



REPUBLIQUE DU BENIN

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (U.A.C)



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS
ASSOCIES AU DIPLOME DE

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : Gestion

Spécialité :

Comptabilité, Audit
et Contrôle de Gestion

6^{ème} Promotion

THEME :

ANALYSE DE LA PRATIQUE BUDGETAIRE DANS LES
OFFICES PUBLIQUES : CAS DU CENTRE D'ACTION
REGIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL DES
DEPARTEMENT ATLANTIQUE/LITTORAL

Réalisé et Présenté par :

DOGBAN K. Andréa & LOKOSSOU Flora Y.

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mme HOUSSA GANSI Pierrette

Chargé Budget comptabilité au
CARDER Atl-Lit

Maître de mémoire :

Prof HOUNKOU Emmanuel

Agrégé des Sciences de Gestion

Maître conférence CAMES

Année académique 2015-2016

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS
AUTEURS.

DEDICACE

- ✓ à mes parents, DOGBAN Thomas et ASSOGBA Emilienne, aussi loin que mes souvenirs remontent, vous n'avez à aucun moment manqué de me couvrir de vos ailes. Recevez par ce mémoire le témoignage de mon affection et de ma profonde gratitude.

- ✓ à mon grand-frère DOGBAN Didier.
Pour votre dévouement à ma réussite, Recevez par ce travail toute ma reconnaissance.

- ✓ à mes frères et sœurs

DOGBAN K. Andréa

DEDICACE

- ✓ à celle qu'affectueusement j'appelle Maman AGBOUDOU Brigitte,
Sans votre affection, vos encouragements, vos prières et surtout vos bénédictions, je n'aurais jamais eu assez de force pour mener à bien ce travail.
Soyez en gratifiée et trouvez en ce travail le signe de mon affection filiale.

- ✓ à mes frères LOKOSSOU A. Olivier et SACLOUNON Y. Samson

- ✓ à mon fiancé AFFLE G. Janvier pour ses divers soutiens à mon égard.

LOKOSSOU Flora Y.

REMERCIEMENT

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué de quelque manière que ce soit à la réalisation de ce mémoire. De façon particulière, nous tenons à remercier :

- Professeur HOUNKOU Emmanuel, votre ardeur au travail, votre sens de la précision, vos connaissances et vos qualités professionnelles suscitent une profonde admiration. Merci pour l'honneur que vous nous faites en acceptant d'encadrer notre mémoire malgré vos maintes préoccupations ;
- tous les honorables membres du jury, pour avoir accepté de juger de bon cœur ce travail à sa juste valeur et pour leurs contributions fondamentales dans l'amélioration de ce mémoire ;
- tout le corps enseignant de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (**FASEG**) et tout le personnel de l'administration, pour la qualité de la formation ;
- Mme HOUSSA GANSI Pierrette qui n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition toutes les informations nécessaires pour la réalisation de cette œuvre ;
- M. AGBOVOEDO Jores doctorant en sciences de gestion, nous vous disons merci pour votre contribution à la réalisation de cette œuvre,
- M. CHOIAB Gérard, nous vous disons merci pour votre contribution à la réalisation de ce travail ;
- M. SANOUSSI Aliou pour son aide dans la réalisation de ce mémoire ;
- tout le personnel du CARDER Atl-Lit pour l'accueil chaleureux qu'il nous a témoigné durant notre stage ;
- M. ITOO Renaud pour son aide à la réalisation de ce mémoire ;
- M. BOTON Franck, nous vous disons merci pour votre contribution à la réalisation de cette œuvre,

- M. AGBEDE Claver, pour sa contribution à la réalisation de cette œuvre ;
- M. ZINSOU Didier, pour son aide dans la réalisation de ce mémoire ;
- nos frères et sœurs pour leur aide ;
- nos frères et sœurs aînés HOUNYE Habibatou, GODONOU Odette,

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

BDPA : Bureau pour le Développement de la Production Agricole

CA : Conseil d'Administration

CAPSE : Cellule Appui Planification et Suivi-Evaluation

CARDER A/L : Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural des départements Atlantique et Littoral

CeCPA : Centre Communal pour la Promotion Agricole

CeRPA : Centre Régional pour la Promotion Agricole

CFDT : Compagnie Française pour le Développement des Fibres et Textiles

CEPAG : Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion des Entreprises

CODIR : Comité de Direction

DAF : Direction Administrative Financière

DAER : Direction de l'Aménagement et de l'Équipement Rural

DCF : Délégué du Contrôle Financier

DDA : Direction du Développement Agricole

DG : Direction Générale

DPAF : Direction de la Programmation et de l'Administration des Finances

DPFASA : Direction de la Promotion des Filières Agricoles et de la Sécurité Alimentaire

FASEG : Faculté des Sciences Economique et de Gestion

GIZ : Office Allemand de Développement Technique

GTZ : Office Allemand de Coopération Technique

MAEP : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

ONG : Organisation Non-Gouvernementale

PCA : Président du Conseil d'Administration

PACER : Projet d'Appui à la Croissance Economique Rural

PADA : Projet d'Appui à la Diversité Agricole

PAFILAV : Projet d'Appui aux Filières Lait et Viande

PAIA-VO : Projet d'Appui aux Infrastructures Agricoles dans la Vallée de l'Ouémé

PPAAO : Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest

SA : Secrétaire Administratif

SADEA : Service Appui au Développement des Entreprises Agricoles

SAGP : Service Administratif et Gestion Personnel

SADFAP : Service Appui au Développement des Filières Agricoles Porteuses

SAFDP : Service des Analyses des Filières et Démarches de Promotion

SAH : Service Aménagement Hydro-agricole

SASAN : Service Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle

SBC : Service Budget- Comptabilité

SCDA : Secteur Communaux pour le Développement Agricole

SCR : Service Constructions Rurales

SFIC : Service Formation, Information et Communication

SFCSB : Service Finances, Comptabilité et Suivi-Budgétaire

SGEMP : Service Gestion Equipement, Matériel, et Patrimoine

SIGFIP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

SMTA : Service Mécanisation et Technologies Appropriées

SP : Secrétaire Particulier

SOC : Service Organisation des Chaines

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Fiche Signalétique du CARDER A/L.....	10
Tableau n°2 : Répartition des agents du CARDER A/L répartis par statut...	14
Tableau n°3 : Echantillon de l'enquête.....	40
Tableau n°4 : Validation de l'hypothèse n°1	41
Tableau n°5 : Critères d'interprétation des écarts.....	42
Tableau n°6: Récapitulatif des charges de 2013.....	51
Tableau n°7 : Récapitulatif des produits de 2013.....	52
Tableau n°8 : Récapitulatif des investissements de 2013.....	53
Tableau n°9 : Récapitulatif des charges de 2014.....	54
Tableau n°10 : Récapitulatif des produits de 2014.....	55
Tableau n°11 : Récapitulatif des investissements de 2014.....	55
Tableau n°12 : Récapitulatif des charges de 2015.....	56
Tableau n°13 : Récapitulatif des produits de 2015.....	57
Tableau n°14 : Récapitulatif des investissements de 2015.....	57
Tableau n°15 : Répartition des données d'enquête liées à l'hypothèse 1.....	58
Tableau n°16 : Répartition des données d'enquête liées à l'hypothèse 2.....	58

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : Cadre Institutionnel et théorique de l'étude.....	4
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	5
SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude.....	20
CHAPITRE 2 : Revue de littérature, hypothèses et cadre méthodologique...	24
SECTION 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses.....	25
SECTION 2 : Cadre méthodologique de l'étude.....	38
CHAPITRE 3 : Présentation des résultats, analyse et implication managériale.....	43
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats	44
SECTION 2 : Vérification des hypothèses et implication managériale.....	59
CONCLUSION.....	62
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	65
ANNEXE.....	A
TABLE DES MATIERES.....	G

RESUME

Le budget est étudié sur ses rôles de gestion interne. Aujourd'hui on constate que le budget constitue en son un ensemble de pratiques. De ce constat, nous établissons notre problématique : la pratique budgétaire peut-elle contribuer à l'amélioration des prises de décisions au sein des offices publiques. Cette thèse a pour objet de décrire le processus d'élaboration des budgets programmes annuels et d'analyser les écarts observés dans les budgets. Au travers d'une enquête qualitative menée auprès de 50 personnes de l'office nous avons étudié les causes des écarts défavorables. Nous avons montré que la pratique du processus budgétaire a permis la prise de décision.

Mots clés : Budget- pratique –décision

SUMMARY

The budget is studied on his roles of internal management. Today one notes that the budget constitutes in his/her/its one whole of practices. Of this report, we establish our problematic: the budgetary practice can contribute it to the improvement of holds thimble decisions within the public offices. This thesis has for object to describe the process of budget development yearly programs and to analyze gaps observed in budgets. Through a qualitative investigation led close to 50 people of the office we studied unfavorable gap reasons. We showed that the practice of the budgetary process permitted the decision making.

Key words: Budget - convenient -decision



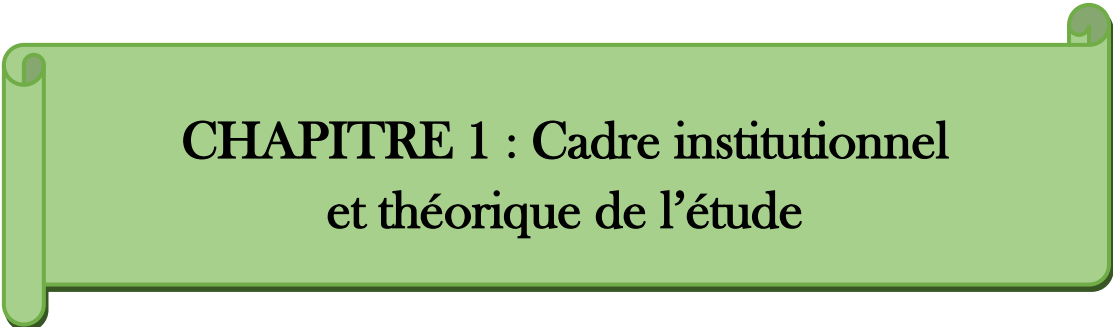
INTRODUCTION

Depuis les années 90, l'économie mondiale a connu de profondes mutations telles que la libéralisation de l'économie, la mondialisation et la révolution des techniques de gestion et d'information. L'économie béninoise n'a pas été épargnée de cette mutation, encore moins son secteur agricole. En effet, le CARDER A/L(Office) est considéré comme étant le centre d'amélioration du secteur rural.

Cependant, elle peut être confrontée à plusieurs difficultés de rentabilité entravent sa performance. Une office qui se veut performante doit être bien organisée du fait de l'environnement concurrentiel très agressif qui y est, et peut s'accaparer d'une bonne part du marché. A l'inverse, les offices qui ne sont pas bien organisés sont appelés à se marginaliser, voire même à disparaître. La survie de ces offices passe par l'amélioration de leur performances. L'indicateur qui permet de mesurer la performance est la croissance économique au niveau des offices. La croissance économique n'a de sens lorsqu'elle suit une gestion efficace et efficiente des ressources. Cela exige des agents compétents, performants et attachés aux principes de rigueur, de transparence, de probité et d'honnêteté dans l'exécution des activités relevant de leur compétence. Ainsi, pour ne pas subir les effets néfastes de l'évolution de l'environnement dans lequel les offices opèrent, elles doivent le maîtriser et préparer l'avenir sur des bases scientifiques pour en tirer profit et se garantir un succès de développement. Pour cela, elles doivent faire des prévisions à court, moyen et long terme en se basant sur des outils performants pour s'assurer d'une croissance économique durable. L'un des outils importants est le budget, d'où les offices doivent faire une bonne gestion budgétaire.

Le CARDER A-L en tant qu'office et dans le but de maintenir et d'améliorer sa situation financière, utilise le budget comme le véritable instrument de gestion indispensable, lui permettant de promouvoir ses activités, d'atteindre de bon

résultat et de faire une pratique budgétaire efficace. C'est le motif du choix de notre thème : « Analyse de la pratique budgétaire dans les offices publiques : cas du Centre d'Action Régional pour le Développement Rural des départements Atlantique et Littoral ». La présente étude s'articule sur trois chapitres .Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et théorique de l'étude. La revue de littérature, les hypothèses et le cadre méthodologique font l'objet du second chapitre et enfin, le troisième chapitre est axé sur la présentation et analyse des résultats et l'implication managériale.



**CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel
et théorique de l'étude**

Dans ce chapitre nous allons d'abord présenter le cadre physique de l'étude et faire part ensuite de nos observations de stage (Section 1) puis enfin nous présenterons la problématique de l'étude (Section 2).

Section1 : Cadre institutionnel de l'étude

Nous présenterons dans cette première partie notre structure d'accueil (paragraphe1) et les observations faites au cours du stage (paragraphe2)

Paragraphe 1 :Présentation de la structure d'accueil de stage

Il s'agira pour nous de situer dans un premier temps le cadre institutionnel abritant la structure d'accueil de stage, à travers son historique,sa mission et ses attributions ,son environnement et sa structure organisationnelle puis de présenter les ressources de la structure d'accueil .

A– Présentation du cadre de l'étude : le CARDER A/L

1-Historique du CARDER A/L

En 1963 , après avoir fait l'évaluation des premières expériences de développement régional confiées à des sociétés étrangères et d'intervention étrangères telles que la Société d'Aide Technique et de Coopération (SATEC) , la Compagnie Française pour le Développement des Fibres et Textiles (CFDT) ,le Bureau pour le Développement de la Promotion Agricole (BDPA) et après avoir tiré des leçons de la situation agricole du pays ,le Gouvernement d'alors a retenu le Département du Sud-est du pays aujourd'hui département du Mono et du Couffo pour illustrer la traduction spatiale de la politique d'aménagement du territoire dudit département.

Le Mono a été retenu pour expérimenter le premier CARDER (Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural) qui constituait la première tentative du Développement rural confiée à un organisme à structures nationales.

Le CARDER Mono a vu le jour en 1969 sur le périmètre agro – industriel du Houin-Agamé. C'est une structure d'intervention qui a pour vocation de promouvoir toutes les activités relevant de la vie rurale en vue d'augmenter la production, de créer les structures de commercialisation et les moyens de transformation de la production agricole vivrière et industrielle.

Cette expérience est la forme d'intégration la plus avancée qu'ait connue le Bénin en matière de développement .Elle comporte à plusieurs égards des aspects originaux. Les résultats obtenus très satisfaisants ont conduit les autorités béninoises à étendre cette expérience à l'ensemble des (06) six départements que comptait le pays en 1977.

Les CARDER sont les répondants du MAEP dans chacun des (douze) 12 départements du Bénin .les CARDER sont structurés de telle manière qu'ils sont représentés jusqu'au niveau village où les agents de base appuient directement les producteurs. Ce rapprochement avait créé un climat de confiance mutuelle entre encadreurs et producteurs ce qui avait contribué à l'amélioration des performances et à l'accroissement des productions.

La première pierre du CARDER Atlantique –Littoral d'alors a été posée en 1980.

Elle a été rendue fonctionnelle en 1984 avec la coopération Allemande « GTZ ».Il est à souligner que les espoirs placés dans les CARDER à leur création par l'Etat en 1977 se sont très tôt émoussés à cause de la non allocation de ressource pour leur fonctionnement .Cependant ,les CARDER ont pu subsister jusqu'au jour où l'aide extérieure à travers le financement des projets s'est arrêtée,comme ce fut le cas du projet Bénino-Allemand de développement rural du CARDER Atlantique financé par la GTZ aujourd'hui

GIZ qui a pris fin en 1989. Il suffit d'un arrêt ou d'une suspension de l'aide extérieure pour que les CARDER se retrouvent sans ressources.

L'orientation politique et stratégique générale consisterait à inviter l'Etat, en tant que acteur principal, à continuer d'exercer ses prérogatives pour le développement du secteur. Depuis l'accession du Bénin à l'indépendance, de plans et programmes mis en œuvre.

A l'évidence, les résultats furent souvent mitigés et bien en deçà des attentes du monde rural. Les différentes revues du secteur, en ont souvent fait le constat, tel que cela a été révélé lors de la récente revue bibliographique faite dans le cadre du plan stratégique de relance du secteur Agricole(PSRSA).

L'insuffisance de réflexions communes ,que ce soit entre les partenaires locaux ,entre les partenaire étrangers ou encore entre les deux groupes de partenaires, l'insuffisances d'approches intégrées de démarches concertées et d'efforts partagés ont été souvent à l'origine d'improvisation ,d'hésitation ,voire de duplication ,toutes choses préjudiciables à l'efficacité des actions.

Face à toutes ces difficultés, le Ministre Lazare SEHOUE TO a pris l'initiative d'organiser un forum afin de restructurer les CARDER en Centre Régional pour la Promotion Agricole (CeRPA) le Gouvernement a entériné ce programme de restructuration par le Décret N°2004-301 du 20 mai 2004.

En juillet 2006, sous l'impulsion du Président de la République qui a manifesté le désir de faire du Bénin un pays émergent et de l'agriculture, le fer de lance de l'économie béninoise, les cadres du MAEP ont élaboré après des rencontres et ateliers de réflexions, le Plan Stratégique pour la Relance du Secteur Agricole (PSRSA).

Le recentrage des actions au tour de l'axe majeur que constitue la promotion des filières, impose que les réformes engagées au niveau des CeRPA et CeCPA pour les rendre plus opérationnelles soient poursuivies et achevées.

L'étude des réformes réalisées par le MAEP a fait des recommandations au nombre desquelles on peut citer entre autres :

-réaménager les directions techniques nationales afin d'assurer la cohérence de leur organisation avec celles des CeRPA,

-roter les services agricoles de moyens humains, matériels et financiers nécessaire à leur bon fonctionnement .Un recrutement massif d'agents pour les DT, les CeRPA et les CeCPA est à cet égard une priorité.

- former des spécialistes pointus aux niveaux des CeRPA et des CeCPA pour la promotion de la mécanisation agricole.

Tout compte fait, deux questions fondamentales restent posées à savoir :

- ✓ les structures actuelles du MAEP accomplissent-elles de façon satisfaisante leur mission conformément aux textes en vigueur ?
- ✓ l'organisation actuellement mise en place au niveau du secteur Agricole et les outils et moyens dont il est doté lui permettant-ils de satisfaire aux sollicitations dont il fait actuellement objet ?

L'état des lieux (diagnostic) fait du fonctionnement du MAEP (Cabinet, Directions Techniques et Centrales, CeRPA, CeCPA et Offices sous tutelle) a donné des résultats mitigés.

Compte tenu de tout ce qui précède, le Conseil des Ministres en sa séance du 03 juillet 2012 a pris un décret, le décret N°2012- 541 du 17 décembre 2012 portant

attributions, organisations et fonctionnement du MAEP pour redéfinir leurs nouvelles missions.

De même, le Conseil des Ministres, en sa séance du 27 février 2013 a décidé, par décret N°2013- 137 du 20 mars 2013, la transformation des CeRPA en CARDER (Centre d'Action Régional pour le Développement Rural).

Cette décision est très importante car le public sait qu'aujourd'hui on parle beaucoup plus de CARDER que de CeRPA.

Les difficultés financières auxquelles l'Etat est confronté n'ont pas encore permis la mise en place du nouveau dispositif des CARDER.

Tableau N°1 : Présentation de la fiche signalétique

Dénomination sociale	Centre Action Régional pour le Développement Rural Atlantique-Littoral
Sigle	CARDER ATL-LIT
Numéro d'identification fiscal	Néant
Numéro de caisse sociale	7431
Code activité principale	039002
Date de création	1984
Statut juridique	Office
Date de modification du statut	20 mai 2004
Capital social	250.000.000
Effectif du personnel	ACE : 45, APE : 265, ACL : 08
Activité principale	Vulgarisation Agricole
Siège	Commune d'Abomey- Calavi
Adresse	01 BP 648 Cotonou Tél : 21 36 17 98
E-mail	Cardaltintnet.bj
Système de gouvernance	Gouvernance Concertée
Présidence du conseil d'administration	Un représentant du Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
Structure du réseau	A base d'un organigramme et d'un organe de gestion

Source : CARDER A/L

2 : Mission, environnement et ressource du CARDER A/L

Nous exposerons la mission et les attributions de l'office d'une part ainsi que le point des autres acteurs du secteur agricole intervenants dans les départements ATL- LIT d'autre part.

2-1 : Missions et attributs du CARDER ATL- LIT

Sur la base de la nouvelle politique agricole du MAEP ,fondée sur le libéralisme économique ,option prise par la République du Bénin depuis la conférence nationale et selon le décret N°2004 -3010 du 20 mai 2004 ,le CeRPA A/L a pour missions l'appui au développement agricole et à ce titre est chargé :

- de la définition des mesures de politique agricole propres à améliorer l'environnement économique et social des exploitations agricoles et du suivi de leur application ;
- de l'appui technique aux paysans et leurs organisations. Il vise à cet effet à aider les paysans à améliorer leurs techniques de production et leur productivité et à leur permettre d'accéder plus facilement aux biens et services nécessaires pour atteindre leurs objectifs de production et en assurer la valorisation ;
- de la définition et de la mise en œuvre des conditions d'exploitation des ressources naturelles du secteur rural et de leur préservation ;
- de l'encouragement des Organisations Non- Gouvernementales (ONG) intervenant dans le domaine du développement rural ;
- assurer l'inspection, le contrôle, la réglementation et le suivi des collectivités locales ;
- veiller à la prise en compte de la dimension genre dans toutes actions de promotion agricole et rurale ;
- appuyer la diversification et la promotion des filières agricoles ;

- mener toutes les opérations se rattachant directement ou indirectement aux activités ci-dessus ou de nature à favoriser leur développement.

Dans l'exercice de sa mission, le CeRPA A/L mène de façon exclusive des activités de service public qui sont essentiellement l'orientation, l'appui, le suivi et la coordination des actions de développement agricole et rural, de préservation des ressources naturelles, de contrôle réglementaire et technique et d'organisation des campagnes d'intérêt général.

De façon non-exclusive, il mène des activités concernant la formation, la vulgarisation et le conseil aux exploitants, aux entreprises agricoles et la des initiatives dans les domaines de l'agricole, de l'élevage et de la pêche, des eaux et forêts ainsi que de la mise en place des infrastructures promotion rurales et des équipements agricoles.

2-2: Environnement du CARDER Atl-Lit

2-2-1: Micro environnement

Le micro environnement est l'ensemble des facteurs qui influencent l'entreprise et sur lesquels l'entreprise a aussi une influence.

- **Les fournisseurs**

Il s'agit de toutes les structures qui fournissent au CARDER Atl-Lit les intrants dont il a besoin pour poursuivre ses activités. On peut citer l'ETAT : le PAFILAV (Projet d'Appui aux Filières Lait et Viande) ; le PPAAO (Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest) ; le PADA (Projet d'Appui à la Diversification Agricole); PACER (Projet d'Appui à la Croissance Economique Rural) ; PAIA-VO (Projet d'Appui aux Infrastructures Agricoles dans la Vallée de l'Ouémé).

2-2-2 : MACRO ENVIRONNEMENT

C'est l'ensemble des variables difficilement contrôlables qui s'imposent à

l'entreprise et auxquelles elle doit s'adapter.

2-2-2-1:L'environnement social, économique et démographique

La population béninoise est estimée, d'après le dernier recensement à environ dix millions d'habitants (10 000 000) composés en majorité de jeunes. Les centres ont donc la possibilité de recruter parmi les jeunes diplômés qui sortent des universités. De plus, le secteur de l'agriculture est un secteur florissant qui attire de plus en plus les jeunes.

Grâce à la libéralisation du secteur agricole, de nouvelles opportunités s'installent, créant ainsi le perpétuel besoin de communiquer. C'est une aubaine pour les centres d'actions dont le budget national ne cesse de s'accroître.

2-2-2-2: L'environnement technologique

L'évolution, sans cesse croissante des nouvelles technologies, est une opportunité pour les CARDERS. Cependant le CARDER Atl-Lit reste en marge. La Direction Générale du CARDER Atl- Lit est confronté à des problèmes de types communicationnels à savoir le défaut de connexion suite à l'insolvabilité des factures téléphoniques, s'en suit le non fonctionnement des outils de communication interne disponible... , le Bénin n'étant pas très doté en matériel de haute définition, les centres sont obligés de faire avec les moyens de bords.

2-2-2-3 : L'environnement politique et juridique

Le Bénin étant politiquement stable, les CARDERS n'ont pas du mal à exercer leurs activités quelles que soient le climat qui prévaut. Les CARDERS ne bénéficient pas d'une réglementation particulière dans leur domaine. Ils s'inspirent donc des usages et règles établies en Europe. L'inconvénient est que cela crée un désordre, car chaque centre fait ce qu'elle veut pour parvenir à ses fins.

2-3 : Ressources du CARDER A/L

Le CARDER ATL/LIT dispose de plusieurs sortes de ressources à savoir : les ressources humaines, les ressources matérielles et celles financières. Ces ressources sont utilisées pour l'exécution de leurs différentes activités.

2-3-1 : Les ressources humaines

Elles constituent la ressource la plus importante de l'office. Son fonctionnement, sa croissance, voire la suivie de celle-ci dépend entièrement du personnel, et de sa compétence. Le centre dispose d'un effectif de 318 agents toutes catégories confondues répartis dans les divers décentralisés (SCDA) suivant le tableau ci-dessous.

Tableau N°2 : Répartition des agents du CARDER A/L répartis par statut

Catégories	Effectifs	Pourcentage
APE	265	83,33%
ACE	45	14,15%
ACL	08	2,52%
TOTAL	318	100

Source : CARDER A/L Avril 2016

Légende :

APE : Agents Permanents de l'Etat

ACE : Agents Contractuels de l'Etat

ACL : Agents Contractuels Locaux

L'analyse du tableau nous permet de dire que les APE représentent 83% du personnel du CARDER A/L donc ils sont les plus nombreux, les ACE ne représentent que 14% et les ACL ne font que 3% du personnel.

2-3-2 : Les ressources financières

Les ressources financières du CARDER A/L sont constituées par :

- une dotation initiale du budget national d'un montant de 250000000
- des dotations annuelles du budget national pour le fonctionnement et l'équipement ;
- des revenus des activités et prestations de services ;
- des dons et legs ;
- toutes aides extérieures ;
- des produits financiers provenant du placement des fonds.

B : Structure organisationnelle du CARDER A/L

Le CARDER Atlantique-Littoral est dirigé par une directrice générale qui est assisté dans l'exécution de ses tâches par les quatre (04) directions ci - dessous citées, un secrétariat administratif (SA), un secrétariat particulier(SP), une Cellule Appui Planification et Suivie-Evaluation (CAPSE), et neuf Secteurs Communaux pour le développement(SCDA).

➤ La Direction générale

Elle élabore et met en œuvre des programmes d'activités et d'investissements du centre, organise et définit les tâches de chacun des employés, représente le centre vis-à-vis des tiers et dans tous les actes en justice et participe aux réunions de Conseil d'Administration avec voix consultative. La Directrice Générale assure la Direction Générale du Centre et elle est nommée par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de Pêche.

➤ Le Secrétariat Administratif (SA)

Le Secrétaire Administratif est nommé par le Directeur Général. Il assure la réception, le classement et l'émission des documents administratifs à travers les

registres courrier arrivée et départ. Il est au service du DG et a pour mission de le décharger des procédures administratives.

➤ **Le Secrétariat Particulier (SP)**

Le Secrétaire Particulier est aussi nommé par le Directeur Général. Il est placé sous l'autorité du Directeur Général et assure l'ensemble des fonctions administratives liées au secrétariat pour ce qui concerne le courrier confidentiel et la préparation des audiences du Directeur Général.

➤ **La Cellule Appui Planification et Suivi-Evaluation (CAPSE)**

Sous la coordination opérationnelle directe du secrétaire général adjoint du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), elle a pour mission d'assister la direction générale du CARDER et ses différents démembrements dans le processus des réformes en vue d'assurer des services efficaces et efficients au niveau du CARDER, en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs du développement agricole.

➤ **La Direction Administrative et Financière (DAF)**

Elle a pour mission, sous l'autorité de la Directrice Générale, de centraliser, de synthétiser les informations sur le secteur agricole et rural au niveau régional et d'analyser les facteurs de son évolution pour mettre en place un système de programmation et de suivi évaluation. Elle assure également la gestion des ressources financières, humaines et celle du patrimoine du CARDER. La Direction comprend trois (03) services que sont : Service Administratif et Gestion Personnel (SAGP), le Service Finance, Comptabilité et Suivi-Budgétaire (SFCSB) et Service Gestion Equipement, Matériel et Patrimoine (SGEMP).

➤ **La Direction du Développement Agricole (DDA)**

Sous l'autorité du directeur général, le DDA a pour mission d'assurer la communication, l'information rurales, de faire assurer le développement des actions de formation et d'appui aux organisation professionnelles, ainsi que

l'accompagnement des communes dans l'élaboration et l'exécution du volet agricole de leur plan de développement, de concert avec les autres directions techniques et les autres acteurs. La direction comprend trois (03) services que sont : Service Appui au Développement Entreprises Agricoles(SADEA), Service Formation, Information et Communication(SFIC), et le Service Développement Productions Agricoles (SDPA).

➤ **La Direction de la Promotion des Filières Agricoles et de la Sécurité Alimentaire(DPFASA)**

Sous l'autorité du directeur général, avec à sa tête un directeur, cette direction a pour missions d'assurer la promotion et le développement des filières végétale, animale et halieutique en tenant compte des spécificités de chaque région et d'engager de concert avec les autres acteurs les actions appropriées pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Elle comprend un secrétariat et quatre (04) services à savoir : le Service Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SASAN), Service des Analyses des Filière et Démarches de Promotion (SAFDP), le Service Organisation des Chaines :(SOC), Service Appui au Développement des Filières Agricoles Porteuses (SADFAP).

➤ **La Direction de l'Aménagement et de l'Équipement Rural(DAER)**

Le rôle de cette direction est d'accompagner la promotion agricole dans les domaines des aménagements hydro-agricoles, de l'habitat, de la desserte rurale, de la mécanisation et de l'équipement agricole ainsi que d'assurer au niveau régional et local, la protection des forêts et la gestion des ressources naturelles.

Elle aussi comprend un secrétariat et trois (03) services que sont : le Service d'Aménagement Hydro- agricole (SAH), le Service Constructions Rural (SCR) et le Service Mécanisation et Technologies Appropriées (SMTA).

➤ **Les Secteurs Communaux pour le Développement Agricole (SCDA)**

Le SCDA est l'unité opérationnelle décentralisée du CARDER Atlantique-

Littoral et sa zone d'intervention est la commune. Il est l'organe placé sous l'autorité de la directrice générale du CARDER Atlantique-Littoral, chargé de la mise en œuvre des actions de promotion agricole et d'appui au développement local au niveau de la commune.

Au titre des activités, il importe de préciser que le CARDER Atl-Lit s'est spécialisé dans la promotion de l'agriculture.

L'organigramme du Centre qui en présente les différents niveaux hiérarchiques ainsi que les relations d'interdépendance est joint en annexes (Confère Annexe n°1).

Il est important de souligner que, conformément à l'article 8 de ses statuts, le CeRPA – Atlantique/Littoral est administré par un Conseil d'Administration (CA) de neuf (09) membres composé comme suit :

- un représentant du Ministre chargé de l'Agriculture ;
- un représentant du Ministre chargé du Plan ;
- un représentant du Ministre chargé des Finances ;
- un représentant du Ministre chargé de l'Industrie ;
- un représentant du Préfet des Départements de l'Atlantique et du Littoral;
- un représentant des Maires des Communes des Départements de l'Atlantique et du Littoral ;
- un représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Départements de l'Atlantique et du Littoral ;
- un représentant de la Chambre de l'Agriculture de l'Atlantique et du Littoral ;
- un représentant des travailleurs de l'office, élu en Assemblée Générale (AG).

Aux termes de l'article 12 des statuts du Centre, le Conseil d'Administration a principalement pour rôle d'élaborer la politique générale du Centre en conformité avec les objectifs du plan de développement économique

et social du Bénin, s'assurer de la cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôler l'application.

Le Centre dispose également d'un organe consultatif obligatoire. Il s'agit du Comité de Direction (CODIR) qui assiste la Directrice Générale (DG) dans la gestion du Centre. Le CODIR est consulté pour des décisions importantes telles que l'élaboration de la politique générale du Centre et des documents de gestion (budget, états financiers, ...) ainsi que toutes les affaires que la DG lui soumet. Il est composé du DG, de deux (02) représentants du personnel élus en AG et des Directeurs Techniques.

Par ailleurs, l'article 31 des statuts dispose que près du CeRPA est placé un Commissaire aux comptes chargé d'une mission d'audit légal.

Paragraphe 2 : Observation faites au cours du stage

Pendant trois (03) mois, nous avons effectué notre stage pratique au CARDER A/L précisément dans le service Budget Comptabilité dans le but d'approfondir et de mettre en pratique nos connaissances théorique acquises. Ici nous ferons part des travaux effectués forces et faiblesses faites sur la base de l'observation au centre.

A -Inventaire des Forces

- Existence d'un calendrier budgétaire
- L'implication effective du DG dans l'élaboration du budget
- L'existence d'un Comité de Direction (CODIR) qui tient des rencontres hebdomadaires
- La validation par le Conseil d'Administration dudit budget
- La vérification continue et permanente de l'existence de crédit sur ligne budgétaire avant engagement de toute dépense évitant tout dépassement

- L'élaboration par la DCF (Délégué du Contrôle Financier) d'un rapport de suivi des réalisations du budget à la fin de chaque trimestre
- L'examen du rapport de suivi des réalisations par le CODIR afin de prendre les décisions qui s'imposent
- La détermination des écarts à la fin de chaque trimestre, ce qui permet de repérer les recettes qui évoluent au rythme souhaitable et de cadrer les dépenses afin d'éviter les incohérences.

B- Faiblesses :

- Retard dans la collecte des besoins relatifs à chaque direction
- Rigidité du circuit de l'exécution
- Manque de fiabilité des besoins émanant des différentes directions
- Non disponibilité des documents nécessaires au contrôle budgétaire
- Difficulté de décaissement des subventions au Trésor Public
- Procédure interminable dans l'obtention des crédits délégués

Section2 : Cadre théorique de l'étude

Cette section de notre étude est subdivisée en deux paragraphes. Le premier est consacré à la problématique et objectif et le second aux intérêts de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

A- PROBLEMATIQUE

Les Offices sont des établissements publics chargés d'assurer et de gérer des services publics. Les Offices à caractères social, scientifique ou culturel sont gérés comme des établissements publics et administratifs et soumis à des dispositions prévues par la loi qui porte leur création (Loi N°94-009 du 28 Juillet 1994). Lorsqu'une Office est préoccupée par sa survie dans un environnement fortement concurrentiel et changeant, elle se doit d'améliorer sa

performance dans toutes ses dimensions fonctionnelles. Pour ce fait, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la pérennité de leurs activités. Ainsi, faut-il que les dépenses nécessaires soient prévues, ordonnancées, réparties, comptabilisées et soumises au contrôle et à la discussion préalable. Pour y parvenir, il est nécessaire d'établir un Budget.

En effet, le Budget est considéré comme l'instrument de base de la gestion budgétaire. Il est la traduction chiffrée des orientations stratégiques sur un exercice donné. C'est un outil de gestion qui aide au pilotage et qui permet d'avoir une meilleure maîtrise des coûts et de se prémunir contre une gestion non adéquate des ressources. Il permet également de s'assurer de la viabilité d'un projet et de juger de sa rentabilité. En partant de chiffre réel et en projetant sur une période donnée, il est possible d'élaborer des hypothèses de développement plus ou moins précis. C'est pour cette raison que **Meheut(1994)** écrit que la gestion budgétaire est « l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différentes fonctions des objectifs cohérents, d'établir les budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées »

C'est pour cette raison qu'aucun agent économique ne peut se passer du Budget. Il est important que lorsque le Parlement d'un pays refuse de voter le budget, cela est source de problème. Alors les agents économiques tous autant qu'ils sont, ont besoin du Budget. Si le Budget a pu revêtir autant d'importance au niveau de l'Etat, des entreprises agents économiques au même titre que l'Etat, il reste l'un des outils important de gestion et de mesure de performance.

S'agissant du CARDER A/L, Office à caractère agricole, et organe décentralisé du Ministère chargé de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, il transmet son dynamisme dans le secteur agricole de notre pays et contribue en grande partie au développement national. Pour cette raison, il lui est primordial

d'assurer une bonne gestion de son système budgétaire afin de permettre une utilisation adéquate de ses ressources. C'est dans cette optique que le Service Budget Comptabilité (SBC) a été mis en place pour s'assurer de l'élaboration, de l'exécution et de suivi du budget, ainsi que le contrôle de l'exécution du budget. Aussi **H.Court et J.Leurion (1982)** définit le contrôle budgétaire comme « un contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des chiffres donnés, prévus dans les budgets. »

Malgré les efforts fournis par ce service, nous avons relevés au cours de notre séjour, un certain nombre de dysfonctionnements qui se résument comme suit :

- ✓ retard de l'expression des besoins relatifs à chaque direction ;
- ✓ existence des écarts défavorables sur un certain nombre d'années ;
- ✓ inexistence du contrôle budgétaire.
- ✓ difficulté de décaissement des subventions au Trésor Public ;
- ✓ procédure interminable dans l'obtention des crédits délégués ;

Au regard de ces différents dysfonctionnements que rencontre le CARDER, nous formulons la question centrale suivante :

La pratique Budgétaire peut-elle contribuer à l'amélioration des prises de décision au sein du CARDER A-L?

De cette question centrale découlent les questions de recherche suivantes :

- quelle est la procédure d'élaboration du Budget programme annuel du CARDER A-L ?
- La pratique budgétaire du CARDER A-L lui permet-elle d'avoir un bon rendement ?

B :Intérêt de l'étude

Notre but à travers ce thème est de permettre :

- ☞ au CARDER A/L de corriger les dysfonctionnements liés à sa pratique budgétaire afin qu'il puisse améliorer le niveau de ses rendements dans le futur ;
- ☞ à la communauté scientifique d'approfondir leur recherche dans le domaine budgétaire ;
- ☞ à nous même d'approfondir nos connaissances théoriques, pratiques et de connaître le processus à suivre dans la gestion budgétaire.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude :

Nous allons aborder d'une part l'objectif général et d'autre part les objectifs spécifiques de notre étude.

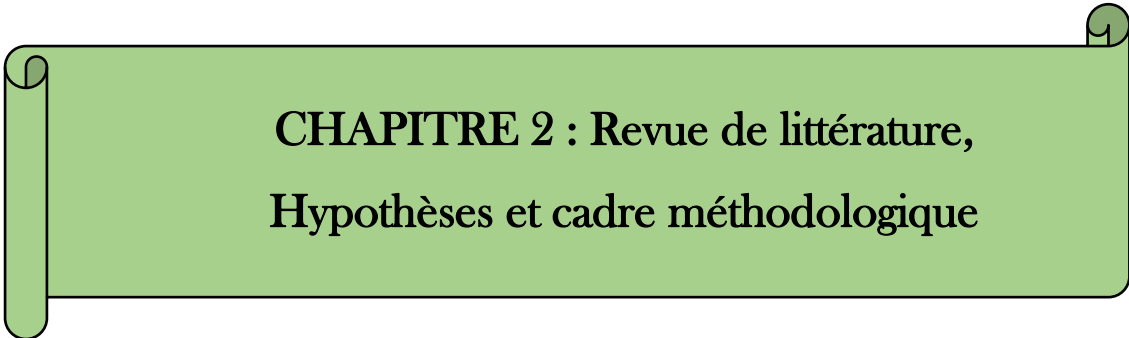
A-Objectif général :

L'objectif général de notre étude est d'analyser la pratique budgétaire du CARDER /A-L.

B-Objectifs spécifiques :

Spécifiquement il s'agit de :

- ✓ décrire le processus d'élaboration des budgets programmes du CARDER A/L ;
- ✓ analyser les écarts observés dans les budgets du CARDER A/L ;



**CHAPITRE 2 : Revue de littérature,
Hypothèses et cadre méthodologique**

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature et les hypothèses d'une part (section1) et au cadre méthodologique de l'étude d'autre part (section 2).

Section1: Revue de littérature et formulation des hypothèses

Pour tous travaux de recherche, il est nécessaire de prendre connaissance d'un minimum de travaux antérieurs sur le thème. Ainsi, nous présenterons dans cette section les clarifications des concepts, les travaux antérieurs et les hypothèses de l'étude.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Dans le cadre de toute opération de recherche, la revue de littérature permet dans toute recherche de s'assurer au préalable des connaissances acquises sur les problèmes identifiés à partir de la documentation mobilisée .C'est pourquoi, nous choisissons de faire la clarification des concepts liés à la pratique budgétaire.

A-Clarification des concepts

➤ Budget

Le mot « budget vient du vieux français « bougette ». Au moyen âge, la bougette était la bourse dans laquelle le marchand entassait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer. Avoir la bougette, signifiait se préparer à partir en voyage (en quelque sorte entreprendre), mais également programmer ses dépenses et réunir la somme d'argent dont on aurait besoin pour faire face aux nécessités de la route.

Ce premier sens donné au budget, l'identifie à un objet que l'on utilise pour garder l'argent nécessaire dont on se servirait pour faire un voyage ou un déplacement.

Mais au fil du temps, le concept évoluera et fera l'objet de plusieurs interprétations. Ainsi, il ne sera plus considéré comme un objet, mais plutôt

comme un plan d'action conçu pour atteindre un objectif donné, sur une période déterminée.

Selon Le groupe de travail de **L'Institut du BENCHMARKING** (Bonne pratique pour le processus «Elaboration du Budget » de l'Université de Paris DAUPHINE), le Budget est la synthèse formalisée et chiffrée qui après discussion et négociation entre une Direction opérationnelle et son Groupe, traduit sur une période généralement d'un an, les ressources, les plans d'action, et les résultats attendus, en ligne avec les objectifs à moyen terme de l'organisation.

Cette définition complète celle de **Raulet (1994)**, qui dira que « le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée ».

Cette définition diffère de la première, en ce sens qu'elle prend en compte non seulement l'aspect financier, mais aussi l'aspect quantitatif et le facteur temps, qui sont des éléments non négligeables dans la réalisation de tout objectif.

Cependant, il faut noter que la définition de **Raulet** est incomplète dans la mesure où elle ne fait pas ressortir les notions de coordination et de résultats qui constituent d'importants facteurs dans le concept du budget.

Pour corriger cette imperfection, **Benoît (1982)** dira que « le budget est un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation, quelques résultats considérés comme les résultats clés recherchés par le chef d'entreprise ».

Il ressort de cette définition deux idées principales à partir de certains mots clés qui y figurent :

- le mot « coordonné », marque la nécessité d'éviter des actions individuelles ou parcellaires divergentes ne respectant pas la ligne de conduite tracée par le budget ;

- le mot « résultat », qui sous-entend l'idée d'une sélection au niveau des objectifs et des tests d'efficacité.

➤ **Gestion budgétaire**

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

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

La gestion budgétaire désigne le fait de planifier, à plus ou moins long terme, les recettes et les dépenses prévues sur une période. La gestion budgétaire repose sur trois concepts : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Le premier consiste à prendre en compte certaines données historiques afin de mettre en œuvre un plan global du budget pour les mois ou années à venir. Le second, à établir un rapport entre les objectifs espérés et les moyens mis à disposition pour les accomplir. Le troisième enfin, à fixer des critères qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Ce dernier concept consiste principalement à comparer les dépenses et recettes budgétées aux dépenses et recettes réelles.

La gestion budgétaire est également un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses présumées qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée. Elle implique trois concepts que sont :

-la prévision ;

-la budgétisation ;

-le contrôle budgétaire.

- **Prévision budgétaire:** C'est l'action de prévoir. La prévision est l'ensemble des techniques ayant pour but d'évaluer la situation économique à une échéance plus ou moins lointaine. Elle se base sur des données historiques pour fournir un plan global du budget dans le futur.
- **Budgétisation :** Elle consiste à inscrire une somme au budget. C'est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre.
- **Contrôle budgétaire :** Il consiste en une comparaison permanente au cours de l'exécution des programmes entre les réalisations et les prévisions, c'est-à-dire entre les résultats et les objectifs figurant au budget afin de :
 - rechercher les causes des écarts ;
 - informer les différents niveaux hiérarchiques ;
 - décider des mesures correctives à prendre ;
 - évaluer le travail du ou des responsables.

Principe de la gestion budgétaire :

Le cadre budgétaire doit s'appuyer sur l'organigramme et les définitions des fonctions à l'intérieur de l'entreprise pour englober dans la mesure du possible l'intégralité et la spécificité des activités de l'entreprise.

L'ensemble des budgets traduit l'engagement de chaque responsable devant la direction de l'entreprise. Cet engagement est cohérent avec l'objectif d'activité retenu. Les budgets seront établis selon les divers niveaux de responsabilités ou de profits possibles dans le cadre organisationnel de l'entreprise et sa stratégie.

➤ **Le contrôle de gestion**

Le Plan Comptable de 1982 définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables, des données chiffrées, périodiques, caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».

Cette approche limite le contrôle de gestion à des procédures mécaniques de rétroaction, sans tenir compte des orientations stratégiques, ni du management de l'organisation.

Anthony (1965) considéré comme le père du contrôle de gestion a proposé un célèbre découpage des processus organisationnels en trois niveaux distinguant :

- La stratégie ;
- La gestion courante ou tactique ;
- Les opérations élémentaires.

A chaque niveau correspond son contrôle

Trois niveaux dans le processus de décision	Les niveaux de contrôle
Niveau stratégique (long terme)	Planification stratégique ou contrôle stratégique
Niveau tactique ou niveau de gestion (moyen terme)	Contrôle de gestion
Niveau opérationnel (court terme)	Contrôle opérationnel

Contrôle stratégique : c'est un processus qui consiste à décider des buts de l'organisation ainsi que des moyens et des structures à employer pour atteindre ces buts.

Contrôle opérationnel : c'est un processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente.

Il définit le **contrôle de gestion** en **1965** comme étant « un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière **efficace** et **efficiente** pour la réalisation des objectifs de l'organisation » puis en **1988** il améliora cette définition en proposant que le contrôle de gestion soit « un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière **efficace** et **efficiente** ».

Efficacité : l'atteinte des objectifs.

Efficience : l'atteinte des objectifs à moindre coût.

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

➤ **Le système budgétaire**

Pour **Fatoké (2006-2007)**, le **système budgétaire** est défini comme « une méthode de gestion prévisionnelle à court terme, fondée sur les moyens à mettre à la disposition des responsables, pour atteindre les objectifs fixés conformément au plan stratégique défini par la direction ».

Cette définition paraît incomplète car elle ne met pas l'accent sur le contrôle qui est un élément indispensable dans tout système budgétaire.

Pour combler cette insuffisance, nous allons prendre la définition de **Gervais (1994)** qui définit le système budgétaire comme « un système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire ».

➤ **Le contrôle budgétaire**

Pour **Court et Leurion (1982)**, le contrôle budgétaire est « un contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des chiffres donnés prévus dans les budgets ».

Au fil du temps, le concept va évoluer et sera défini par **Gervais (1994)** comme « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- apprécier l'activité des responsables budgétaires ».

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions. Il pourrait être pleinement perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion. Il incitera au dialogue et à la communication.

B-Revue théorique

Selon **Samuel SPONEM (2010)**, la théorie de la contingence implique que le budget est d'abord vu comme un instrument technique de suivi et de contrôle des entités. Les pratiques budgétaires sont adaptées à « l'environnement matériel » de l'organisation : l'incertitude de l'environnement, la complexité de la technologie, l'organisation, la stratégie

et la taille ont une influence sur la mise en place du contrôle budgétaire. Ceci doit permettre à l'organisation d'être efficiente.

Aussi, dans sa théorie néo-institutionnel, le budget est présenté comme un mythe rationnel qui permet de répondre aux attentes des parties prenantes et correspond au modèle cognitif du dirigeant. La mise en place du contrôle budgétaire dépend de l'environnement institutionnel, de l'organisation et notamment du type d'actionnariat, de l'appartenance à un groupe et des relations avec le groupe de l'origine professionnelle du dirigeant et de la taille.

Selon **Jean-Luc Zecri (2001)**, la convention de coopération génère des informations qui permettent d'assurer aux agents d'une unanimité de son adoption. Tout ce qui dans l'entreprise permettra de repérer comment se définit cette coopération participera à énoncer la convention de coopération. Il faut noter que la convention de coopération intervient lors de la budgétisation. Elle permet de régler le problème d'incertitude et se perçoit comme un mode régulier de coordination des acteurs lors de la budgétisation. L'objet de la coopération concerne aussi bien le rôle des acteurs que leur niveau d'implication pendant l'élaboration budgétaire.

C- Revue empirique sur la Pratique Budgétaire

Plusieurs auteurs ont réalisé des études sur la gestion budgétaire des entreprises en mettant en exergue les maux de son dysfonctionnement.

C'est ainsi que **Hounsa (1993)**, dans son mémoire intitulé « Diagnostic financier et comptable de la COBENAM », en voulant s'intéresser au système budgétaire de la compagnie, a révélé que le budget n'est pas réellement mis à la disposition de ses responsables opérationnelles. Ce qui fait que ces derniers ne l'exploitent pas et le considèrent comme une pure formalité. Aussi a-t-il constaté que malgré l'existence du budget, la gestion de la Compagnie reste improvisée.

Pour remédier à ces problèmes, il a suggéré la conception d'objectifs précis, la mise en place d'une unité de contrôle de gestion et de planification et d'une organisation fondée sur la délégation des pouvoirs.

ADADJA (2007), dans son étude sur « contribution à l'amélioration du système budgétaire de la mairie de Cotonou », a constaté que la mairie de Cotonou ne dispose pas d'un calendrier budgétaire ; cet état de chose entrave le suivi efficient de l'activité. Il a également souligné l'absence d'un système de contrôle budgétaire et la non exploitation rigoureuse des directives contenus dans le budget lors de la phase d'exécution des ordonnancements des dépenses. Il en résulte alors des écarts injustifiés entre les réalisations et les prévisions budgétaires.

Afin d'apporter des solutions appropriées à ces différents problèmes, il a suggéré que la mairie de Cotonou doit procéder à une réorganisation de la Division de Préparation du Budget existant tant sur le plan structurel que fonctionnel. Cette division permettra une élaboration budgétaire idoine et devra procéder à un suivi strict et rigoureux des différentes étapes du processus de planification. De plus, il a proposé la mise en place d'un système de contrôle budgétaire adapté à la structure de la mairie de Cotonou.

Gervais (1994), dans son ouvrage « Contrôle de Gestion », pour remédier aux problèmes de gestion budgétaire que rencontrent les entreprises, a mis l'accent sur les principales étapes d'élaboration du budget à savoir :

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

Dans la perspective d'aider les responsables en charge de la gestion budgétaire dans les entreprises, **Chidikofan (2005)**, du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion des Entreprises (CE.P.A.G), lors de la formation sur « la gestion budgétaire », a souligné que l'élaboration du budget découle surtout d'une bonne planification.

Aussi, a-t-il ajouté que le budget, après adoption, doit faire l'objet d'une exécution rigoureuse et d'un contrôle permanent.

De même, **Nicolas BERLAND(1999)** dans son article « A quoi sert le contrôle budgétaire ? » a approuvé l'idée qu'il faut une bonne planification, évaluation et une bonne coordination de l'usage du contrôle budgétaire. Ainsi plusieurs rôles sont attribués au contrôle budgétaire.

Pour **Jack FORGET (2005)**, dans son ouvrage « Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », le budget est l'expression économique des plans d'action pour l'année à venir afin d'allouer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Chaque centre de décisions se voit assigné des objectifs cohérents avec les objectifs globaux de l'entreprise, desquels découle théoriquement son budget. Les budgets sont construits à la fois selon une logique hiérarchique, une logique fonctionnelle et une approche par projets (le croisement des logiques horizontales et verticales pouvant conduire à des budgets matriciels). Les budgets sont normalement révisables pour tenir compte des évolutions environnementales non anticipées et survenues au cours de l'exercice.

Ces différentes études montrent qu'il faut encore beaucoup de recherches sur les difficultés que rencontrent les organisations publiques, en général et le CARDER A/L en particulier.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre étude sur le système budgétaire du CARDER A/L.

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses

L'hypothèse est « une proposition relative à l'explication d'un phénomène qui est admise avant d'être soumise au contrôle de l'expérience ». C'est ainsi qu'aux interrogations relevées, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

Avec le vote de la loi de finances initiale, le Parlement donne au Gouvernement une autorisation budgétaire qui s'apparente à une faculté, mais non à une obligation, de dépenser. L'exécution du budget de l'État obéit à un certain nombre de règles qui visent à garantir que celle-ci se réalisera au plus près de la volonté exprimée par le Parlement, tout en offrant aux gestionnaires une certaine souplesse.

Il revient à la direction du budget de suivre et piloter l'exécution des dépenses de l'État de façon transversale en veillant à la régularité de la gestion, à la soutenabilité des dépenses publiques et à la conformité de l'exécution au regard des engagements budgétaires pris devant le parlement dans le cadre des lois de finances, particulièrement s'agissant du respect de la norme de dépenses dite « 0 valeur ». Cette responsabilité se matérialise notamment en début d'année par la constitution à partir des crédits de chaque programme d'une réserve de précaution, outil essentiel de la régulation budgétaire, destinée à couvrir les aléas en dépenses qui pourront survenir en cours d'exécution.

La responsabilité de la direction du budget en matière d'exécution nécessite également tout au long de la gestion une analyse permanente afin de comprendre, de prévoir et d'anticiper les évolutions de fond de la dépense de l'État. Aussi faut-il ajouter que la direction du budget doit par conséquent anticiper, tout au long de l'année, ce que seront les dépenses en fin d'année, et

proposer, le cas échéant, des mesures correctrices lorsque la prévision tend à s'écarter de la loi de finances initiale et du respect de la norme de dépenses.

Ainsi nous formulons ainsi notre hypothèse comme suit : **Le respect des normes du manuel de procédure du CARDER A/L explique l'efficacité du processus d'élaboration du budget programme annuel.**

Hypothèse 2

A un rythme régulier, mensuel si possible, le contrôle budgétaire doit s'exercer entre les prévisions et les réalisations. Toute différence sensible doit être étudiée et avoir son explication :

- décalage dans le temps ;
- dépenses (ou recettes) imprévues ;
- mésestimations des coûts.

Le budget est un outil vivant qu'il convient d'adapter en permanence à la réalité. Chaque modification constitue un nouvel acte de gestion et de décision. Le suivi est donc tout au temps primordial que l'établissement du budget et contribue pleinement à la qualité de la gestion de l'entreprise.

Bien qu'étant l'une des phases de la gestion budgétaire, en pratique, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire. Au sens comptable, le contrôle budgétaire signifie une comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations. Cette comparaison dégage trois types d'écarts :

- écart positif
- écart nul
- écart négatif

Le contrôle budgétaire est défini comme une comparaison permanente des résultats réels aux prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- dégager les écarts et rechercher leurs causes ;
- informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Au sens comptables, le contrôle budgétaire signifie une comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations. Il s'agit d'examiner les écarts importants (> à 5%) par rapport au budget et de tenter d'expliquer la raison de leur existence et ce que l'on peut faire pour remédier à la situation. Les écarts sont souvent qualifiés de « favorables » ou de « défavorables ». Un écart **favorable** est constaté :

- lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits budgétisés ou
- lorsque les dépenses réelles sont inférieures à dépenses budgétisées

Un écart **défavorable** est constaté :

- lorsque les produits réels sont inférieurs aux produits budgétisés ;
- lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétisées.

Il est cependant utile d'analyser la cause des écarts et de déterminer s'il s'agit d'une situation temporaire ou permanente. Les écarts peuvent être la conséquence de l'un ou de plusieurs des facteurs, notamment : une évolution des prix, une évolution des volumes, une évolution des plans, etc

Nous formulons notre hypothèse comme suit : **Les écarts défavorables sur le budget sont dus à l'exécution des activités qui surgissent en cours d'exercice.**

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

Cette partie met en exergue les méthodes d'investigations, l'approche empirique et l'approche théorique choisie.

Paragraphe 1 : Les méthodes d'investigations

Cette partie est consacrée à la recherche documentaire et aux entretiens et les enquêtes.

A-Recherche documentaire :

Il s'agit de la recherche des documents en vue de leur judicieuse exploitation pour comprendre les différentes recherches effectuées sur notre thème. En effet, nos recherches ont pris en compte aussi bien les articles scientifiques que des mémoires et autres documents académiques ayant un rapport retenu. Notre recherche documentaire nous a conduit dans les bibliothèques de la FASEG, du CARDER A-L et des bibliothèques en ligne sur l'internet. Cette recherche est complétée par les informations provenant des budgets et rapports d'activité des années antérieures du CARDER A-L.

B – Les entretiens directs

Cet outil nous est utile pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources et plus précisément les responsables à plusieurs niveaux du CARDER A-L .Il consiste en une discussion dans le souci d'obtenir des éclaircissements sur les points d'ombre de quelques préoccupations relative à la pratique budgétaire du centre.

C-Questionnaire

Le questionnaire a été conçu afin de collecter les informations nécessaires à notre recherche et ensuite distribué à la population cible (voir annexe). Nous allons développer les différentes séquences de la méthode utilisée pour la

collecte, le traitement et la présentation des données des enquêtes. Ainsi, il est présenté principalement :

- ✓ les objectifs de l'enquête ;
- ✓ le cadre de l'enquête et la population mère ;
- ✓ les données à mobiliser ;
- ✓ la technique d'enquête ;

1- Objectifs de l'enquête

L'enquête réalisée a pour objectif de mobiliser les données nécessaires pour avoir une idée des causes des dysfonctionnements précédemment relevés.

2- Cadre de l'enquête et identification de la population mère

Comme cadre de réalisation de notre enquête, nous avons choisi le Centre d'Action Régional pour le Développement Rural des Départements Atlantique - Littoral. En ce qui concerne la population mère, elle est composée de l'ensemble des unités statistiques soumises à notre recherche. Il s'agit de l'ensemble des directeurs techniques, de la directrice générale et des chefs services et des collaborateurs du CARDER A/L .Elle est estimée à 50 personnes.

3- Echantillonnage

3-1 : Détermination de l'échantillon.

L'échantillonnage a été constitué à partir d'un choix raisonné. La méthode d'utilisée est celle des quotas. Ici notre échantillon est constitué de quarante(40) individus et répartis comme suit :

Tableau n° 3 : Echantillon de l'enquête

ELEMENTS	Population mère (%)	Effectif de l'échantillon (%)
DG	2	2
Directeurs Techniques	12	10
Chefs Services	32	33
Collaborateurs	52	55
Total	100	100

Source : élaboré par nous-mêmes(2016)

Avec un échantillon de quarante individus, nous constatons que les collaborateurs sont plus disponibles à nous fournir des données que les autres.

3-2: Centre d'intérêt du questionnaire

Les questions posées lors de notre enquête nous permettrons de recenser les informations pour mieux :

- ✓ Connaitre la raison pour laquelle les procédures d'élaboration du budget ne sont pas conformes aux normes régies dans le manuel de procédure du CARDER A/L ;
- ✓ comprendre les causes liées à l'existence des écarts défavorables sur un certain nombre d'année

Paragraphe 2 – Méthode d'analyse des données

Cette partie est consacrée au traitement des données et à la vérification des hypothèses.

A-Traitement des données

Le traitement des données se déroule en trois étapes à savoir :

- **Technique de dépouillement :** Les données recueillies à l'issue de l'enquête par questionnaire seront dépouillées manuellement et

présentées sous forme de tri. Ces données seront analysées pour mieux appréhender les causes des différents et les tableaux de tri seront complétés par des graphiques pour mieux caractériser les résultats d'enquêtes ;

- La vérification des données dont le but est le contrôle de l'exactitude des données que nous avons recueillies ;
- La synthèse et l'analyse des données.

B-Technique de validation des hypothèses

Il s'agit des règles de décisions qui doivent être suivies pour conclure qu'une hypothèse est confirmée ou infirmée. Chaque hypothèse étant constituée de deux variables : le problème et sa cause supposée, elle sera validée si nos analyses aboutissent aux mêmes causes prédéfinies. Par contre, l'hypothèse sera non validée si nos analyses découlent sur d'autres causes qui ne sont pas celles que nous avons préalablement identifiées. L'hypothèse n°1 sera confirmée si au thème du dépouillement nous avons une procédure d'élaboration qui est conforme aux normes régies dans le manuel de procédure du CARDER A/L. L'hypothèse n°2 sera confirmée si les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations sont justifiées.

➤ Validation de l'hypothèse 1

Tableau n°4 : Validation de l'hypothèse n°1

VARIABLES	INDICATEUR	SEUIL
Dépendante Le respect des normes du manuel de procédure du CARDER A/L	Normes régies dans le manuel de procédure du CARDER A/L	-
Indépendante L'efficacité du processus d'élaboration du budget programme	Processus d'élaboration du budget programme	-

Source : Réalisée par nous-mêmes

➤ **Validation de l'hypothèse n°2**

La validation de l'hypothèse 2 se fera par le calcul des écarts défavorables. Sa formule est : $ECARTS = Réalisations - Prévisions$

Son interprétation se fait comme suit :

Tableau n°5 : Critères d'interprétation des écarts

Eléments	Ecart (-) Négatif et $T \leq 100$	Ecart (+) Positif et $T \geq 100$
Charges	Favorable	Défavorable
Produits	Défavorable	Favorable
Investissements	Manque	Surplus

Source : Réalisée par nous-mêmes



**CHAPITRE 3 : Présentation des résultats,
analyse et implication managériale**

Ce chapitre est d'abord consacré à la présentation et analyses des résultats (section 1) et ensuite à la vérification des hypothèses et implication managériale (section 2).

Section 1 : Présentation et analyse des résultats.

Paragraphe 1 :Présentation des procédures budgétaires au CARDER A/L

A- Cadre légal d'élaboration du budget :

Les procédures budgétaires sont définies selon le cadre légal qui comporte essentiellement :

- la loi 88-005 du 26 avril 1988, relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi –publiques.
- la loi 94-009 du 28 juillet 1994, relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Offices à caractères social, culturel et scientifique.
- le décret, portant approbation des statuts du CARDER A/L.

1- La loi 88-005 du 26 avril 1988

Elle est relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques. Elle stipule dans ses articles 48 et 49 que trois mois au moins avant la fin d'un exercice, il est établi par le Directeur Général de l'Entreprise Publique et Semi-publique conformément au Plan comptable le National, des Comptes Prévisionnels et un Budget d'Investissement Prévisionnel. Les comptes d'exploitation et le budget d'investissement prévisionnel concernent aussi bien les opérations concédées que les opérations ne faisant pas l'objet d'une concession. Le conseil d'administration est réuni à la diligence de son Président pour étudier ces comptes ,les entériner ou les faire modifier de telle sorte que le programme d'action de l'exercice suivant soit complètement défini et rédigé au plus tard

quinze (15) jours avant la fin de l'exercice en cours . Ces documents examinés par le conseil d'administration ainsi que les programmes d'action prévisionnels acceptés par ledit conseil sont transmis quinze (15) jours avant la fin de l'exercice en cours au Ministre de tutelle, au Ministre chargé de l'Inspection des Entreprises Publiques et Semi-publiques et au Ministre chargé du Plan. Aussi, les comptes d'exploitation prévisionnels et le budget d'investissement prévisionnel constituent le budget général de la Société. A cours de l'exécution de ce budget, aucune dépense ne peut être autorisée si elle n'a pas fait l'objet d'une inscription préalable et si les fonds ne sont pas disponibles. A la fin de chaque trimestre, le Directeur Général dresse un rapport qu'il transmet au Conseil d'Administration pour rendre compte de l'état d'exécution du budget général.

2- La loi 94-009 du 28 juillet 1994

Elle est relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Offices à caractères social, culturel et scientifique. Elle stipule dans ses articles 16 et 17 que le Directeur Général de l'Office est tenu, trois mois avant la fin d'un exercice, d'établir conformément au Plan Comptable National des comptes d'exploitation prévisionnels et un budget d'investissement. Le budget de l'Office est voté, en équilibre des recettes et des dépenses.

Toute dotation de l'Etat à l'Office est intégralement mise à disposition soit en versement unique, soit en tranches trimestrielles. Les surplus éventuels dégagés ou les réserves constituées selon le cas en fin d'exercice, seront utilisés conformément aux dispositions des Statuts de l'Office.

3-Statut du CARDER A/L

Il stipule dans ses articles 27 et 28 que trois (03) mois au plus tard avant la fin de l'exercice, le Directeur Général soumet à l'approbation du Conseil d'Administration une étude prévisionnelle complète sur les perspectives

d'activités de l'année suivante et un budget pluriannuel. Le budget du Centre est voté en équilibre des recettes et des dépenses. Toute dotation de l'Etat au Centre est intégralement mise à disposition, soit en versement unique, soit en tranches trimestrielles. Les surplus éventuels dégagés après apurement des pertes antérieures ou les réserves constituées selon le cas en fin d'exercice seront utilisés comme suit :

-5% pour la formation d'un fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire, lorsque le fonds de réserve légale atteint le cinquième du montant du capital social, mais reprend son cours si cette réserve vient à être entamée ou si le capital est augmenté.

-10% du résultat net de l'exercice pour la formation d'un fonds de réserve extraordinaire.

Conformément aux textes en vigueur, le reliquat après constitution de fonds de réserves obligatoires est affecté par le Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Général, à la contribution au budget National, au programme d'investissement du centre et/ou au report à nouveau.

B-Elaboration du Budget Programme

Elle se fait en cinq (05) étapes à savoir :

- Réunion préparatoire à l'élaboration du programme d'activités ;
- Consolidation des programmes d'activités des budgets ;
- Amendement des budgets et programmes d'activités provisoires ;
- Examen et adoption du budget programme par le CA ;
- Transmission du budget au MAEP.

1- Réunion préparatoire à l'élaboration du programme d'activités

La Directrice Générale convoque dès le mois de juin et au plus tard le 30 juin de l'année en cours le comité de Direction à des réunions de concertation sur l'élaboration du programme des activités de l'année suivante et transmet à chaque Direction Technique les documents de cadrage budgétaire de l'exercice de référence relatifs aux catégories de dépenses telle que prévues dans le budget du MAEP. Chaque Directeur Technique réunit au plus tard 72 heures après la réunion de concertation tous les responsables de services à une réunion préparatoire. Il transmet le programme sectoriel associé des estimations financières au Directeur Général au plus tard le 15 juillet de l'exercice en cours.

2-Consolidation des programmes d'activités et des budgets

Le Directeur Général examine et transmet le dossier des programmes d'activités budget associé de toutes les directions au comité d'élaboration du budget pour consolidation, affecte le dossier au DPAF et supervise la consolidation des programmes et budgets.

Le C/SPC et C/SAF centralisent l'ensemble des programmes d'activités des différentes centres de responsabilité, apportent des ajustements après avis du DPAF et concertation avec la Direction concernée, font la synthèse des budgets reçus pour dégager le budget programme provisoire consolidé et rendent compte au DPAF au plus tard le 15 août de l'année en cours.

Le DPAF transmet, sur instruction du Directeur Général la synthèse à toutes les Directions Techniques.

3-Amendement des budgets et programmes d'activités provisoires

Le Directeur Général convoque une réunion du comité de Direction au plus tard une semaine après la date de transmission du budget programme provisoire aux directions techniques. Dans tous les cas, la réunion doit être tenue avant le

30 aout de l'année en cours .Elle est élargie au C/SPC et au C/SAF et éventuellement au Ch/BC.

Le DPAF (C/SPC et C/SAF) ajustent les programmes et d'activités respectives sur la base des observations et des corrections demandées pendant la réunion et transmettent les programmes et budgets ajustés au Directeur Général.

4-Examen et adoption du budget programme par le CA

Le Directeur Général transmet au plus tard le 05 septembre de l'année en cours le Budget programme au Président du Conseil d'Administration pour validation et adoption par le Conseil d'Administration.

Le PCA convoque les membres de la commission administrative et financière du CA sept (07) jours après réception du budget.

La commission Administrative et Financière du CA examine les documents budgétaires, procède éventuellement à l'audition du Directeur Général assisté du DPAF et du C/SAF au besoin, et adresse un rapport au PCA.

Le PCA convoque le Conseil d'Administration .Le CA examine et adopte purement et simplement ou avec amendements les documents budgétaires au plus tard avant le 25 septembre de l'année en cours. Le PCA instruit le Directeur Général aux fins des éventuelles corrections.

Le Directeur Général fait prendre en compte par le DPAF les éventuelles corrections demandées par le Conseil d'Administration au plus tard 72 heures après l'adoption du budget programme par le CA ; et retourne le dossier budgétaire au PCA. Ce dernier recueille l'avis de la Commission Administrative et Financière du CA. Cette Commission donne son avis et retourne le dossier au PCA. Le CA donne autorisation au PCA pour exécution du budget, des résolutions et décisions.

Il est à noter qu'en cas de rejet du budget par le CA, le PCA instruit le Directeur Général aux fins des corrections nécessaires. Le Directeur Général fait reprendre le budget programme et le transmet au PCA. Ce dernier recueille l'avis de la commission Administrative et Financière sur les corrections et reçoit les avis émis et convoque une réunion du CA. Le CA se réunit à nouveau et approuve les documents budgétaires.

5-Transmission du budget au MAEP

Le Directeur Général transmet au MAEP au plus tard le 30 septembre de l'année en cours pour approbation en Conseil des Ministres.

C –Exécution et suivi budgétaire

1- Exécution des budgets

Le C/SAF instruit le ch/BC pour vérification du budget disponible. Le ch/BC élabore la fiche d'engagement en renseignant :

- le chapitre ou la ligne budgétaire concernée ;
- le montant de l'engagement à prendre (en cours) ;
- le montant des engagements antérieurs ;
- le total des engagements ;
- le crédit budgétaire ;
- le solde ou le crédit disponible.

Le C/SAF informe le Directeur Général par voie hiérarchique de la disponibilité ou non de la ligne budgétaire, propose les éventuelles ajustements ou réaménagements au Directeur Général après avis du DPAF, analyse les propositions avec le DPAF, le C/SAF et le ch/BC et met en œuvre les décisions arrêtées dans le strict respect du budget en exécution.

2- Suivi et contrôle de l'exécution du budget

Le ch/BC tient quotidiennement les états d'exécution du budget et fait la consolidation mensuelle des programmes en cours d'exécution et / ou mise en œuvre ; suit les engagements par programme et par nature de dépenses par le système informatisé et rend compte au fur et à mesure de l'état de réalisations et au moins une fois par mois au C/SAF.

Le C/SAF tient à jour le tableau de bord trimestriel de gestion budgétaire par programme qui doit faire ressortir :

- les prévisions (poste par poste),
- les réalisations antérieures (poste par poste),
- les réalisations du trimestre (poste par poste),
- les taux de réalisations,
- les difficultés rencontrées,
- les propositions.

Il produit aussi au moins un rapport trimestriel adressé au DPAF.

Le DPAF examine et transmet au Directeur Général pour autorisation de la mise en œuvre des propositions (ou mesures correctives) faites.

Paragraphe 2 :Analyse des écarts

Pour appréhender l'exécution du budget, nous allons procéder au calcul des écarts. Le calcul des écarts s'effectue par la différence entre les Réalisations et les Prévisions et est obtenu par la formule : $\text{Ecart} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$

Notre étude se portera sur trois années : 2013, 2014, 2015 car les données de 2016 ne sont pas encore disponibles.

A- Analyse du Budget 2013

Tableau n°6 : Récapitulatif des charges de 2013

Libellé	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de consommation
Achat et variation de stock	123385380	72074426	(51310954)	56,95
Services extérieurs	92534220	78138332	(14395888)	84,44
Impôt et taxe	12480000	11591220	(888780)	92,87
Autres charges	5460000	1395002	(4064998)	25,54
Charges de personnel	752347000	787611098	35264098	104,68
Dotations aux amortis	169666860	128583662	(41083198)	75,78
Total	1145004460	963663740	(181340720)	84,16

Source : Réalisée par nous-mêmes

De l'analyse du tableau, on constate que le montant des salaires du personnel du CARDER A/L dont le montant prévu est de 752347000 est réalisé à hauteur de 787611098. Ces dépenses de personnel représentent 104,68% des moyens de financement mis à disposition du CARDER A/L en 2013.

De l'analyse du tableau des charges de 2013, on constate que toutes les charges sont favorables sauf les charges de personnel qui sont défavorables.

Tableau n°7: Récapitulatif des produits de 2013

Libellés	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de consommation
Crédits délégués (achat de biens et services)	90084000	29450335	(60633665)	32,69
Crédits délégués (dépende de personnel)	446903000	335177250	(111725750)	75
Transferts	412551000	-	(412551000)	-
Autres fonds propres	195466860	26400000	(169066860)	13,50
Subventions d'exploitation	320000000	320000000	0	100
Autre appui MAEP	347071000	310073000	(36998000)	89,33
Total	1812075860	1021100585	(790975275)	56,35

Source : Réalisée par nous- mêmes

Le tableau montre une augmentation importante des Autres Appui du MAEP de 89,33% par rapport aux autres produits. Cette forte hausse est essentiellement due à l'apport des projets qui ont signé des contrats de travail avec le CARDER A/L. Le tableau montre aussi une augmentation du montant de Crédit Délégué de 75% et de 32,69%. Ces diverses augmentations sont rapidement absorbées par deux activités principales de fonctionnement que sont :

- la dotation du carburant ;
- le paiement du salaire du personnel du CARDER A/L.

De l'analyse du tableau des produits de 2013, on constate que les écarts sont défavorables ; et la subvention d'exploitation est totalement consommée.

Tableau n°8: Récapitulatif des investissements de 2013

Libellé	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de consommation
Charges immobilisées	-	5000000	5000000	-
Immobilisation incorporelles	-	9000000	9000000	-
Terrains	-	-	-	-
Bâtiments	23670000	35000000	11330000	147,86
Matériels	231450000	232347000	897000	100,38
Avances et acomptes versés sur immobilisation	0	-	0	-
Titres de participation	0	-	0	-
Autres immobilisation financière	0	-	0	-

Source : Réalisée par nous-mêmes

Le tableau montre qu'une grande part du montant des sources de financement accordé aux investissements est utilisée pour les bâtiments et matériels et le reste dans les autres postes.

Aussi on constate que tous les écarts sont favorables et il y a surplus au niveau des postes bâtiments et matériels.

B : Analyse du Budget 2014

Tableau n°9 : Récapitulatif des charges de 2014

Libellé	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de consommation
Achats et variations de stocks	194719510	114106811	(80612699)	58,60
Transports	11230000	1245000	(9985000)	11,09
Services extérieurs	96168500	37705379	(58463121)	39,21
Impôts et taxes	18084000	20771023	2687023	114,85
Autres charges	5460000	12061359	6601359	220,90
Charges de personnel	964551000	928044380	(36506620)	96,21
Dotations aux amortissements	142871000	91697642	(51173358)	64,18
TOTAL	1433084010	1261874678	(171209332)	88,05

Source : Réalisée par nous-mêmes

Le tableau montre que le montant des impôts et taxes et des autres charges dont les montants prévus respectivement sont de 18084000 et de 5460000 sont réalisés respectivement à hauteur de 20771023 et de 12061359. Ces dépenses représentent respectivement 114,85% et 220,90% des moyens de financement dont dispose le CARDER A/L en 2014. Elles baissent le taux de réalisation des activités prévues.

Aussi on constate que toutes les charges sont favorables sauf qu'au niveau des impôts et taxes et des autres charges on constate que les écarts sont défavorables.

Tableau n°10 : Récapitulatif des produits de 2014

Libellés	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de consommation
Ventes	33047500	5250000	(27797500)	15,88
Subventions d'exploitation	1257165510	813824580	(443340930)	64,73
Reprises hors activités ordinaires	142871000	107153250	(35717750)	75
TOTAL	1433084010	926227830	(506856180)	65

Source : Réalisée par nous-mêmes

Le tableau montre une augmentation des montants prévus au niveau de chaque produit. Cette hausse est essentiellement due à l'apport des projets qui ont signé des contrats de travail avec le CARDER A/L. Aussi on constate que les écarts sont défavorables.

Tableau n°11 : Récapitulatif des investissements de 2014

Libellés	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de consommation
Immobilisations incorporelles	14000000	0	(14000000)	0
Autres agencements et installations	20500000	142149570	121649570	693
Matériels et mobiliers de bureau	48347000	18723000	(29624000)	39
Matériels de transport	200000000	14830509	(185169491)	7
TOTAL	282847000	175703079	(107143921)	62

Source : Réalisée par nous – mêmes

Une part importante des montants des sources de financement accordés aux investissements est utilisée pour les autres agencements et installations à hauteur de 693% par rapport aux autres postes. Aussi on constate qu'il y a manque au niveau de tous les éléments, sauf qu'au niveau des autres agencements et installations il y a surplus.

C : Analyse du Budget 2015

Tableau n°12: Récapitulatif des charges de 2015

Libellés	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de consommation
Achats et variations de stocks	78620000	40473576	(38146424)	51,48
Services extérieurs	115456200	59436852	(56019348)	51,48
Impôt et taxes	18084000	9309643	(8774357)	51,48
Autres charges	54600000	28108080	(26491920)	51,48
Charges de personnel	894616000	460548317	(434067683)	51,48
Dotation aux amortissements	96868160	49867729	(47000431)	51,48
TOTAL	1258244360	647744197	(610500163)	51,48

Source : Réalisée par nous – mêmes

De l'analyse du tableau, on constate que le taux d'exécution financière calculé sur la base des décaissements est 51,48%. Il est relativement bas et est qualifié de moyens car compris entre 50% et 60%. Il est dû au fait que les décaissements ne sont pas encore fait pour certaines prestations déjà exécutées. Aussi on constate que tous les écarts sont favorables au niveau de tous les éléments.

Tableau n°13 : Récapitulatif des produits de 2015

Libellés	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de consommation
Crédit délégué : dépense du personnel	604173000	604171000	(2000)	99,99
Crédit délégués : achat de biens et services	46670000	30890054	(15779946)	66,18
Subvention d'exploitation	417000000	417000000	0	100
Autres appui	305000000	305000000	0	100
Fonds propre	5400000	5400000	0	100
Reprise HAO	96868160	96868160	0	100
Total	1099811160	1459329214	(15781946)	132,68

Source : Réalisée par nous –mêmes

Le tableau montre une augmentation du montant des crédits délégués de 99% et de 66,18%. Cette augmentation est absorbée par deux activités principales de fonctionnement que sont :

-la dotation de carburant,

-le paiement du salaire de personnel du CARDER A/L. Aussi on constate que tous les écarts sont défavorables.

Tableau n°14: Récapitulatif des investissements de 2015

Libellés	Prévisions	Réalisation	Ecart	Taux de consommation
Bâtiment	63657200	32779993	(30877207)	51,49
Matériel et mobilier	27347600	14078545	(13269055)	51,48
Matériel de transport	175000000	90090000	(84910000)	51,48
Total	266004800	136948538	(129056262)	51,48

Source : Réalisée par nous- mêmes

Le montant des sources de financement accordé aux investissements de 2015 est reparti sur tous les postes. Cependant, il faut noter que le CARDER a investi plus dans le matériel de transport que dans les autres postes. Aussi on constate qu'il y a manquant au niveau de tous les éléments.

D- Résultat des données d'enquête

❖ Hypothèse n°1

D'après l'enquête que nous avons menée par rapport à cette hypothèse, nous avons les résultats suivants :

Tableau n°15: Répartition des données d'enquêtes liées à l'hypothèse n°1

Hypothèse n°1	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	32	80
Non	05	12
Sans réponse	03	08
Total	40	100

Source : Réalisée par nous-mêmes

Les résultats du tableau, nous montre que 80% des répondants estiment que le respect des normes du manuel de procédure du CARDER A /L explique l'efficacité du processus d'élaboration du budget programme annuel, contrairement aux 12% des répondants qui affirment qu'il n'est pas conforme et 8% des répondants sont restés silencieux par rapport à la question.

❖ Hypothèse n°2

De l'enquête menée, nous avons les résultats suivants :

Tableau n°16: Répartition des données d'enquête liées à l'hypothèse n°2

Hypothèse n°2	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	36	90
Non	00	00
Sans réponse	04	10
Total	40	100

Source : Réalisée par nous-mêmes

Les résultats du tableau nous montre que 90% des enquêtés estiment que la cause des écarts entre les réalisations et les prévisions est la non programmation des activités qui survient en cours d'exercice. Par ailleurs 10% des enquêtés sont restés silencieux par rapport à la question.

Section 2 : Vérification des et implications managériales

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

A-Vérification de l'hypothèse n°1

L'hypothèse n°1 est intitulé « **le respect des normes du manuel de procédure du CARDER A/L explique l'efficacité du processus d'élaboration du budget programme annuel** »

Au terme de notre analyse, nous avons constaté que le processus d'élaboration du budget suit les normes prévues dans le manuel de procédure. Aussi faut-il noter que peu d'irrégularité dans la préparation du budget programme annuel. Ainsi l'hypothèse selon laquelle « **le respect des normes du manuel de procédure du CARDER A/L explique l'efficacité du processus d'élaboration du budget programme annuel** » est confirmée.

B-Vérification des hypothèses N°2

L'hypothèse n°2 est intitulé « : **Les écarts défavorables sur le budget sont dus à l'exécution des activités qui surgissent en cours d'exercice** »

Au terme de notre analyse, nous avons constaté que les écarts d défavorables entre les réalisations et les prévisions sont justifiés. Ceci s'explique par l'exécution des activités non prévues. Par contre on constate que d'autres facteurs justifient l'existence de ces écarts défavorables. Alors l'hypothèse selon laquelle « **les écarts défavorables sur le budget sont dus à l'exécution des activités qui surgissent encours d'exercice** » est confirmée.

Paragraphe 2 : Implications managériales

Ici nous allons essayer de suggérer des approches de solutions et de donner quelques conditions de mise en œuvre de ces solutions.

A- Suggestions

Dans cette optique, nous allons formuler des suggestions à l'endroit des autorités du CARDER A/L et de ses agents.

❖ SUGGESTIONS A L'EGARD DES AUTORITES DU CARDER A/L.

- les autorités du CARDER A/L devront vulgariser le manuel de procédure.
- elles devront planifier les missions des agents.
- elles devront informatiser les services afin d'éviter non seulement les courses au bureau mais aussi la durée de traitement facilitant ainsi la clarté dans le processus d'exécution.
- elles devront veiller à un bon chiffrage des prévisions afin d'éviter les écarts défavorable.
- elles devront tenir comptes des sources de financement des projets avant de faire des prévisions.

❖ SUGGESTIONS A L'EGARD DES AGENTS DU CARDER A/L

- les agents du CARDER A/L devront s'assurer du bon fonctionnement de l'Office et entretenir de bonnes relations avec les collaborateurs.
- il faut que les dirigeants s'approprient des procédures de gestion notamment dans leurs domaines d'activités.

B- Condition de mise en œuvre

La mise en œuvre des recommandations ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité de ces mesures :

- la Direction Générale doit œuvrer à l'instauration d'un environnement de travail favorable à la mise à disposition en temps opportun de tous les besoins relatifs aux différents services ;
- une attention particulière doit être accordée aux prévisions de recettes faites par la Direction de l'Administration et des Finances ;
- un bon système d'information est un outil efficace de pilotage de l'entreprise. Ainsi la Direction Générale doit instruire les chefs service et surtout celui de la comptabilité et du budget à s'assurer de la qualité de l'information mise dans le système conformément au principe de la transparence des informations aux fins de ne pas influencer les jugements des destinataires desdites informations.
- une culture du leadership doit être faite auprès du personnel car sans les employés aucune action ne serait efficace.



CONCLUSION

Le budget est la traduction annualisée des activités prévues par la planification opérationnelle. Il faut qu'en premier lieu souligner que les budgets ne constituent pas une simple enveloppe financière : ils ne sont pas une fin en soi. S'il n'était qu'une enveloppe financière, la bonne gestion consisterait à les dépenser, sans les dépasser. Une telle conception est contradictoire avec celle du contrôle en général, qui suppose que les dirigeants savent où ils veulent aller, et quels moyens ils entendent engager pour y parvenir. En d'autre terme un moyen doit être rapporté à un objectif, une dépense doit pouvoir être rattachée à un but qu'elle est supposée servir. Les budgets sont donc, avant tout, le chiffrage de couple Objectif – Moyen.

Le CARDER A/L est une structure d'intervention qui a pour vocation de promouvoir toutes les activités relevant de la vie rurale en vue d'augmenter la production, de créer les structures de commercialisation et les moyens de transformation de la production agricole vivrière et industrielle.

Ainsi, la recherche de l'amélioration des performances devient une exigence majeure dans la conduite de ses activités. Il s'avère donc indispensable pour lui d'adopter une pratique budgétaire efficace pour piloter en toute lucidité l'organisation dont il assure la responsabilité. L'analyse de cette pratique budgétaire nous a permis de nous informer sur l'évolution de la gestion budgétaire et les difficultés auxquelles il est confronté. Notre travail a consisté à relever les problèmes que rencontre la gestion budgétaire du CARDER A/L et à nous baser sur des causes issues des dysfonctionnements recensés afin de proposer des solutions dans le but de l'amélioration de la gestion budgétaire ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces solutions. Selon notre diagnostic, il est essentiel de retenir qu'il est nécessaire pour le CARDER A /L d'organiser avant ouverture de la période budgétaire des séances d'informations, de veiller à un bon chiffrage des prévisions et d'installer des logiciels adéquats

qui facilitent l'accès direct aux informations de l'entreprise pour sauvegarder ses biens. Le CARDER A.L se doit alors d'accorder une attention particulière à son budget afin d'en faire un outil de gestion qui aide au pilotage et qui permet de prendre de meilleures décisions et de se prémunir contre une gestion nonadéquate de ses ressources.

Nous ne saurions terminer sans affirmer que notre analyse est loin d'être exhaustive. Le domaine d'étude est bien vaste et bien complexe et nous ne prétendons pas avoir cerné tous les aspects de la pratique budgétaire du CARDER A/L dans ce mémoire.

Par ailleurs, nous sommes persuadés que ce travail constitue une entame de recherche, seul l'accord des critiques et des suggestions de chacun augmentera sa qualité afin de faire de lui un véritable outil d'amélioration de la performance du CARDER A/L. Aussi, des recherches ultérieures doivent être faites pour apporter des solutions adéquates aux problèmes qui minent la vie du CARDER A/L.

Nous espérons toutefois que la Direction Générale du CARDER A/ L dans ses prises de décisions stratégiques, prendra en compte nos différentes approches de solutions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

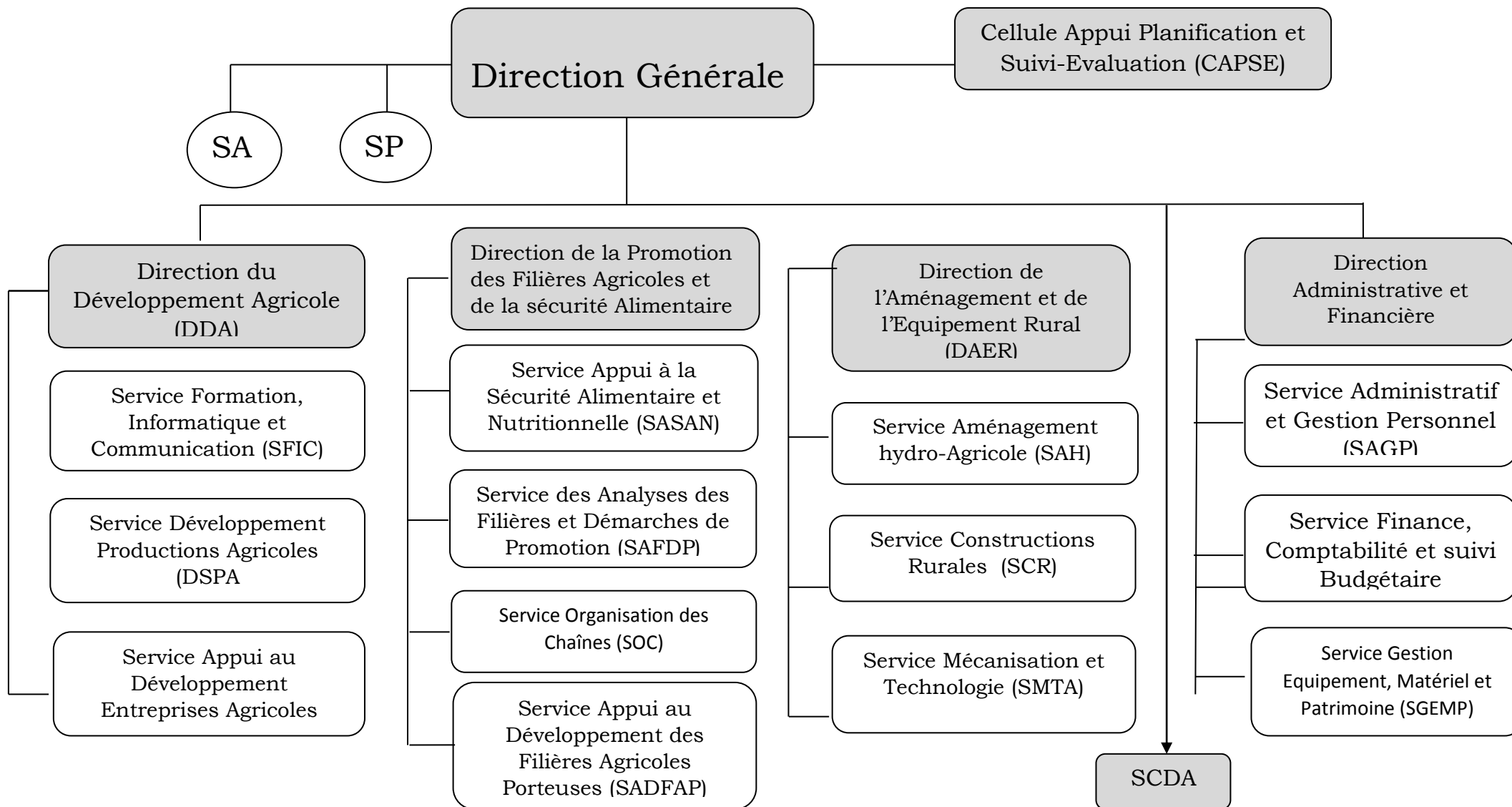
- ❖ **ADADJA Antoine**, Contribution à l'amélioration du système budgétaire de la mairie de Cotonou, Maîtrise en Science Economique 2007, Université de Parakou.
- ❖ **ANTHONY R. N.**, planning and control system: A Framework for Analysis, Graduate school of Business Administration, Harvard University, Boston 1965.
- ❖ **ANTHONY R. N.**, the management control function Harvard Business school press, 1988.
- ❖ **BERLAND Nicolas**, A quoi sert le Controle budgétaire?, Finance Stratégique- Volume 2, N°2, Septembre 1999, p. 5-24.
- ❖ **Budgets du CARDER A/L** de : 2013,2014, 2015 ,2016
- ❖ **D K Lewis**,Convention a philopical study, Cambridge, Harvard Business Press,1969,Second Printing 1974, pp. 3- 119.
- ❖ **FATOKE Miftaou**, Gestion Prévisionnelle, Sciences Economiques, 3^{ème} année, FASEG 2006-2007
- ❖ **FORGET Jack**, Gestion budgétaire: Prévoir et controller les activités de l'entreprise, Collection les mementos finance, Edition d'Organisation, 2005, ISBN: 2-7081-3251-2
- ❖ **GERVAIS M.**, Contrôle de Gestion, Paris, ECONOMICA, 1994, 5^{ème} édition, 660 pages
- ❖ **Historique des CARDER**
- ❖ **HOUNYE Habibatou et KOURA SAGUIT T. Reine**, analyse du système budgétaire dans les entreprises publiques : cas du Port Autonome de Cotonou. Mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion FASEG, UAC.
- ❖ **Le petit LAROUSSE** Edition 2006 ;

- ❖ **Manuel de procédures administratives, financières et comptables du CeRPA/ MAEP(2007)**
- ❖ **NOUMAGNON Priscilet Fernand SAGBOHAN**, condition d'application efficiente du contrôle budgétaire au Port Autonome de Cotonou. Mémoire de fin de formation licence professionnelle en Audit et contrôle de gestion, ISM Adonai.
- ❖ **PEROCHONC. et J. LEURON**, Analyse Comptable et Gestion Prévisionnelle.
- ❖ **Rapport annuel du CARDER A/L** de 2013 et 2014 ;
- ❖ **RAULET Christiane et Christian**, Comptabilité Analytique, Tome 2, Edition DUNOD 1994.
- ❖ **SPONEM Samuel (2010)**, Diversité des Pratiques de Contrôle Budgétaire : Approches contingentes et néo-institutionnelles, Finance Contrôle Stratégique – volume 13 n°3, Septembre 2010. P.115-153
- ❖ **SYSCOA** (1996), édition FOURCHER, Plan comptable général des entreprises
- ❖ **ZECRI Jean- Luc**, Elaboration Budgétaire et Théorie des conventions ,22^{ème} congrès de l'AFC, may 2001 ; France.PP.CD-ROM.



ANNEXES

ORGANIGRAMME DES CADER



Questionnaire d'enquête

N°d'ordre	Tâches à accomplir	Normes	Questions	Années		
				2013	2014	2015
01	Réunion préparatoire à l'élaboration du programme d'activités	<p>- La DG Convoque dès le mois de juin et au plus tard le 30 juin de l'année en cours le comité de direction à des réunions de concertation sur l'élaboration du programme des activités de l'année suivante.</p> <p>- .Chaque Directeur technique réunit au plus tard 72 heures après la réunion de concertation tous les responsables de services à une réunion préparatoire.</p> <p>- il transmet le programme sectoriel associé des estimations financières à la DG au plus tard le 15juillet de l'exercice en cours.</p>	-Quand a eu lieu la réunion de concertation pour l'élaboration du programme des activités ? en 2013 ; en 2014 ; en 2015			
			A quelle date a eu votre réunion préparatoire entre les directeurs techniques et les responsables des services dans le cadre d'élaboration du budget ?			
			<p>Avez-vous transmis le programme sectoriel des estimations financières à la DG ?oui ou non</p> <p>si oui, quand ?</p> <p>si non pourquoi ?</p>			

THEME : ANALYSE DE LA PRATIQUE BUDGETAIRE DANS LES OFFICES PUBLIQUES : CAS DU CENTRE D'ACTION REGIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL DES DEPARTEMENTS ATLANTIQUE/ LITTORAL

02	Consolidation des programmes d'activités et des budgets.	-Le C/SPC et C/SAF font la synthèse des budgets reçus pour dégager le budget programme provisoire consolidé et rendent compte au DPAF au plus tard le 15 Aout de l'année en cours	Avez-vous fait la consolidation des programmes d'activité et des budgets ? oui ou non Si oui, quand ? Si non, pourquoi ?			
03	Amendement des budgets et programmes d'activités provisoires.	-La DG convoque une réunion du comité de direction au plus tard une semaine après la date de transmission du budget programme provisoire aux Directions techniques. Dans tous les cas, la réunion doit être tenue avant le 30 Aout de l'année en cours.	Quand avez fait la réunion sur l'amendement du budget provisoire ?			
04	Examen et adoption du budget programme par le CA	-La DG transmet au plus tard le 05 septembre de l'année en cours le budget programme au PCA pour validation et adoption par le CA. -le PCA convoque les membres de la commission administrative et financière du	-A quelle date a eu lieu la transmission du budget programme au PCA ? -Recevez- vous les documents budgétaires après examination et			

	<p>CA 7 jours après réception du budget pour examination des documents budgétaire.</p> <p>-Le CA examine et adopte purement et simplement ou avec amendement les documents budgétaires au plus tard avant le 25 septembre de l'année en cours.</p> <p>-La DG fait prendre en compte par le DPAF les éventuelles corrections demandées par le CA au plus tard 72 heures après l'adoption du budget programme par le CA et retourne le dossier budgétaire au PCA.</p> <p>-Le PCA recueille l'avis de la commission administrative et financière du CA.</p> <p>-Le CA donne autorisation au PCA pour exécution des</p>	<p>adoption par le CA ?</p> <p>Si oui, quand ?</p> <p>Si non, pourquoi ?</p>			
--	---	--	--	--	--

		budgets, des résolutions et décisions.				
05	Transmission du Budget au MAEP	-La DG transmet Au MAEP au plus le 30 septembre de l'année en cours pour approbation en Conseil des Ministres.	A quelle date la DG transmet le budget au MAEP ?			

2- Qu'est-ce qui explique selon vous la cause des écarts observés entre les réalisations et les prévisions ?

- L'exécution des activités qui surgissent en cours d'exercice ;
- La lenteur administrative à la préfecture de COTONOU pour le financement des activités pour crédits délégués ;
- La fermeture précoce du SIGFIP.

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
SOMMAIRE.....	x
RESUME.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 :CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
PARAGRAPHE1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL DE STAGE.....	5
A : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE : LE CARDER A/L.....	5
1-HISTORIQUE DU CARDER A/L.....	5
2 :MISSION, ENVIRONNEMENT ET RESSOURCE DU CARDER A/L	11
2-1 :MISSION ET ATTRIBUTS DU CARDER ATL-LIT.....	11
2-2 : ENVIRONNEMENT DU CARDER ATL-LIT.....	12
2-2-1 : MICRO ENVIRONNEMENT.....	12
2-2-2 : MACRO ENVIRONNEMENT.....	12
2-2-2-1 : L'ENVIRONNEMENT SOCIAL, ECONOMIQUE ET DEMOGRAPHIQUE.....	13
2-2-2-2 : L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE.....	13
2-2-2-3 : L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET JURIDIQUE.....	13
2-3 : RESSOURCES DU CARDER A-L.....	14
2-3-1 : LES RESSOURCES HUMAINES	14
2-3-2 : LES RESSOURCES FINANCIERES	15
B- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU CARDER A-L.....	15
PARAGRAPHE 2 : OBSERVATION FAITE AU COURS DU STAGE...	19
A – INVENTAIRE DES FORCES.....	19
B-FAIBLESSES.....	20
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	20
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE...	20
A - PROBLEMATIQUE.....	20
B-INTERET DE L'ETUDE.....	23
PARAGRAPHE 2 : OBJECTIF DE L'ETUDE.....	23
A-OBJECTIF GENERAL.....	23
B-OBJECTIF SPECIFIQUE.....	23

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	24
SECTION1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES.....	25
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	25
A- CLARIFICATION DES CONCEPTS.....	25
B- REVUE THEORIQUE.....	31
C- REVUE EMPIRIQUE SUR LA PRATIQUE BUDGETAIRE.....	32
PARAGRAPHE 2: FORMULATION DES HYPOTHESES.....	35
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	38
PARAGRAPHE 1 : LES METHODES D'INVESTIGATION.....	38
A- RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	38
B- LES ENTRETIENS DIRECTS.....	38
C- QUESTIONNAIRE.....	38
1- OBJECTIF DE L'ENQUETE.....	39
2- CADRE DE L'ENQUETE ET IDENTIFICATION DE LA POPULATION MERE.....	39
3- ECHANTILLONNAGE.....	39
3-1 : DETERMINATION DE L'ECHANTILLON.....	39
3-2 : CENTRE D'INTERET DU QUESTIONNAIRE.....	40
PARAGRAPHE 2 : METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	40
A- TRAITEMENT DES DONNEES.....	40
B- TECHNIQUE DE VALIDATION DES HYPOTHESES.....	41
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATION MANAGERIALE.....	43
SECTION1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	44
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES PROCEDURES BUDGETAIRES AU CARDER A-L.....	44
A- CADRE LEGAL D'ELABORATION DU BUDGET.....	44
1- LA LOI 88- 005 DU 26 AVRIL 1988.....	44
2- LA LOI 94-009 DU 28 JUILLET 1994.....	45
3- STATUT DU CARDER A-L.....	45
B- ELABORATION DU BUDGET PROGRAMME DU CARDER..	46
1- REUNION PREPARATOIRE A L'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES.....	47
2- CONSOLIDATION DES PROGRAMMES D'ACTIVITES ET DES BUDGETS.....	47
3- AMENDEMENT DES BUDGETS ET PROGRAMME D'ACTIVITES PROVISOIRES.....	47
4- EXAMEN ET ADOPTION DU BUDGET PROGRAMME PAR LE CA.....	48
5- TRANSMISSION DU BUDGET AU MAEP.....	49

C- EXECUTION ET SUIVI BUDGETAIRE.....	49
1- EXECUTION DES BUDGETS.....	49
2- SUIVI ET CONTROLE DE L'EXECUTION DU BUDGET.....	50
PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES ECARTS.....	50
A – ANALYSE DU BUDGET 2013.....	51
B-ANALYSE DU BUDGET 2014.....	54
C-ANALYSE DU BUDGET 2015.....	56
D-RESULTAT DES DONNEES D'ENQUETE.....	58
SECTION2 – VERIFICATION DES HYPOTHESES ET IMPLICATION MANAGERIALE.....	59
PARAGRAPHE 1- VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	59
A – VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 1.....	59
B-VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 2.....	59
PARAGRAPHE2 : IMPLICATION MANAGERIALE.....	60
A- SUGGESTIONS.....	60
B- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	60
CONCLUSION	62
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	65
ANNEXES.....	A
TABLE DES MATIERES.....	G