière profonde ; ce qui pousse le Bénin à solliciter les aides des partenaires sociaux. Le Bénin étant un pays de l'UEMOA, expose ses besoins de financements regroupant les recettes et les dépenses. Ce projet budgétaire est financé en tenant compte de la priorité du gouvernement en place et du PIB du pays, qui sera établi et envoyé à chaque ministère sous forme de CDMT (Cadre des Dépense à Moyen Terme).

Dans la perspective d'une utilisation plus transparente et plus efficace des ressources publiques, le gouvernement de la République du Bénin s'est engagé en 1999 dans une série de réformes budgétaires dont l'objectif est de permettre une efficacité, une responsabilité, une célérité, dans l'exécution budgétaire et une meilleure lisibilité du budget.

Au cours de notre stage nous avons constaté que le MDGL organise chaque année des manifestations comme la Noëlle des enfants, présentation de vœux au ministre, la fête des femmes du ministère et la fête des travailleurs. La répartition non proportionnelle aux besoins des dotations du carburant et lubrifiants (tickets valeur)

Pour M. Gervais et Patrice LEPISSIER (1994), le contrôle budgétaire est une « comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets » afin de rechercher les causes des écarts, d'informer les

différents niveaux hiérarchiques, de prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires, d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. C'est ainsi que EMSLEY (2000) souligne que « la gestion budgétaire joue un rôle en terme d'apprentissage et d'encadrement des risques »

Eu égard à ces constats, l'on se pose la question de savoir si le budget alloué au MDGL est géré de façon optimale ?

De cette question centrale se décline deux questions spécifiques :

- le budget alloué au MDGL en fournitures consommées, frais de carburants et lubrifiants répond t-il au besoin réel dudit ministère ?
- Comment est géré le budget du MDGL ?

2-) Intérêt de l'étude

Notre motivation est de confronter la théorie relative au contrôle de gestion à la réalité du terrain. Chemin faisant, nous y sommes parvenus et 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'une structure dotée d'une autonomie financière et que les principes de la finance, grâce à l'extension, ne concernent que seulement les structures étatiques.

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

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

PARRAGRAPHE 2 : Objectifs

1-) Objectif Général

L'objectif principal de notre travail est de contribuer à l'amélioration de la gestion budgétaire du MDGL

2-) Objectifs spécifiques

- ✚ vérifier si le budget alloué au MDGL en fournitures consommées, carburants et lubrifiants est suffisant ;
- ✚ évaluer la gestion budgétaire du MDGL.

DEUXIEME CHAPITRE

REVUE DE LA LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous parlerons de revue de la littérature et la méthodologie de recherche de l'étude de long en large.

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.

PARRAGRAPHE 1 : Revue de littérature

A- Définition et clarification des concepts

1- Notion de budget

Le budget : Le budget est un outil de gestion très utilisé dans les entreprises.

Souvent synonyme de bonne gestion, le budget, il est défini par Bouquin H. (1997) comme « l'expression comptable et financière de plan d'actions retenu pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation opérationnelle », il permet de décliner la stratégie et sa mise en œuvre pour les opérations. Les managers utilisent le budget en menant une réflexion sur les écarts mis en évidence entre objectifs et réalisations afin d'imiter les actions correctives permanentes à un pilotage de la performance de l'entreprise. Il est l'expression quantitative du programme d'action proposé 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 (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.

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 la future « planification des activités et des dépenses correspondante ». 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 responsable 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 des chacun des agents

Système budgétaire : « c'est un système de gestion prévisionnelle a court terme comprenant des budgets et processus de contrôle budgétaire .Bien que ne constituant qu'une technique parmi beaucoup d'autres, il est souvent considère comme la clef de voute d'un système de contrôle. En effet, il occupe une position prédominante car bien souvent les ratios, le tableau de bord, les informations extracomptables s'établissent et se jugent par rapport à lui ». (M.GERVAI, 1994). La gestion budgétaire n'est pas seulement une science. C'est d'abord une pratique qui évolue au gré des mutations économiques, technologiques et culturelles. Si ses fondements restent relativement stables au cours du temps, les techniques mises en œuvre doivent s'adapter aux nouvelles

technologies de l'information. L'ensemble des indicateurs de gestion est dorénavant élaboré par le système d'information et d'aide à la décision de l'entreprise. Toutefois, il est nécessaire de connaître les principaux concepts utilisés par le contrôle de gestion pour comprendre ses finalités et interpréter ses résultats.

Les concepts sont répartis entre :

- ceux qui sont spécifiques au contrôle de gestion,
- ceux qui sont dérivés de la comptabilité,
- et ceux qui sont issus de la stratégie.

2- Classification budgétaire

Un système de classification budgétaire constitue un cadre normatif pour la gestion courante et le contrôle d'exécution budgétaire, la formulation des politiques publiques et leur analyse, la responsabilisation des divers acteurs, l'information du Parlement et des citoyens, et pour la base de l'autorisation budgétaire (ou unité de spécialisation budgétaire).

Une bonne classification budgétaire est nécessaire pour « *une meilleure gestion des ressources, une plus grande transparence et, plus généralement, une plus grande responsabilisation des pouvoirs publics en matière de gestion budgétaire* ». Elle doit fournir des informations claires à toutes les étapes du cycle budgétaire (formulation budgétaire, exécution, suivi et évaluation) en classifiant les opérations budgétaires selon leur nature économique et tout autre critère nécessaire pour la gestion ou l'analyse du budget.

3- Les différentes classifications des dépenses budgétaires

Les classifications des dépenses utilisées dans la gestion courante comprennent, généralement:

- Une classification administrative (ministères, directions, etc.) qui permet l'identification des responsabilités dans la gestion budgétaire et des services destinataires des crédits. Cette classification doit être détaillée de manière à pouvoir identifier les dépenses de toutes les directions, y compris les directions régionales, afin de fournir aux divers gestionnaires une meilleure prévisibilité et faciliter le contrôle interne, notamment le contrôle de gestion. Elle dépend de l'organisation administrative du pays et doit couvrir l'ensemble des structures administratives. Elle peut comprendre différents niveaux qui vont par exemple des ministères et hautes institutions aux unités opérationnelles en passant, successivement, par les directions générales et directions.

- La classification par nature est utilisée pour les contrôles courants. Une classification par nature (dépenses d'électricité, bourses, frais de transport, etc.), sert également à la confection du TOFE et aux comptes nationaux. Cette classification doit être conforme à la classification économique du plan comptable de l'Etat et est en général très détaillée. Rien que dans les achats des biens et services, à Madagascar, le Plan Comptable des Opérations Publiques (PCOP) comporte près de soixante (60) comptes. Cette classification sert en général au contrôle « économique » des moyens, mais quelquefois elle est de nature hybride et porte aussi sur la destination de la dépense ou son mode de gestion. C'est le cas des « titres » dans la plupart des pays francophones ou des catégories à Madagascar. Cette classification est cohérente avec le plan comptable général de l'Etat.

Les dépenses du budget général, des budgets annexes et des comptes spéciaux du Trésor sont présentées selon les classifications administratives, par programme, fonctionnelle et économique.

- La classification administrative a pour objet de présenter les dépenses budgétaires selon les services ou groupes de services chargés de leur

gestion. Elle permet d'identifier la hiérarchie du service chargé de l'exécution de la dépense et de préciser son degré d'autonomie, ainsi que sa situation géographique. Elle dépend de l'organisation administrative des départements ministériels ou des institutions des Etats. Elle comprend deux niveaux. Elle retient les ministères ou les institutions comme premier niveau de classification correspondant aux sections. Les services ou groupes de services constituent le deuxième niveau de classification correspondant aux chapitres. La section est codifiée sur deux (2) caractères. Le chapitre est codifié au moins sur six (6) caractères et comprend :

- la codification du type de service, (service centralisé, service déconcentré, service autonome) se fait sur un (1) caractère ;
- la codification du service : la codification utilisée est une codification arborescente mise en place selon le principe décimal. Il appartient à chaque Etat membre de déterminer l'architecture de cette codification en fonction de sa structure administrative et des besoins imposés par la transparence budgétaire. La codification proposée comprend au minimum trois (3) caractères qui identifient le service principal et le service gestionnaire des crédits, mais selon les besoins de gestion des ministères cette structure de codification peut être élargie ;
- la codification géographique du service : la codification permet d'identifier les dépenses selon les différentes circonscriptions du pays. Il convient à chaque Etat membre de déterminer le niveau choisi, soit principal, soit au niveau secondaire, soit un niveau encore plus fin. Si le niveau principal est retenu, cette codification est numérique à deux (2) caractères ; si un deuxième niveau est retenu, cette codification est arborescente à quatre (4) caractères.

Au sein des ministères, les crédits budgétaires sont décomposés en programmes. Un programme peut regrouper, tout ou une partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de directions ou de services d'un même ministère. Chaque programme est identifié par deux (2) caractères:

- la classification fonctionnelle a pour objet de classer les dépenses budgétaires selon leurs objectifs socio-économiques. Elle est conforme à la nomenclature COFOG.
- la classification économique de la nomenclature budgétaire est cohérente avec le plan comptable général de l'Etat. Deux niveaux de codification permettent d'identifier les dépenses par nature, à savoir : l'article et le paragraphe. L'article représente la catégorie économique de la dépense et est identifié par les deux premiers caractères du compte par nature du plan comptable de l'Etat. Il est codifié sur deux (2) caractères. Le paragraphe est une subdivision de l'article précisant la nature de la dépense. Il est identifié par les trois premiers caractères du compte par nature du plan comptable de l'Etat.

Les classifications additionnelles peuvent être adoptées pour répondre à des préoccupations spécifiques. Les classifications additionnelles peuvent comprendre notamment:

- la classification par sources de financement qui permet d'identifier et de suivre les moyens de financement des dépenses budgétaires (fonds propres, dons et prêts intérieurs ou extérieurs) ;
- la classification par bénéficiaires qui établit un lien entre la dépense budgétaire et le bénéficiaire final

B- LES THEORIES EXPLICATIVES DE GESTION BUDGETAIRE

La théorie de l'agence va s'attacher à mettre en exergue les mécanismes de gestion qui, dans l'entreprise managériale vont permettre de comprendre les difficultés rencontrées.

1- La théorie de l'agence

Le point de départ de la théorie de l'agence est donné par un texte publié en 1976 par Jensen et Meckling dans le journal of Financial Economics. Pour ces auteurs, il existe dans toutes les firmes managériales une divergence d'intérêts potentiels entre les actionnaires et les managers non propriétaires ; les deux parties étant liées par une relation d'agence. Pour Jensen et Meckling, « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ». Dans le cadre de la relation d'agence actionnaire/dirigeant, le principal (actionnaire) va confier l'usage de son droit de propriété à un agent (le gestionnaire) , a charge pour ce dernier de gérer conformément aux intérêts de son principal. Comme le précise la théorie des contrats, chacune des deux parties a en fait intérêt à participer à l'échange car les actionnaires ont besoin du capital humain possédé par les dirigeants et ces derniers ont besoin des capitaux que détiennent les actionnaires.

La théorie de l'agence appréhende l'entreprise comme un véritable nœud de contrats au sein duquel s'établit l'ensemble des relations entre les différentes parties prenantes (les « stakeholders », parmi lesquels on trouve tous ceux qui ont une créance légitime sur la firme :actionnaires, dirigeants, cadres et salariés, fournisseurs ,clients, banques et autres prêteurs ,collectivités locales, l'Etat ...).Les théoriciens de l'agence focalisent leur attention sur la relation actionnaires/dirigeants considérée comme source potentielle des conflits d'intérêt les plus importants. Dans cette acception, chaque entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernement d'entreprise spécifique pour favoriser l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires. Étant entendu que d'un point de vue théorique, seules les entreprises qui auront su rendre compatibles les intérêts des actionnaires avec ceux des managers sont censées survivre sur le long terme.

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 contrôlé 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 et 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 le 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 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.

PARRAGRAPHE 2 : Formulation des hypothèses

La problématique une fois établie, avant de procéder à la recherche, on tente d'abord d'énoncer des réponses en vertu des connaissances théoriques ou empiriques dont on dispose déjà sur la question. La recherche consistera à

confirmer, à accepter ou à rejeter les réponses anticipées qu'on appelle hypothèses de travail ou de recherche. Partant de la revue de littérature, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H₁- L'inexistence de dépassement budgétaire explique l'autosuffisance du budget alloué aux fournitures consommées, carburants et lubrifiants.

H₂ - Les manifestations célébrées au sein du ministère constituent les véritables sources d'épuisement du budget qui leur est alloué.

SECTION 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie est un ensemble de méthodes qui permettent d'atteindre un résultat escompté. Elle nous indique les démarches à entreprendre.

PARAGRAPHE 1 : Méthodes, techniques et outils de collectes des données

A- Méthodes de collectes de données

La traduction de tout travail scientifique nécessite une voie à suivre en vue d'arriver aux solutions ou toute recherche scientifique doit se fonder sur un objet d'étude et sur des méthodes appropriées à cet objet.

Par définition, la méthode est entendue comme un ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie. C'est une démarche, une voie à suivre.

Dans l'élaboration de notre travail, nous avons fait recours aux méthodes suivantes :

- ❖ La méthode descriptive ;
- ❖ la méthode systémique ;
- ❖ le cadre opératoire.

1- Méthode descriptive

Pour réussir à notre étude, il nous a paru impérieux de faire recours à la méthode descriptive qui est définie comme une méthode qui consiste à analyser un phénomène, un tout et à présenter convenablement tous les éléments qui le composent.

Comme nous l'avons signalé dans les lignes ci-dessus, avant de déterminer l'objet de notre étude sur la gestion du budget du MDGL, il est indispensable de connaître les différents éléments à partir desquels son budget est élaboré sur la base de collecte des données.

Les outils les plus utilisés pour la collecte des données sont la revue documentaire et l'interview.

✓ La revue documentaire :

La revue documentaire a été l'outil le plus utilisé. Elle a été en amont et en aval de la réalisation de cette étude. A cet effet, elle nous a permis d'une part d'approfondir nos connaissances sur la gestion budgétaire et d'autre part d'enrichir notre revue de littérature dans le sens de la compréhension des déterminants du budget et de surcroît des éléments pouvant occasionner des écarts entre la réalisation et la prévision.

Le choix de cette institution comme cadre de notre étude est surtout motivé par le fait qu'elle constitue une structure étatique également créée pour d'importantes raisons dans le domaine de la déconcentration et de la décentralisation du pouvoir et sociale, mais surtout l'accès facile aux informations comptables et financières.

Certaines informations ont été recueillies par le biais de l'interview et les enquêtes à l'aides des questionnaires au sein du ministère et les structures qui sont sous la tutelle dudit ministère tell que: la CONAFIL, la DGAE

✓ **L'interview**

Ce sont des entretiens que nous avons eus avec des personnes ressources intervenant directement dans le domaine de la gestion du budget. Il s'agit essentiellement du chef service comptable et des agents liés au service comptable du MDGL

Ces entretiens portent essentiellement sur :

- Le fonctionnement du MDGL ;
- Les sources de financements des activités du MDGL ;
- Les difficultés de financement des activités du MDGL.
- Les dépenses relatives aux différentes activités du MDGL.

✓ **Echantillon d'enquête**

Une enquête a été réalisée à l'aide des questionnaires conçus comme outils de collecte. Il s'agit de la liste de questionnaires que nous avons préparée et administrée individuellement à la population statistique. Notre population mère est constituée des agents de la CONAFIL, de la DGAE et du Ministère.

Pour notre étude nous avons choisi un échantillon de 30 personnes dans la population mère, choisi au hasard et représenté comme suit :

Tableau N°2 : Effectif des individus de l'échantillon

Catégories de l'enquête	Effectifs	Fréquences (%)
Agents CONAFIL	06	20
Agents DGAE	10	33,33
Agents du Ministère	14	46,67
Totaux	30	100

Source : nous-mêmes

Le choix des techniques et outils de collecte consiste à identifier le dispositif de collecte d'information afin de tester les hypothèses préalablement formulées. Nous avons montré notre thème dans un premier temps et nous lui avons laissé la responsabilité de s'exprimer librement et d'une manière personnelle sur ce thème. Cette phase a permis de collecter de considérables données primaires.

Dans un second temps, l'enquête est portée sur toute la population statistique. Nous avons procédé à la remise des questionnaires aux unités statistiques, c'est-à-dire aux individus ou agents formant notre échantillon.

Certains de ces individus ont répondu sur le champ aux questions. D'autres nous ont donné des rendez-vous pour apporter des éléments de réponses. Ce processus nous a permis d'obtenir les données primaires.

2- Méthode systémique

La méthode systémique est axée sur un ensemble des organes cohérents s'influencent les uns les autres, dépendant les uns des autres, et agissant les uns sur les autres. C'est ainsi que Guy ROCHER (1968) affirme que : « toute recherche théorique ou empirique, qui partant du postulat que de la réalité sociale (économique), présente les caractères d'un système, interprète et

explique les phénomènes socio-économiques par des liens d'interdépendance qui relie »

Les données brutes obtenues du comptable seront placées dans l'optique financière par le biais des retraitements et des reclassements de certains postes. Ces données retraitées et reclassées sont consignées dans les tableaux qui traduisent leur évolution dans le temps.

Le choix de cette méthode nous a permis d'expliquer les différents éléments qui interviennent dans l'élaboration du budget considéré comme système dans la mesure où l'augmentation ou la diminution des recettes (ou dépenses) influence les résultats attendus et par conséquent, influence la gestion.

B- Techniques de recherche et traitement des données

1- Techniques de recherche

R. PINTO et M. GRAWITZ(1980) notent que les techniques ne doivent pas être confondues avec la méthode car, elles ne sont que des outils mis à la disposition de la recherche et organisées par la méthode dans ce but. Elles sont limitées en nombre et sont communes à la plupart des sciences.

Les techniques ne sont au fond que des moyens utilisés pour collecter des données.

Il existe plusieurs techniques pour recueillir les données dont on a besoin pour mener une étude. Pour réaliser notre étude, la collecte des données a été effectuée par les techniques suivantes :

- l'observation extensive par l'élaboration d'un questionnaire ouvert qui a été soumis aux responsables du service de budget de MDGL

- l'observation ou la technique documentaire qui nous a permis d'élaborer la conceptualisation et la théorisation de notre travail.

2- **Traitement des données**

Les données recueillies ont été dépouillées manuellement au fur et à mesure que se faisait la collecte. Une fois dépouillées, elles seront présentées dans des tableaux statistiques simples présentant des effectifs et des fréquences relatives

3- **Analyse des données**

L'objectif de cette analyse est de recenser les données nécessaires permettant de connaître les causes réelles des problèmes spécifiques identifiés et de vérifier les hypothèses énoncées. A cet effet, les informations recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel EXCEL pour obtenir les différents tableaux de fréquences. Le type d'analyse utilisé pour interpréter les résultats recueillis est descriptif

Les résultats issus de notre analyse nous serviront de repère pour valider nos hypothèses.

C) Condition de validation des hypothèses et difficultés

A ce niveau il s'agira pour nous de fixer les critères de validités et de présenter les difficultés rencontrées au court de notre enquête

1. Condition de validité des hypothèses

Pour tester notre hypothèse, nous avons fixé la règle de décision pour chaque hypothèse de l'étude par rapport aux données collectées à base de notre guide d'entretien. Signalons la méthode de tris à plat c'est-à-dire que les données recueillies sont présentées dans un tableau suivi de commentaire

Hypothèse n^o1

Pour tester l'hypothèse n^o1 nous avons procédé par des enquêtes et des entretiens.

La règle de décision

Cette hypothèse sera dite confirmée, si le taux moyen d'exécution des dépenses est inférieur ou égal à 100% .

Si le taux moyen d'exécution des dépenses excède 100%, alors l'hypothèse sera infirmée.

Hypothèse n^o2

A partir des résultats issus de l'enquête et de l'entretien nous allons tester l'hypothèse 2.

La règle de décision

En vue de la vérification de cette hypothèse, nous avons effectué des questionnaires adressés aux agents du ministère adhérents et utilisé la fréquence absolue la plus élevée des questions 6,7 et 8 de notre questionnaire pour valider ou non notre hypothèse

2- Difficultés rencontrées

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré des difficultés de nature diverse dont les plus importantes sont :

La lourdeur administrative car les questionnaires déposés à certains agents sont restés sans réponse, l'indisponibilité de certains cadres qui ont évoqué à plusieurs reprises le problème de temps, la réticence d'autres qui croient que

leurs réponses aux questions sont inutiles, la non exposition des réponses à toutes nos questions et les moyens financiers très limités dont nous disposons.

Toutefois, ces difficultés n'affectent en rien la crédibilité des résultats de recherche consignés dans le présent document puisque à chaque étape nous avons trouvé d'autres moyens idoines et propices pour décanter la situation.

Troisième CHAPITRE

PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATION MANAGERIALE

Cette section nous permet dans un premier temps, de présenter et d'analyser les résultats puis dans un second temps de vérifier les hypothèses et de présenter les implications managériales

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette section nous allons aborder la présentation des résultats des enquêtes puis analyser les résultats

PARRAGRAPHE 1 : Présentation des résultats

A- Résultat relatif à l'étude du budget du MDGL

Cette partie aborde le tableau relatif à l'Etat d'exécution des dépenses et son analyse.

Tableau N°3 : Etats d'exécution des dépenses par nature économique

Eléments Années	Dotations	Engagements	Taux d'exécutions en %
2012	10 435 000	9 797 140	93.88
2013	48 616 000	48 582 751	99.93
2014	46 182 000	44 635 659	96.65
2015	26 000 000	25 998 800	99.99

Source: Global Budget National (GBN)

L'analyse du tableau n°3 révèle que le taux d'exécution du budget alloué est de 93.88% en 2012, 99.93% en 2013, 96.65% en 2014 et 99.99% en 2015

Cette analyse montre que sur ces 04 (quatre) années, le taux d'exécution est inférieur à 100%. Ceci explique qu'il n'y a pas de dépassement de ligne budgétaire.

Ce taux d'exécution a été en moyenne de 95%. Ce qui témoigne d'une bonne estimation du budget.

B- Résultat relatif aux questionnaires

Cette partie aborde également les différents tableaux relatifs aux questionnaires et suivi de son analyse

Tableau N°4 : Elaboration et suivi budgétaire au MDGL

Eléments	Effectifs	Fréquences %
Disposition d'une Direction chargée de l'élaboration et du suivi budgétaire	28	93.33
Non disposition d'une Direction chargée de l'élaboration et du suivi budgétaire	00	0.00
Sans réaction par rapport à cette question	02	06.67
Totaux	30	100

Source : Résultat des questionnaires

De l'analyse du tableau n°4, il ressort que 93.33% des répondants à la question, reconnaissent l'existence d'une direction chargée de l'élaboration et du suivi budgétaire et 6.67% sont indifférents.

Ce résultat affirme réellement l'existence d'une direction chargée de l'élaboration et du suivi budgétaire

Tableau N° 5 : résultats relatifs au Financement attendu du MDG

Eléments	Effectif	Fréquences %
Le budget reçoit la totalité de son financement	08	26.66
Le budget ne reçoit pas la totalité de son financement	20	66.66
Sans réaction	02	06.67
Totaux	30	100

Source : nous-mêmes

L'analyse du tableau n°5 révèle que 26.66% des répondants à la question affirme que le budget de MDGL est financé par le trésor, 66.66% estiment que le trésor ne finance la totalité du budget et 6.67% sont indifférent.

Ce résultat affirme que le budget n'est pas totalement financé par l'Etat

Tableau N° 6 : résultats relatifs au calendrier budgétaire

Eléments	Effectif	Fréquences %
La disposition du calendrier budgétaire	22	73.33
Le non disposition du calendrier budgétaire	00	0.00
Sans réaction	08	26.67
Totaux	30	100

Source : nous-mêmes

De l'analyse de ce tableau, il ressort que 73.33% des répondants reconnaissent que le MDGL dispose d'un calendrier budgétaire et 26.67% sont indifférents.

Ce résultat affirme que le MDGL dispose réellement du calendrier budgétaire

Tableau N° 7 : résultats relatifs au retard du budget annuel du MDGL

Eléments	Effectif	Fréquences %
Le retard du budget annuel	14	46.66
Le budget est à jour	12	40
Indifférent	04	13.34
Totaux	30	100

Source : nous-mêmes

L'analyse du tableau n°7 révèle que 46.66% des répondants à la question affirment que le budget accuse de retard 40% estiment que le budget n'accuse pas de retard et 13.34% sont indifférents.

Ce résultat affirme que le budget accuse de retard pour son exécution

Tableau N° 8 : résultats relatifs au Respect des procédures et suivi budgétaire

Eléments	Effectif	Fréquences %
Le respect de la préparation et du suivi budgétaire	26	86.66
Le non respect	02	06.67
Sans réaction	02	06.67
Totaux	30	100

Source : nous-mêmes

De analyse du tableau n°9 il ressort que 86.66% des répondants affirment que les procédures et suivi budgétaire sont respectés, 6.67% estiment que les procédures et suivi budgétaire ne sont pas respectés et 6.67% sont indifférents.

Ce résultat affirme que les procédures et suivi budgétaire sont respectés

Tableau N° 9 : résultats relatifs à l'Organisation des diverses manifestations

Eléments	Effectifs	Fréquences %
Célébration des manifestations au sein de MDGL	28	93.33
Non célébration des manifestations au sein de MDGL	02	6.67
Totaux	30	100

Source : nous-mêmes

L'analyse des résultats du tableau n°9 révèle que 93.33% des répondants à la question affirment que diverses manifestations sont célébrées au sein du MDGL et 6.67% estiment qu'il n'y a pas de manifestations qui sont célébrées au sein du MDGL

Ce résultat affirme que réellement des manifestations sont célébrées dans le MDGL

Tableau N°-10 résultats relatifs aux Sources de financements des différentes manifestations au sein du MDGL

Eléments	Nombre d'agent ayant accepté		Nombre d'agent ayant refuse	
	Effectifs	Fréquences	Effectifs	Fréquences
Budget du MDGL	28	93.33	00	00
Budget mixte	02	6.67	00	00
Cotisation personnelles	00	00	00.00	00
Subventions	00	00	00	00
Totaux	30	100	00	00

Source : nous-mêmes

De l'analyse des résultats du tableau n°10 ,il ressort que 93.33% des répondants affirment que les diverses manifestation célébrées au sein du ministère sont financées par le budget qui leur est alloué,6.67% estiment que ses manifestations sont financés avec un budget mixte.

Ce résultat affirme que le ministère finance ces diverses manifestations à travers son propre budget.

Tableau N° 11: résultats relatifs à L'utilisation des ressources allouées au MDGL

Eléments	Effectifs	Fréquences
Optimale	04	13.33
Rationnelle	10	33.33
Minimale	<u>16</u>	53.34
Totaux	30	100

Source : nous-mêmes

L'analyse du résultat du tableau n°11 révèle que 13.33% des répondants à la question affirment que les ressources allouées au MDGL sont utilisées de façon optimale, 53.34% estiment que l'utilisation des ressources est minimale et 33.33% affirment que l'utilisation des ressources est rationnelle.

Ce résultat affirme que les ressources sont utilisées de façon minimale

On en déduit que l'utilisation des ressources allouées au MDGL est minimale, ce qui permet de dire que les ressources allouées au MDGL n'arrive pas à couvrir tous les besoins tant internes qu'externes du Ministère. Cela exhibe son impuissance à atteindre ses objectifs. Ce pendant, nous constatons que l'octroi de peu de ressources à une structure l'amène à les utiliser au mieux, cela de façon efficiente et efficace.

PARRAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses

Nous allons dans cette partie procéder à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte du seuil de décision tissé.

C'est la partie qui sera consacrée à l'évaluation de degré de validité des hypothèses émises.

A- validation de l'hypothèse N°1

Le taux d'exécution des dépenses par nature économique est inférieure à 100% et il ressort qu'en dépit des informations et des données du tableau 3 et 4 , le MDGL dispose d'une direction qui est chargée des procédures de préparation et du suivi budgétaire .Ce pendant la cause intitulée " la répartition non proportionnelle du besoin des dotations de carburant et lubrifiants" a un pourcentage inférieure à 100%.Ainsi l'hypothèse selon laquelle l' inexistence du dépassement budgétaire explique l'autosuffisance du budget alloué aux fournitures consommées ,carburants et lubrifiants est **confirmée** .

B- validation de l'hypothèse N°2

Après analyse des informations et des données du tableau 5 à 11, le MDGL dispose d'un calendrier budgétaire. Mais le budget qui leur est alloué accuse du retard et ne reçoit pas en totalité son financement. Malgré le non financement en totalité du budget, il y a eu toujours diverses manifestations célébrées au sein dudit ministère et dans le compte du budget du ministre. Donc la cause concernant l'organisation des manifestations au sein du ministère est vérifiée. Ainsi l'hypothèse selon laquelle, les manifestations célébrées au sein du MDGL constituent les véritables sources d'épuisement du budget qui leur est alloué est **confirmée**

SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES

Dans ce paragraphe, nous formulerons des suggestions.

Au regard des analyses faites, il apparaît opportun de formuler quelques suggestions par rapport à chacun des problèmes spécifiques dans le but de consolider les acquis et d'apporter quelques solutions à la mauvaise gestion soulignée.

PARRAGRAPHE 1 : Suggestions

A- Suggestion par rapport à la répartition non proportionnelle du besoin des dotations de carburants et lubrifiants.

Pour remédier à la répartition non proportionnelle des dotations des besoins des carburants et lubrifiants ; il est nécessaire de mettre en place un service d'investigation pour s'assurer l'utilisation rationnelle des ticket de valeur ; procéder à la régularisation des triquets de valeur de certains agents, DG et les ministres en mission à l'extérieur. Enfin, il est impérieux de procéder à une régularisation des triquets de valeur au cas de non-exécution des missions à l'intérieur

B- Suggestion par rapport à l'exécution et au suivi du budget au MDGL

C'est le suivi et le contrôle qui font de la gestion budgétaire un excellent outil de pilotage dans une entreprise, une organisation ... 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 de retard dans sa mise en œuvre.

C- Suggestion par rapport aux diverses manifestations célébrées au sein du MDGL

Pour palier les manifestations célébrées au sein du ministère, il faut que chaque structure étatique face le bilan de ses activités à la fin de chaque année afin de débiter sur le nouveau budget ; limiter le nombre de manifestation annuelles au sein du ministère en mettant en place une commission chargée du contrôle des manifestations célébrées et renforcer le système du contrôle de l'exécution des crédits alloués à chaque ministère pour éviter les dépenses frivoles

PARRAGRAPHE 2 : Recommandations

A- Recommandations à l'endroit des autorités de la chaîne des dépenses

Pour assurer la gestion saine des tickets, nous recommandons de réduire le délai de partage des tickets de valeur, au lieu que cela soit sur le trimestre ; nous proposons que ça soit de façon hebdomadaire et de s'assurer de l'effectivité de chaque mission. De même nous proposons aux autorités hiérarchiques par rapport aux problèmes 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

B- Recommandation à l'endroit des autorités du MEF

Pour mettre en œuvre les suggestions faites, nous proposons aux autorités du MEF de veiller au respect rigoureux de la réglementation en vigueur en matière de la mise en application de la procédure exceptionnelle, de faire ce que prévoient les textes en cas de non de la réglementation relative à l'exécution des dépenses par la procédure exceptionnelle, de réduire l'accès au SiGFiP pour toutes les autres dépenses. Enfin il faut recommander des manifestations sobres au sein des ministères au mieux réduire le nombre de manifestation célébrées ou organisées dan le ministère

CONCLUSION

L'exécution efficace des dépenses au ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale pourrait contribuer au développement d'une nation si la gestion est saine.

Notre stage au MDGL nous a permis de vivre les réalités de la comptabilité publique que sont : la traçabilité des opérations, la délicatesse des chiffres et la procédure d'exécution des dépenses publiques etc...

Cependant, nous avons pu identifier un certain nombre de problèmes qui constituent le socle de la gestion opaque au MDGL en matière de fournitures consommées, frais de carburants, et lubrifiants.

Aux nombre de ces difficultés, nous avons : les organisations des manifestations annuelles au sein du ministère et la répartition non proportionnelle aux besoins des dotations des carburants et lubrifiants.

C'est dans cette optique que nous avons proposé des solutions puis formulé des recommandations à l'endroit des autorités pour leur mise en œuvre afin de parvenir à une gestion équitable pour l'atteinte des objectifs de ce ministère. Cela aidera le ministère et la nation à se relever de possibles ou de probables gangrènes budgétaire

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 complète sur l'analyse de la gestion budgétaire en fournitures consommées, carburants et lubrifiants du ministère.

Et si la direction de contrôle de la gestion n'existait pas au sein du ministère pour le suivi du budget ; comment peuvent-ils atteindre leurs objectifs ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- D.B. DANHOUN (2003); Etat de développement économique de la Nation Béninoise, responsabilité et engagements internationaux” un Ministère de la dépense nationale, Actes du forum de réflexions géostratégiques, CACI-Bénin ; P. 147.
- Etat d’exécution des dépenses par nature économique du MDGL de 2012 à 2015
- G . DEGAN ; S . GBETABLE (2013). «Contribution à la régularisation à bonne date des dépenses publiques exécutées par ordre de paiements». Mémoire de licence professionnelle à la FASEG/UAC.
- G. Rocher,(1968) ; Introduction à la sociologie générale, T2, Paris, Ed. H. M. H, . P. 200.
- LAROCHE Hervé et al (1991) « Management aspects humains et organisationnels » Imprimerie des presses universitaires de France N° 36493 pages 9 et 10
- M. Gervais et patrice LEPISSIER (1994) “ Définition du Contrôle budgétaire et de la gestion budgétaire”.
- PONADEC « Document cadre de politique » Juin 2009.
- R. KINKPE et E. AYIHOUN. (2015). «Procédures d’exécution des dépenses publiques aux MDGL : Analyse critique et suggestions » Mémoire de BTS dans les archive du MDGL.
- R. Pinto et M. GRAWITZ, cité par MULUBTINGASHA,(1980) ; Manuel de sociologie générale, éd. Africa, Lubumbasha, P. 20.

- SEDODE G . ; ZODJI I . (2015). «Etude de suivie budgétaire d'un projet : Cas de PADA /PROCAD», Mémoire de fin de formation de licence professionnelle à la FASEG/UAC.

ANNEXES

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention de licence professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de la Gestion, nous DJEZANDE T. Crépin et KPEDJO Aimé T. tous deux stagiaires au service du budget et de la comptabilité du Ministère venons respectueusement solliciter votre collaboration. Le sujet ayant retenu notre attention s'intitule « analyse de la gestion budgétaire liée aux fournitures consommées, frais de carburants et lubrifiants au MDGL »

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

1- Disposez-vous d'une direction chargée de l'élaboration et suivi budgétaire au MDGL ?

oui

non

2- Le budget du MDGL reçoit-il tout le financement attendu ?

**Analyse de la gestion budgétaire liée aux fournitures consommées, frais carburants et lubrifiants
au MDGL**

oui

non

3- Le MDGL dispose t-il d'un calendrier budgétaire ?

oui

non

4- Le budget annuel du MDGL accuse-t-il de retard ?

oui

non

5- Les procédures de préparation du budget et de suivi budgétaire sont-elles respectées au MDGL ?

Oui

Non

6- Organisez-vous des manifestations comme :

* La Noël des enfants au sein du MDGL

Oui

Non

*La fête de la femme

Oui

Non

**Analyse de la gestion budgétaire liée aux fournitures consommées, frais carburants et lubrifiants
au MDGL**

*Présentation de vœux au ministre

Oui

Non

*Fête des travailleurs

Oui

Non

Quelles autres manifestations organisez-vous au MDGL ?

.....

.....

.....

7- Quelles sont les sources de financements des différentes manifestations célébrées au sein du MDGL ?

Budget du MDGL	
Budget mixte	
Cotisations personnelles	
Subventions	

8- Comment appréciez-vous l'utilisation des ressources allouées au MDGL ?

Optimale	
Rationnelle	
Minimale	
Totaux	

MINISTRE

Assistant du
Ministre

analyse de la gestion budgétaire liée aux fournitures consommées, frais carburants et lubrifiants

Secrétariat
Particulier

Inspection
Générale des
Affaires
Administratives

Cellule de
Contrôle des
Marchés Publics

Assistant du
Directeur de
Cabinet

**Directeur de
Cabinet**

**Directeur Adjoint de
Cabinet**

Conseillers
Techniques

**Secrétaire Général
du Ministère**

**Secrétaire Général
Adjoint du Ministère**

Assistant du SGM

Secrétariat Administratif

Cellule Sectorielle de
Pilotage de la Réforme
Administrative et
.....

Commission de passation des
Marchés Publics

Cellule Juridique

Personne Responsable des
Marchés Publics

Direction de
l'Administration et
des Finances

Direction de la
Programmation
et de la
Prospective

Direction de
l'Informatique et
de Pré-Archivage

Direction Générale
des Collectivités
Locales

Direction des
Transmissions

Direction Générale
de l'Administration
d'Etat

Organismes sous tutelle

Centre de Formation
pour l'Administration
Locale

Secrétariat Permanent de la
Commission Nationale des
Finances Locales

Société de Gestion des
Marchés Autonomes

Secrétariat Permanent de la
Commission Nationale des
Affaires Domaniales (CNAD)

Table des matières

	Pages
Avertissement.....	i
Dédicace.....	ii
Remerciement.....	v
Liste des sigles et acronymes.....	vii
Liste des tableaux.....	x
Liste des graphiques et annexes.....	xi
Sommaire.....	xii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Présentation du cadre institutionnel et théorique de l'étude.....	3
SECTION 1 : Cadre institutionnel et déroulement du stage.....	4
Paragraphe 1 : Historique, mission, attribution, du MDGL.....	4
A/ Historique.....	4
B/ Mission et attribution du MDGL.....	5
C/ Ressources.....	6
Paragraphe2 : Organisation, fonctionnement et déroulement de stage.....	8
A/ Le ministère et son cabinet.....	8
B/ L'inspection générale du ministère	11
C/ Le secrétariat général du ministère et autres organes	11
D/ Déroulement du stage.....	13
SECTION 2 : Cadre théorique.....	18
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	18
1-) Problématique.....	18
2-) Intérêt de l'étude.....	19
PARRAGRAPH 2 : Objectifs.....	20
1- Objectif générale.....	20

**Analyse de la gestion budgétaire liée aux fournitures consommées, frais carburants et lubrifiants
au MDGL**

2- Objectif spécifique.....	20
3- CHAPITRE 2 : Revue de la littérature, hypothèse et méthodologie de l'étude.....	21
SECTION 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses.....	22
PARRAGRAPH 1 : Revue de littérature.....	22
A- Définition et clarification des concepts.....	22
1-Notion de budget.....	22
2- Classification budgétaire.....	24
3- Les différentes clarifications des dépenses budgétaires.....	24
B-Les théories explicatives de gestion budgétaire.....	27
1- La théorie de l'agence.....	28
2- La théorie managérial.....	29
PARRARAPHE 2 : Formulation des hypothèses.....	29
SECTION 2 : Méthodologie de recherche.....	30
A. Méthodes de collecte de données.....	30
1-Méthode descriptive.....	31
2-Méthode systémique.....	33
B. Technique de recherche et traitement des donnée.....	34
1- Technique de recherche.....	34
2- Traitement des données.....	35
3- Analyse des données.....	35
CHAPITRE 3 : Présentation des résultats, analyse et implications managériale.....	38
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats.....	39
PARRAGRAPH 1 : Présentation des résultats.....	39
PARRAGRAPH 2 : Vérification des hypothèses	45
SECTION 2 : Implications managériales.....	46
PARRAGRAPH 1 : Suggestions.....	46
PARRAGRAPH 2 : Recommandation.....	47
CONCLUSION	49
Références bibliographiques	a
Annexes.....	c