



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE

LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

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

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Sciences de Gestion

Spécialité : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**ANALYSE DE LA GESTION BUDGETAIRE D'UNE ENTREPRISE
D'ETAT : CAS DE BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA**

Réalisé et présenté par :

FASSOUNDE D. A. Jean-Eudes et HOUETAN Isaac

Sous la Direction de :

MAITRE DE STAGE

Mme DEGBOE Christelle

Chef Division Budget

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Dr. Aimé TOGODO AZON

Enseignant Chercheur à la FASEG

Année académique : 2015 - 2016

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences économiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbations aux opinions émises dans le présent mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire :

- A mon père FASSOUNDE Fabien et à ma mère HOUNGNINOU L. Elisabeth pour votre assistance, vos efforts consentis pour ma formation.
- A mes frères et sœurs pour leurs nobles soutiens et l'amour fraternel qui règne entre nous. Soyez-en réconfortée par ce travail.

Jean-Eudes D. Agossa FASSOUNDE

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire :

- A mon père HOUETAN Amoussou Joseph et à ma mère AGBOTA Joséphine pour votre assistance, vos efforts consentis pour ma formation.

- A mes frères et sœurs pour leurs nobles soutiens et l'amour fraternel qui règne entre nous. Soyez-en réconfortée par ce travail.

Isaac HOUETAN

REMERCIEMENTS

Le présent travail a connu son heureux aboutissement grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes.

A travers ce mémoire, nous souhaiterions témoigner nos sincères sentiments de gratitude :

- A notre maitre de mémoire Docteur Aimé TOGODO AZON qui nous a fait l'honneur d'accepter avec promptitude de diriger ce travail avec abnégation et perspicacité. Nous vous en sommes infiniment reconnaissants;
- A notre tutrice de stage Madame, la Chef du service budget Mme Christelle DEGBOE, pour son encadrement particulier, sa contribution dans la réalisation de ce travail ;
- Au Doyen de la FASEG, le professeur Charlemagne IGUE et à tout le corps enseignant de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion pour les efforts déployés pour notre formation;
- A monsieur le Dr Yves SOGLO enseignant chercheur à la FASEG, pour son aide et ses conseils ;
- A monsieur et mesdames, les collaborateurs de la cheftaine de la section Budget ;
- A Mr Frédéric OGOUGBOHOUN, le Directeur du DRHRC, pour sa collaboration et à tout le personnel de Bénin Télécoms Infrastructure SA;
- Nous tenons à adresser nos profonds remerciements à tous les honorables membres du jury pour avoir accepté de consacrer leur précieux temps à l'appréciation de ce travail ;
- A tous nos parents, amis et connaissances pour leurs soutiens inconditionnels.
- Enfin, à tous ceux qui, dans l'anonymat, nous ont soutenus pour la réalisation de ce mémoire. Trouvez ici l'expression de notre profonde gratitude.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BTI SA : Bénin Télécoms Infrastructure SA

CA : Conseil d'Administration

CDMA : Code Division Multi Accès

DC : Direction Commerciale

DFP : Direction des Finances et du Patrimoine

DG : Direction Générale

DGA : Direction Générale Adjointe

DIRI : Direction de l'Interconnexion et du Réseau International

DR : Direction des Réseaux

OPT : Office des Postes de Télécommunications

PTT : Postes Téléphones et Télégraphes

DCB : Département Comptabilité et Budget

DC : Division Comptabilité

DB : Division Budget

DTGP : Division Trésorerie et Gestion Financière

SCA : Section Comptabilité Analytique

SB : Section Budget

SF : Section Fiscalité

ST : Section Trésorerie

SGF : Section Gestion Financière

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Effectif du personnel de Bénin Télécoms Infrastructure SA par catégorie	
Professionnel.....	07
Tableau 2 : Evolution du chiffre d'affaire et du résultat.....	08
Tableau 3 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur la planification.....	i
Tableau 4 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur l'élaboration du budget.....	j
Tableau 5 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur l'exécution et le suivi du budget.....	k
Tableau 6 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur le contrôle budgétaire.....	l

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Ensemble des réponses relative à la planification.....	37
Graphique 2 : Ensemble des réponses relatives à l'élaboration du budget.....	39
Graphique 3 : Ensemble des réponses sur l'exécution et le suivi du budget.....	41
Graphique 4 : Ensemble des réponses relatives au contrôle budgétaire.....	43

RESUME

Cette étude intitulée « Analyse de la gestion budgétaire d'une entreprise d'Etat : cas de Bénin Télécoms Infrastructure SA », s'est assignée comme objectif principal, d'améliorer la gestion budgétaire des entreprise d'Etats en générale et plus particulièrement celle de Bénin Télécoms Infrastructure SA. Elle est conduite sur la base des données fournies par BTI-SA. Les exigences méthodologiques de l'étude nous ont conduis à enquêter sur un échantillon de quarante (40) agents retenus au début mais pour des raisons d'indisponibilité ou de peur des agents, seulement trente (30) agents ont accepté de répondre à notre questionnaire et dix parmi eux, à notre entretien. Les résultats de l'étude ont abouti à une conclusion à savoir :

Les outils de contrôle budgétaire utilisés ne permettent pas de faire un bon suivi budgétaire.

Pour finir, cette étude a le mérite de proposer à tout décideur impliqué dans la gouvernance des sociétés au Bénin, un certain nombre de recommandation, dans le but de les accompagner dans leur mission, celle de promouvoir l'efficacité des entreprises au Bénin.

ABSTRACT

This study entitled "Analysis of the budgetary control of a government enterprise: case of Benin Telecoms Infrastructure SA ", assigned like principal objective, to improve the budgetary control of the government enterprise in general and more particularly that of Benin Telecoms Infrastructure SA It is led on the basis of data provided by BTI SA. The methodological requirements of the study have lead us to inquire into a sample of forty (40) agents retained at the beginning but for reasons of unavailability or fear of the agents, only thirty (30) agents agreed to answer our questionnaire and ten among them, with our maintenance. The results of the study arrived at a conclusion to know:

- The tools for budgetary control used do not make it possible to make a good budgetary follow-up.

To finish, this study has the merit to propose to any decision maker implied in the governance of the companies to Benign, a certain number of recommendation, with an aim of accompanying them in their mission, that to promote the effectiveness of the companies to the Benign one.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE BENIN TELECOM INFRASTRUCTURE SA.....	3
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE	13
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL	16
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE	16
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	17
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	35
SECTION 1: INSERTION ET ANALYSE DES DONNEES.....	35
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	44
CONCLUSION	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	49

Introduction

Une ère nouvelle s'impose aux entreprises, celle d'une politique managériale marquée par le concept de la qualité. Ce concept entraîne la recherche de la qualité à tous les niveaux de la chaîne que constitue l'entreprise, de sorte à faire d'elle le cœur du système de management, ce qui permettra aux entreprises d'être compétitives sur le plan sous régional qu'elles soient privées ou publiques, sont des acteurs incontournables dans une bataille pour un développement durable. C'est dans cette optique que de nouvelles politiques sont mises en œuvre pour enlever aux entreprises publiques l'étiquette d'entreprises passives et leur redorer celle d'entreprises compétitives. Une entreprise qui se veut compétitive est celle qui met en place une bonne stratégie du système de gestion et de contrôle dont elle dispose pour atteindre ses objectifs. Les dirigeants de nos entreprises, dans un environnement en perpétuelle turbulence où la gestion du risque constitue un défi majeur, la prise en compte du budget occupe une place importante dans les préoccupations et les prises de décision des directions d'entreprise. Au Bénin, le secteur tertiaire est devenu, ces dernières années un contributeur significatif au taux de croissance 1 témoignant ainsi du dynamisme des entreprises notamment les entreprises de Télécommunication.

Ayant longtemps gardé le monopole des Télécommunications au Bénin, BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE-SA (BTI-SA) but actuellement de nombreux problèmes. Ces difficultés ne sont pas sans conséquences sur son résultat. Pour y remédier, les dirigeants de la société ont pris des mesures correctives : assainissement de la gestion financière, scission du contrôle de gestion budgétaire en division du budget et division du contrôle interne, diminution des postes de responsabilité etc. L'absence donc d'un véritable contrôle permettant la maîtrise des opérations est source de grave préjudice. Bénin Télécoms Infrastructure SA est une entreprise publique, qui se veut aujourd'hui être un instrument de développement du BENIN. En plein dans une dynamique de réforme, de nombreuses actions ont été menées. Nous nous sommes rendus alors compte de l'importance que revêt la gestion budgétaire pour conduire à bien toutes les opérations de l'entreprise. C'est ce qui justifie le choix de notre thème : « Analyse de la gestion budgétaire d'une entreprise d'Etat : cas de Bénin Télécoms Infrastructure SA ».

Ainsi, lors de notre stage à Bénin Télécoms Infrastructure SA, nous avons pu, nous imprégner d'abord du vécu quotidien de l'entreprise en nous insérant momentanément dans le monde du travail, ensuite nous avons pu expérimenter les concepts et les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation et enfin mieux comprendre la logique du fonctionnement des organisations en entreprise.

Le développement de ce thème se fera à travers un plan triparti qui se décompose comme suit : le premier chapitre présentera la structure d'accueil « Bénin Télécoms Infrastructure SA », et les différents travaux effectués pendant le stage. Ensuite, dans le second chapitre nous mettrons en évidence la problématique et les objectifs, la revue de littérature et la méthodologie qui a été adopté dans le cadre de notre étude. Enfin, dans le troisième chapitre, nous déboucherons sur les approches de solution susceptibles d'améliorer la gestion budgétaire de Bénin Télécoms Infrastructure SA et aussi les conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce premier chapitre, il s'agira pour nous de présenter Bénin Télécoms Infrastructure SA ; pour ensuite déboucher sur le déroulement du stage et enfin énumérer les difficultés rencontrées.

SECTION 1 : PRESENTATION DE BENIN TELECOM INFRASTRUCTURE SA

Elle regroupe l'historique, les objectifs, les activités, les ressources, la structure organisationnelle ainsi que le déroulement du stage.

Paragraphe 1 : Historique, objectifs, activités et ressources

A) Historique

La naissance de Bénin Télécoms Infrastructure SA remonte d'abord à cette entité coloniale des Postes, Téléphone et Télégraphe (PTT) du Dahomey, créée le 1er juillet 1890 par Victor BALLOT, administrateur français du Dahomey. De 1890 à 1989, il y a eu implantation des bureaux de postes un peu partout sur le territoire du Dahomey. Le service du courrier postal installé en 1893, le 15 Mai à Grand-Popo ; à Ouidah le 18 Mai et celui de Savalou en 1894, s'occupe aussi bien des relations internes qu'externes. Les dépêches entre le Dahomey et la France étaient exclusivement transportées par le service régulier des paquebots français représentés par les compagnies Freising et dont le port d'attache est à Marseille et la compagnie des chargeurs qui relie Bordeaux. Avec les autres pays étrangers, le service utilisait les lignes Allemandes, anglaises ou bien les transports par voies aériennes et terrestres. Les moyens utilisés par les dépêches à l'intérieur du Dahomey étaient la voie ferroviaire, la voie fluviale et les courriers piétons. Pour ce dernier moyen, les colis postaux étaient acheminés par des hommes qui se servaient de leur tête.

En 1959, avec l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française, s'est réalisé par décret N°80 PCT/MT du 30 juin 1959 le transfert de propriété des postes et offices de télécommunications à l'Etat du Dahomey. Ce service a été érigé en Office des Postes et Télécommunications (OPT) par la loi N°59 -32 du 19 Décembre 1959. Dès lors, BT-SA n'a jamais cessé d'émerveiller sa clientèle. C'est pour cela d'ailleurs qu'elle a un caractère industriel ; l'Etat estimant que d'un jour à l'autre, elle sera capable de produire ses propres biens d'équipements commerciaux. Elle est dotée d'une autonomie financière et de la personnalité morale. Les investissements réalisés en ce moment ne portaient que sur quelques centaines de millions de francs CFA et se résumaient à trente -cinq (35) bureaux de postes et quelques liaisons télégraphiques.

Pour permettre à l'office de fonctionner comme une société privée, le premier objectif est de lui donner des moyens pour son développement. En dépit des lourds investissements consentis par l'Office des Postes et Télécommunications en faveur du service des télécommunications, ce dernier n'a pas pu contribuer à combler le déficit budgétaire constaté au niveau de l'office. En effet il fut confronté à certains problèmes tels que : la saturation très avancée du réseau téléphonique entraînant l'augmentation des demandes de raccordements non satisfaites, l'obsolescence de certains équipements, la situation déficitaire du secteur postal, l'accroissement des dettes de l'Etat, la difficulté de détermination de la rentabilité des deux services, la difficulté de déterminer le revenu produit par chacun des services.

Pour affronter ces difficultés et mieux se préparer à relever les nouveaux défis qui pointent à l'horizon, le Gouvernement de la République du BENIN a décidé de procéder à la scission de cette structure. Ainsi, par décret N° 2004 – 260 du 05 Novembre 2004 portant création de la société BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA et approbation de ses statuts et décret N° 2004 – 365 du 28 juin 2004 portant création de la société LA POSTE DU BENIN SA et approbation de ses statuts, il a été créé respectivement :

- la société BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA qui s'occupe des opérations de télécommunications ;
- LA POSTE DU BENIN SA qui réalise les opérations postales et financières.

Ces actes qui consacrent la séparation effective de l'Office des Postes et Télécommunications en deux structures distinctes ouvrent droit à la requalification des espaces juridiques, économiques et institutionnels dans lesquels ces sociétés sont appelées à exercer leurs activités.

B) Les objectifs de BTI-SA

Bénin Télécoms Infrastructure SA occupe aujourd'hui une place très importante dans l'économie nationale. Elle a pour mission essentielle de fournir à toute la population Béninoise, des services de télécommunications de toutes natures rapidement accessibles, fiables, sécurisés et compétitifs de façon à jouir de la confiance de la clientèle afin de garantir la viabilité et la notoriété de l'entreprise.

Dès lors, elle se doit d'être efficace et efficiente pour satisfaire au mieux les aspirations de la clientèle grandissante et exigeante. Ainsi, elle s'est fixé plusieurs objectifs parmi lesquels, la satisfaction au mieux des attentes et besoins de la clientèle en matière de la télécommunication, le renforcement de la capacité managériale des ressources

humaines, l'assainissement de sa gestion financière et la rentabilisation des investissements opérés.

C) Activités

Selon les dispositions de la loi Supra, la Société BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE-SA assure la transmission des messages et données grâce aux équipements modernes des télécommunications. Son capital est de 93.370.000.000 F CFA.

Elle a d'abord pour activités, la conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunications fixes et mobiles ensuite, elle s'occupe de la fourniture des services liés aux technologies de l'information et de la communication et enfin elle est chargée assurer toutes les opérations de recherche et de développement commercial, industriel, financier ou immobilier pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social.

Remarquons qu'en matière de télécommunications, BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA dispose d'une gamme variée de produits qu'elle offre à la clientèle. Entre autres produits, nous avons :

- le téléphone conventionnel : c'est un système téléphonique qui est relié à une centrale par un fil au bout duquel se trouve un poste ;
- le téléphone cellulaire : c'est une centrale de communication mobile. Cette liaison est assurée par des stations radio qui fonctionnent dans une bande de fréquence de 825 à 890 Mhz et par des câbles.

Il existe à BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA deux gammes d'abonnements à savoir l'abonnement post-paid dont la redevance mensuelle varie selon la consommation et l'abonnement en prépayé.

Le réseau téléphonique comprend trois entités, chacune disposant d'un cœur de chaîne (commutation) et d'une architecture de transmission. Aussi, chaque centre est composé d'un émetteur et d'un récepteur qui constituent un ensemble de réseaux assurant son fonctionnement correct. On en distingue deux sortes : le cellulaire mobile dont la gestion commerciale est assurée par la direction technique "LIBERCOM" et le cellulaire fixe qui est le dernier né de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA. Ce nouveau produit connu sous le nom technique de CDMA, est devenu ZEKEDÉ depuis le 31 juillet 2007. C'est un système à boucle locale radio qui consiste à payer le poste sans autre installation c'est-à-dire prépayé. Il existe plusieurs sortes de « ZEKEDÉ » :

- ZEKEDÉ Cabine

- ZEKEDE Gotha ou talkie-walkie
- ZEKEDE Internet ou KANAKOO
- ZEKEDE 2011 et 2012

Ce dernier est un produit qui crée des services à valeurs ajoutées notamment la tenue de conférences via le téléphone et la consultation du crédit. Pour permettre son fonctionnement, BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA.

- installé dans chaque région des mini stations conçues à base de fibres optiques.
- Liaisons spécialisées numériques (154 fils) : il existe des liaisons intersites dans une même ville et des liaisons intersites dans plusieurs villes ; leurs coûts varient de 200.000.000 à 400.000.000 de F CFA pour les redevances mensuelles.
- le télex : il permet la transmission et la réception des un téléimprimeur muni de clavier.
- la fibre optique permet la location des circuits aux autres entreprises et en particulier aux sociétés de GSM.
- l'internet : C'est l'ensemble des réseaux informatiques reliés entre eux par un protocole de communicateur. Le TCP-IP (Transfert Contrôle Protocole-Internet Protocole).Il permet de consulter les bases de données et d'envoyer des messages partout dans le monde ; on peut citer ceux-ci :
 - ❖ Internet RTC abonnement permanent post-paid : frais d'accès 10.000 francs CFA avec une redevance de 5.000 francs CFA ;
 - ❖ Internet ADSL. Type d'accès illimité : frais d'accès 10.000 à 20.000 francs CFA selon le Kbps ; 30.000 à 80.000 francs CFA de redevance mensuelle selon le cas ;
 - ❖ Internet par liaison spécialisée analogique (LS2Fils) : Type d'accès illimité. Frais d'accès 200.000 francs CFA selon le Kbps ou Mips et 315.000 à 1.701.000 FCFA pour les redevances mensuelles.
- Les cartes prépayées : ce sont des cartes à mémoire utilisées pour effectuer des appels à partir des téléphones conventionnels. Parmi celles-ci, on peut citer :
 - ❖ la carte télé plus ;
 - ❖ la carte Nova plus ;
 - ❖ la carte télé cash ;
 - ❖ la carte Zékédé.

D)- Les Ressources

Pour le fonctionnement de ses activités, BTI-SA dispose de trois types de ressource à savoir :

1-Ressources humaines

Le personnel de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA est classé en trois catégories professionnelles réparties comme suit :

Tableau n°1 : Effectif du personnel de BTI-SA par catégorie professionnelle

CATEGORIES	HOMMES	FEMMES	TOTAL
PERSONNEL CADRE	46	30	76
PERSONNEL DE MAITRISE	85	44	129
PERSONNEL D'EXECUTION	71	29	100
TOTAL	202	103	305

Source : Direction des Ressources Humaines

Commentaire : Le tableau ci-dessus montre la répartition globale de la ressource humaine dont dispose BTI-SA. A l'intérieur de cette organisation, il existe trois(03) grands types d'agents : les cadres supérieurs (76), les agents de maîtrise (129) et les agents d'exécution (100). Ce tableau indique bien que le nombre d'agent de maîtrise est plus élevé que celui des cadres et des exécutants.

2-Les ressources matérielles

Pour bien mener ses activités, BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA dispose de ressources matérielles qui se décomposent ainsi :

- des terrains
- des bâtiments administratifs et commerciaux ;
- des logements pour le personnel (les cadres) ;
- des matériels de logement ;
- des matériels de bureau ;
- des matériels informatiques ;
- des matériels de transport ;
- des équipements des réseaux locaux de communication et d'énergie de transmission.

3- Les ressources financières

Les ressources financières seront observées à travers l'évolution du chiffre d'affaires des capitaux propres et du résultat.

Tableau 2 : Evolution du chiffre d'affaire et du Résultat

ANNEES	CHIFFRES D'AFFAIRE (FCFA)	RESULTATS (FCFA)
2010	32 735 752 458	-2 526 893 890
2011	30 604 428 008	-12 555 049 048
2012	30 256 891 893	-13 634 364 675
2013	20 985 738 987	-8 567 687 181
2014	25 008 195 790	-7 033 694 905

Source : Etats Financiers de BTI SA de

Ce tableau nous présente le schéma de l'évolution du Chiffre d'affaire et du Résultat. En effet, on constate que ces deux variables ont connus des diminutions notables sur l'ensemble de la période.

Paragraphe 2: Structure organisationnelle et fonctionnelle

Au sein d'une entreprise, la structure en place revêt une importance capitale en ce sens qu'elle permet de connaître les responsabilités et les pouvoirs exercés à chaque niveau ainsi que les relations qui régissent les échanges à l'intérieur de l'entreprise.

Nous ne saurions faire une étude sur BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA sans connaître sa structure organisationnelle et fonctionnelle qui peut être résumé comme suit :

➤ Conseil d'Administration (CA)

Il est composé de sept (07) membres à savoir :

- Un représentant du Ministre délégué chargé des technologies, de l'information et de la communication auprès du Président de la république ;
- un représentant de l'association des consommateurs ;
- un représentant du Ministre chargé des finances ;
- un représentant du Ministre chargé du plan ;
- un représentant du personnel de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA ;
- une personnalité compétente dans le domaine des télécommunications ;
- deux commissaires aux comptes nommés par décret remplissant les fonctions légales de contrôles.

Il est l'organe suprême de prise de décision et est régit conformément aux dispositions de l'article 916 du traité de l'OHADA relatif aux droits des sociétés commerciales et des Groupements d'Intérêts Economiques.

➤ **Direction Générale (DG)**

Elle assure la gestion technique, administrative et financière et de la société dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle des programmes, des politiques, du budget, et l'utilisation des ressources humaines et matérielles.

➤ **Directeur Générale Adjointe (DGA)**

Elle coordonne par délégation les activités d'une ou plusieurs directions techniques et la gestion des projets. Elle signe en qualité d'ordonnateur délégué les bons de commandes et d'engagement.

➤ **Direction des Réseaux (DR)**

Elle assure la politique de maintenance des réseaux et sa mise en œuvre ; la conception et la réalisation du plan de développement des réseaux puis enfin l'organisation des structures d'appui à la maintenance d'envergure nationale.

➤ **Direction Commerciale (DC)**

Elle est chargée de la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe. Elle est également chargée de l'organisation du réseau des agences commerciales des télécommunications des services régionaux de la production, de l'exploitation et la maintenance. Elle assure également la conception et la mise en œuvre des orientations stratégiques, l'élaboration de la politique commerciale de la société, l'analyse tarifaire, l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre du plan marketing.

➤ **Direction de l'Interconnexion et du Réseau International (DIRI)**

Elle est chargée de la gestion technique et administrative de l'ensemble des centres et équipements des télécommunications internationales ainsi que des plates-formes d'interconnexion puis de l'organisation de la gestion des relations extérieures de la société.

➤ **Directeur des Systèmes d'Information (DSI)**

Elle est chargée de la définition, de l'élaboration, de la mise en œuvre de la politique informatique et du développement de l'information de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA.

➤ **Direction de l'Administration (DA)**

Elle est chargée de la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines, du suivi des affaires juridiques et / ou contentieux de BENIN TELECOMS

INFRASTRUCTURE SA, de l'organisation de la défense des intérêts de la société et de la coordination des règlements de la vie institutionnelle.

➤ **Direction de l'Audit et du contrôle Interne (DACI)**

Elle est chargée de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable.

➤ **Direction Financière et du Patrimoine (DFP)**

Nous avons effectué notre stage au sein de cette direction pendant deux (03) mois.

La Direction financière et du patrimoine est répartie en trois divisions qui sont à leur tour subdivisées en sections. Elle comprend : la division comptabilité, la division budget et fiscalité et la division trésorerie et gestion financière ;

• La Division Comptabilité

Elle assure la tenue de la Comptabilité Générale et la Comptabilité analytique de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE SA à travers deux sections : la section CG et la section CA.

○ La section CG

La section CG, sous l'autorisation du Chef Division Comptabilité est chargée :

- de la tenue de la CG des opérations réalisées par l'ETS suivant les plans et normes comptables en vigueur ;
- de la mise à jour et analyse des comptes Généraux, des comptes fournisseurs, des comptes clients et des comptes personnels ;
- de l'analyse des comptes de stocks, des comptes auxiliaires ;
- de l'élaboration des états financiers périodiques et annuels ;
- du contrôle des salaires et autres émoluments du personnel ;
- de la préparation des statistiques mensuelles de la section ;
- de l'analyse en liaison avec les règles financiers, des soldes de leurs comptes.

○ La section comptabilité

Elle est chargée de la mise à jour des états analytiques, de la définition et de l'élaboration des méthodes de détermination des coûts, de concert avec la direction de l'audit et du contrôle interne (DACI), de la comptabilité des coûts et des prix de revient et de la gestion comptable des immobilisations.

- La Division Budget et Fiscale

Elle est chargée :

De proposer des méthodes de prévisions budgétaires, d'élaborer le budget et de suivre son exécution. Elle assure aussi les relations avec les services de l'Administration Fiscale, du Trésor Public et des caisses de cotisations fiscales. Elle est subdivisée en deux sections : la section Budget et la section fiscalité

- La section Budget :

Cette section Budget est chargée :

- * De la collette et de la centralisation des besoins exprimés par les structures de l'entreprise dans le cadre de l'élaboration du budget.
- * de l'évaluation des besoins liés à la réalisation des objectifs des structures de l'entreprise;
- * de la préparation en collaboration avec la DCG des états financiers prévisionnels des tableaux de suivi budgétaire,
- * de la liquidation des dossiers relatifs aux dépenses sociales du personnel (KPL, décès, évacuation sanitaire, accident de travail) au suivi de l'exécution du budget,
- * du contrôle de toutes les importations budgétaires,
- * de la saisie de tous les engagements budgétaires,
- * de l'établissement des rapports périodiques sur l'exécution du budget,
- * du suivi de l'exécution financière des marchés et contrats et de la tenue à jour de tous les dossiers financiers y relatifs.

- La section fiscalité.

Elle assure :

- le suivi des relations avec le service de l'administration fiscale, du trésor public et des caisses de cotisations sociales
- le suivi du processus d'imposition de l'entreprise et le suivi du respect des dispositions fiscales en vigueur en République du Bénin.
- l'établissement sur la base des dispositions fiscales d'un répertoire des impôts à payer et le suivi de leurs règlements dans les délais impartis
- le recensement de la diffusion au sein de l'entreprise des mesures fiscales prises par le gouvernement ;
- le suivi et la vérification des règlements effectués aux organismes de sécurité sociale.

- La Division Trésorerie et Gestion Financière

La Division Trésorerie et Gestion Financière assure la gestion de l'entreprise, le suivi de la trésorerie, et le règlement des diverses dépenses. Les tâches s'exécutent par la section trésorerie et la section GF.

- La Section Trésorerie

Elle est chargée :

- du contrôle de tous les documents présentés aux paiements
- de la notification des paiements aux Frs, opérateurs et partenaires
- du suivi des comptes bancaires et des relations avec les banques ;
- du règlement des clients, opérateurs et partenaires,
- de la notification des encaissements aux directions concernées.

- La section Gestion Financière

Elle est chargée :

- de l'établissement du budget de trésorerie en rapport avec les prévisions budgétaires ;
- de l'établissement d'un rapport financier périodique sur tous les projets ;
- de la tenue à jour de tous les documents financiers et comptables ;
- du suivi du niveau d'endettement de l'entreprise, du suivi des échéances de règlement des dettes, du contrôle et de la vérification périodique des caisses.
- de l'engagement et de la liquidation des notes de délivrance de chèques.

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

Synthétisons les tâches que nous avons effectuées au cours de notre stage

Paragraphe 1 : Services parcourus et travaux exécutés

A) Services parcourus

Admis dans la structure de Bénin Télécoms Infrastructure SA pour le déroulement de notre stage pratique et académique de trois mois(03) du 02 Mai au 02 Août 2016 ; nous avons été accueilli par la Direction des Finances et du Patrimoine mais à cause du nombre important de stagiaires nous sommes envoyés au service de recouvrement qui est une division de comptabilité avant de revenir au DFP pour finir notre stage.

B) Les tâches exécutées

❖ A LA SECTION BUDGET

Une fois à la section budget, nous avons pris part à l'enregistrement des quotas téléphoniques dans un logiciel appelé GRAFF. Cette tâche consiste à insérer les numéros de téléphones, les noms des retraités de la structure en vue de la validation de leurs quotas téléphoniques.

Aussi nous avons fait le traitement comptable des paiements journaliers enregistrer et facturer par chaque POP. Ce travail consiste à analyser les factures relatives à chaque POP et à les centraliser.

La centralisation des paiements nécessite certaines fiches à savoir :

- LA FICHE TELEPHONIQUE
- LA FICHE INTERNET
- LA FICHE DE LA FISCALITE
- LA FICHE DES ENCAISSEMENTS

Nous avons également faire l'enregistrement et le calcul de la TVA manuellement dans un registre élaboré à cet effet pour tous les POP en général. Outre cela, nous avons eu à traiter les bons de commande en les enregistrant manuellement dans le registre engagement avant de revenir l'enregistrer dans le registre de liquidation.

❖ A LA COMPTABILITE

Ainsi au sein de la DC, nous avons eu à effectuer différents travaux énumérés ci-dessous;

- L'archivage des pièces comptables saisies (mode de classement alphanumérique).
- Collationnement: Le travail de collationnement consiste à vérifier après enregistrement des factures dans le journal auxiliaire et après impression sur papier, si

les montants figurés sur les factures sont bien imputés aux comptes correspondants et si les numéros de chèques et leurs dates d'émission sont bien enregistrés.

La section Comptabilité dispose d'un logiciel dénommé «SUN ACCOUNT » qui permet de faire la saisie de différentes écritures comptable.

Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées

Notre séjour de formation à la section budget et à la DFP n'a pas été sans peines. Certaines difficultés sont d'ordres personnels et d'autres sont liés aux dysfonctionnements des services. Il s'agit notamment :

- du retard dans l'acheminement des différentes pièces comptables pour le pointage ;
- de l'insuffisance du temps pour la recherche et l'investigation ;
- du manque d'approfondissement des notions sur le logiciel de comptabilité utilisé par BTI-SA (SUN ACCOUNT et GRAFF) ;
- le non fonctionnement des postes informatisées ;
- la non disponibilité immédiate du personnel pour les entretiens nécessaires à la collecte des informations utiles pour notre travail ;
- La confidentialité de certains documents ;

Malgré ces difficultés notre stage n'a pas été perturbé, au contraire ces dernières nous ont permis de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues dans nos écoles et d'acquérir aussi une certaine expérience de la vie professionnelle. Aussi avons-nous compris que la rigueur dans le traitement des dossiers, la responsabilisation de tous les agents ayant traité les dossiers et la sanction de tous ceux-ci en cas de défaillance, constituent la base de fonctionnement de l'entreprise.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Dans le but de, mieux asseoir le cadre de notre étude, ce chapitre nous conduira à l'élaboration de la problématique, à fixer les objectifs et intérêts de l'étude d'une part, puis à présenter la revue de littérature avant d'adopter la méthodologie de recherche d'autre part.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE

Paragraphe 1: PROBLEMATIQUE

Le développement d'une nation passe par celui de ses entreprises à travers les activités menées par chacune d'elles. De nos jours, il est exigé des entreprises, la recherche d'une compétitivité permanente et d'une position concurrentielle forte. Elles doivent pour ce fait rester performantes et productives. Ainsi, pour atteindre leurs objectifs, les entreprises doivent gérer les risques d'affaire et développer une vision stratégique qui tient compte de leurs

aspects. Le secteur de la télécommunication contribue considérablement au développement d'une nation, c'est ce qui confère à BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE-SA une place de choix dans la sphère économique du Bénin. BTI-SA jouit du privilège de l'opérateur économique historique en télécommunication et dispose de nombreux atouts que constituent sa large couverture du territoire national grâce à des technologies telles que la Fibre Optique (FO), la numérisation de 90% du système de télécommunication.

Néanmoins, ce secteur de nos jours connaît des risques inhérents à son actionnariat très concentré qui permet un contrôle strict, mais avec le risque de démotivation des dirigeants. Ceux-ci n'ont pas d'autonomie suffisante. De ce fait, les opérateurs et décideurs n'ont cessés de modeler leur gestion, leur procédé voire de créer de nouveaux systèmes d'information et de gestion dans le but de satisfaire leur besoin et de résoudre ces problèmes souvent financiers.

Toutefois, malgré la place de choix dont jouit BTI-SA et les exigences qui lui sont faites compte tenu de l'évolution et des mutations que connaît aujourd'hui l'activité des télécommunications, elle est confrontée à d'énormes difficultés qu'elle juge peut importante mais qui jouent sur la réalisation de ses objectifs. Ainsi au nombre de celles-ci, on note que :

- ❖ Le processus budgétaire accuse un retard ;
- ❖ La présentation du budget ne permet pas de connaître avec certitude les prévisions des services de chaque direction ;
- ❖ Le suivi budgétaire ne tient pas compte du service bénéficiaire de l'opération ;
- ❖ La consommation rapide de certaines dotations bloque le bon fonctionnement des services ;

Suite à cela, en prenant comme exemple une période de deux (02) ans, nous avons constaté sur les prévisions et les réalisations des charges de 2010 qui sont respectivement de 49.908.146.805 et 25.867.754.848 un écart de -24.040.391.957 et celles de 2011 nous donne respectivement 48.929.773.578 et 29.007.524.626 faisant ressortir un écart de -19.922.248.952. Notamment, les prévisions et réalisations des produits de 2010 donnent respectivement 51.958.494.074 et 24.118.277.976 laissant un écart de -27.840.216.096. De même, pour les prévisions de 2011 nous avons 51.311.746.295 et les réalisations prévues pour cette même année sont évaluées à hauteur de 21.270.886.121, ce qui donne un écart de -30.040.863.174 entre les prévisions et les réalisations.

De ce constat, en portant un regard cursif sur ces difficultés citées, il ressort que ces dernières relèvent du domaine budgétaire. Le grand défi de BTI-SA ne sera plus de vendre mais d'avoir une politique appropriée de la gestion du budget. Cependant, par rapport à cette

recherche, il urge de nous demander s'il existe une planification et des procédures d'élaboration des budgets. Quelle est l'efficacité de la gestion budgétaire à BTI-SA ?

- Comment se fait la planification budgétaire à Bénin Télécoms Infrastructure SA ?
- La gestion budgétaire permet-elle d'atteindre les objectifs fixés par Bénin Télécoms Infrastructure SA ?

Paragraphe 2 : Les objectifs de l'étude

Cette étude se propose d'élaborer l'objectif général, puis les différents objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objectif général poursuivi dans notre étude est d'analyser le processus de gestion budgétaire de BTI SA.

2- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de notre travail permettront d'améliorer la politique d'élaboration du processus budgétaire et de donner à BTI-SA un résultat satisfaisant.

- Objectif spécifique N°1 : Apprécier la planification budgétaire de Bénin Télécoms Infrastructure SA ;
- Objectif spécifique N°2 : Evaluer la gestion budgétaire de Bénin Télécoms Infrastructure SA à travers son processus de gestion du budget.

Quelle est l'intérêt de cette étude pour les apprenants, la structure d'accueil des apprenants et la communauté scientifique ?

Paragraphe 3 : Intérêt du stage

L'objet de notre étude est non seulement la place qu'occupe la gestion dans l'entreprise, mais également sa contribution à la performance de celle-ci. L'étude de notre thème révèle un double intérêt à la fois théorique que pratique.

➤ Intérêt personnel

Sur le plan académique, cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion et de nous donner le goût de la recherche pour la suite de nos études. Aussi ce stage nous permettra en tant qu'étudiant, de confronter la réalité en gestion budgétaire d'une entreprise d'Etat aux enseignements théoriques reçus lors de notre cursus académique.

➤ Intérêt pour la société

Les données recueillies dans la pratique pourraient fournir un éclairage aux dirigeants de Bénin Télécoms Infrastructure SA sur l'indispensabilité de la gestion dans l'atteinte des

objectifs qu'elle s'est fixée. Par la suite, l'analyse résultant de cette étude pourra être utile pour l'amélioration un tant soit peu de son système budgétaire par la prise en compte des prévisions de chaque service en vue de l'élaboration d'un meilleur budget.

➤ Intérêt pour la communauté scientifique

Par ailleurs, notre étude est de permettre à la communauté scientifique de mener à bien ses recherches pour l'amélioration du système budgétaire des entreprises d'Etat, en vue d'apporter des résolutions aux difficultés qui minent ces entreprises afin de créer et de pérenniser le développement économique et social durable de notre nation.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La synthèse des débats scientifiques sur les concepts théoriques fondamentaux du terme serait d'un atout indésirable à l'efficacité de la présente recherche.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Elément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Ce paragraphe, mettra en évidence la clarification des concepts clés à notre étude d'une part et une brève synthèse des travaux empiriques sur les fondements de la gestion et son influence sur l'efficacité organisationnelle.

A-Clarification des concepts

1- La gestion

*** Définition de la Gestion**

La plus ancienne des définitions est celle de H. Fayol qui, pour lui, gérer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler les activités au sein d'une entreprise.

Selon M. ARINET A. et SILEM A. (2003), la gestion peut être définie comme étant «une science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations ».

Pour GOUMET et RENO J. (1976) « Gérer une entreprise c'est prendre les décisions concernant l'activité de l'entreprise ».

De tout ce qui précède, nous pouvons en fin retenir que gérer, est la manière de mettre en œuvre les ressources humaines, matérielles et les facteurs organisationnels dans le but d'aboutir aux objectifs assignés.

2- Le budget

2.1-Définition du budget

Une simple descente au musée des étymologies suffit pour dire que le budget est un état de prévision des recettes et des dépenses d'un pays, d'un département, d'une communauté etc. C'est aussi la recette ou la dépense d'un particulier.

Au sens strict, le budget est une prévision annuelle détaillée en général par mois des recettes et dépenses. Ainsi, ne sera-t-il plus considéré comme un objet mais comme un plan d'action conçu pour atteindre un objectif donné, sur une période déterminée. C'est ainsi que Christiane et Christian RAULET (1994), diront à juste titre que : « le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagée 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 une importance dans le concept de budget.

Pour corriger cette imperfection, BENOIT (1982), dira que « le budget est un ensemble coordonné de prévision 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 ne respectant pas la ligne de conduite tracée par le budget et le mot « résultat », qui sous-entend l'idée d'une sélection au niveau des objectifs et des tests d'efficacité.

C'est toujours dans la même correction que, le guide d'application SYSCOA (1997), définit le budget comme « un programme d'action détaillée, coordonnée et valorisée, couvrant une période déterminée ». Il constitue à la fois :

- une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé.
- un moyen de contrôle de l'activité par comparaison entre des prévisions ou des objectifs et des réalisations.

En ce qui concerne l'article 16 de la loi organique du 2 Janvier 1959, « le budget est constitué par l'ensemble des comptes qui doivent pour une année civile faire ressortir les ressources et les charges permanentes de l'Etat ». D'après l'article 5 du même décret, du 31 Mai 1962, « le budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'Etat ou des autres services que la loi assujettie aux mêmes règles ».

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

Pour P. LASSEGUE, le budget d'une entreprise est « un ensemble coordonné des prévisions de ses activités futures, donc des recettes et des dépenses qui vont en résulter ; il donne la cohérence à l'activité de l'entreprise par comparaison des prévisions et des réalisations et l'analyse des écarts ; il permet de faire apparaître les responsables, donc de centraliser la gestion ».

Selon KABONGO K. (2006-2007, P 22), faire le budget, c'est établir une prévision de fait probable qui va intervenir au cours d'une période déterminée ». C'est ainsi un état prévisionnel destiné à constater d'une part, une origine des ressources et d'autre part, un emploi de ces ressources.

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

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

2.2-La budgétisation

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

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

Par ailleurs, la direction générale ne peut fixer les grands objectifs pour l'année à venir si elle n'a une connaissance exacte que possible de l'existant. Aussi, est-il nécessaire de procéder à une actualisation des données de l'entreprise pour la fin de l'année en cours et des informations liées à l'environnement de l'entreprise. Ce travail se fera avec le concours actif de chaque responsable opérationnel de l'entreprise et celui du contrôleur de gestion. Une fois

cette étape bouclée, la direction générale doit définir sa stratégie autour des grands axes de priorité. C'est dans cette optique que ISABELLE et KERVILER L. (2000,p 76), définissent les étapes du processus budgétaire comme suit : l'actualisation des prévisions, le choix des axes de priorité, l'établissement des règles de travail, le pré-budget et le budget.

Toutes ces étapes du processus peuvent être résumées en trois points essentiels à savoir : les méthodes de prévision, la procédure de mise en œuvre des budgets et l'interconnexion entre le budget. Il importe de souligner que la gestion par objectif constitue la base des deux premiers points. Chacun de ces trois points fera l'objet d'un bref aperçu.

- **Méthodes de prévisions**

Pour BOURDONNAIS R. et USINIER J.C. (1992, PP 12-13), les types de prévision diffèrent selon la période (court, moyen ou long terme), la finesse (micro-économique ou macro-économique) et la technique (quantitative ou qualitative). Pour ces auteurs, la mise en place d'un système de prévision doit respecter six (06) éléments à savoir : les données, les méthodologies prévisionnelles, l'information du traitement, la gestion et la mise à jour des données, la prévision et l'introduction de la prévision dans l'entreprise.

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

Il ressort de ce qui précède que la prévision doit faire appel dans un premier temps à une démarche scientifique permettant de mieux évaluer les événements futurs susceptibles de se réaliser, puis dans un second temps, à une démarche collective permettant de faire participer activement tous les responsables opérationnels à l'élaboration des budgets de l'entreprise. On distingue deux types de prévision dans l'entreprise : Celle qui porte sur ce qui est extérieur au champ d'action de l'entreprise et qui concerne les événements sur lesquels elle n'a aucune influence tels que l'évolution de la conjoncture, le comportement des consommateurs et la variation des taux de chômage et Celle qui résulte de sa propre initiative, et donc porte sur les événements qui sont sous influence.

- **La procédure de mise en œuvre des budgets**

Selon les modes de gestion dans l'entreprise, la phase de budgétisation peut être plus ou moins longue. Pour ZECRI J. (1999 P 4), un budget débute généralement avec une lettre

de cadrage budgétaire envoyée du siège à la direction ou au contrôle de gestion locale qui lui-même la transmettra aux services concernés.

Selon ALAZARD C. et SEPARI S. (1998) dans leur manuel du DEFCE, du contrôle de gestion, le processus budgétaire varie en fonction des modes de gestion des entreprises.

ISABELLE et KERVILER L. (2000, PP 57,60), souligne que la procédure budgétaire repose sur : des documents standards, ce qui signifie que la présentation des formulaires types varies d'une entreprise à une autre fonction du modèle de prévision utilisé et des objectifs visés par les responsables chargés de coordonner le processus budgétaire et des accords successifs. En effet, il s'agit ici de la phase la plus active de la procédure budgétaire qui consiste en des échanges d'informations intervenant sous forme de navettes budgétaire entre la direction et les responsables opérationnels. Cette phase est surtout fonction du degré de participation que le système budgétaire doit remplir les conditions essentielles qui sont la mise en place d'une structure décentralisée qui suppose l'existence des centres de responsabilités, ainsi que la délégation de pouvoir nécessitant des procédures de négociations horizontales et verticales pour ajuster à temps, les objectifs et les outils de gestion facilitant la fluidité et la transparence de l'information au sein de l'entreprise.

La prise en compte des phénomènes humains qui impliquent l'analyse des problèmes de communication ; de motivation, de cohésion et de qualité des relations entre les différentes équipes.

- **L'interconnexion entre les budgets**

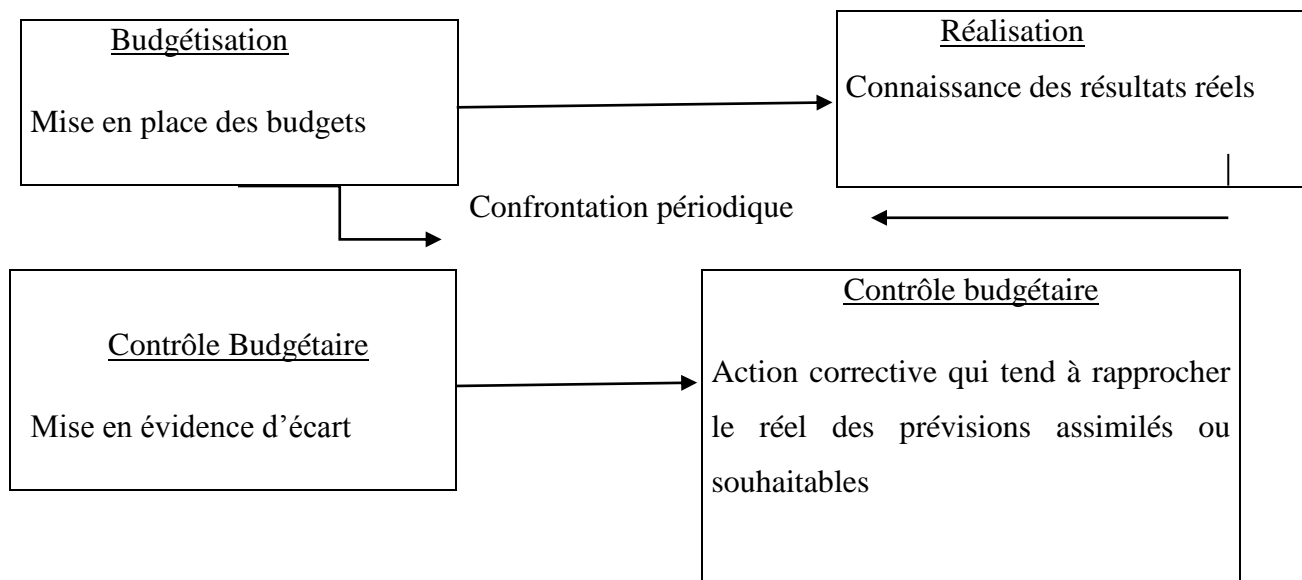
ZECRI J.C. (1997), propose un mécanisme général d'élaboration budgétaire sous forme d'une pyramide reflétant l'ensemble des interconnexions entre différents budgets. Ce mécanisme fonctionne sous contraintes des résultats à obtenir, des coûts des produits ou des services à ne pas dépasser, des croissances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

3-La gestion budgétaire

Elle occupe une place de choix dans la vie d'une entreprise. Le plan Comptable General(1997), définit la gestion budgétaire comme « le modèle de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrées appelé budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables». Il paraît nécessaire d'ajouter un aspect supplémentaire à cette définition : celui de la comparaison à postériori des réalisations avec ces mêmes prévisions par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des

actions correctives. En effet, cette gestion s'appuie sur un modèle de pilotage boucle fermée avec rétroaction, à voir sur la figure n°1.

Figure n°1 : Illustration de la gestion s'appuyant sur un modèle de pilotage de type boucle fermée avec rétroactions



Sources : Contrôle de gestion 4^{ème} Edition Claude ALAZARD et Sabine SEPARI 1998

Sous cette forme, la gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de gestion composée de deux phases : la budgétisation et le contrôle budgétaire.

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

MEHEUT (1994), dira à juste titre 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 plutôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées de rendement ». La gestion budgétaire est donc un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée.

4- Le contrôle de gestion

4.1-Définition du contrôle de gestion

Le guide d'application SYSCOA (1997) définit le contrôle de gestion comme : « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables ; des données chiffrées ou prévues qui peuvent, le cas échéant inciter les dirigeants à déclencher rapidement des 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.

Selon ANTHONY R., DEARDEN J. et VANCIL R. (1972), le contrôle de gestion est « un processus par lequel les responsables s'assurent de ce que les ressources nécessaires sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs que se fixent l'organisation ».

En effet, le contrôle de gestion suit une logique bien définie. Il procède par objectif qui est comme une boussole pour lui, c'est le but que l'on veut atteindre à l'issue d'une période bien déterminée. Il comporte trois paramètres que sont : la quantité, la qualité et les délais. L'objectif est nécessairement assorti d'une stratégie et est déterminé à partir des orientations des dirigeants. Du couple objectif/stratégie, découle un plan pluriannuel dont la mise en œuvre se fait aux moyens des plans d'action et du budget. Un système de suivi et d'évaluation périodique permet de s'assurer que l'on est sur la bonne trajectoire.

Selon LAUZEL P. et TELLER R. (1997), le contrôle de gestion est « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables les données chiffrées périodiques caractérisant le marché de l'entreprise : leur comparaison avec les données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher les mesures correctives appropriées ». Pour ces acteurs, le contrôle de gestion est un processus de l'organisation. Le contrôle de gestion s'adresse donc aux manager qui doivent atteindre des résultats préfixés par l'intermédiaire de certaines personnes qui ont le souci de comprendre l'avenir et de maîtriser les actions pour agir en connaissance de cause. Il ordonne cependant ainsi le triplet : décisions-actions-résultats.

De nos jours, le champ d'analyse de cette discipline s'élargie au fur et à mesure que l'environnement devient complexe et que les entreprises sont contraintes à réaliser l'efficacité et de l'efficience.

Le contrôle de gestion est une forme de contrôle organisationnel. C'est une forme de contrôle appropriée aux structures d'une certaine dimension qui veulent s'adapter à leur environnement. Le contrôle de gestion n'est pas un contrôle de l'activité. Du fait que l'on se trouve dans des contextes d'évolution rapide, il est pratiquement impossible de faire un contrôle direct des activités, c'est pourquoi le contrôle de gestion ne contrôle que les résultats de l'activité.

4.2-Mission et Rôle du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion a pour mission d'intégrer au mieux la complexité interne et la complexité externe en élaborant des processus et des structures organisationnelles qui tiennent compte de ces deux (2) aspects. Pour y parvenir le système doit être sous contrôle.

Contrôler la gestion c'est fixer des objectifs et fixer la manière dont vont agir les gens (procédures). Le contrôle d'une organisation suppose que soit défini au préalable un objectif à partir de l'analyse des environnements interne et externe en fonction de ses buts propres.

Le contrôle s'exerce en comparant périodiquement l'état actuel de l'organisation avec l'état désiré (objectifs) en vue de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires lorsque l'organisation s'éloigne de la trajectoire choisie.

Le contrôle revêt deux (2) aspects, deux (2) logiques) :

- une logique de régulation qui permet de maintenir l'entreprise dans la direction de l'objectif fixé (environnement stable) ;
- une logique d'auto apprentissage qui permet d'acquérir une expérience de la réalité quotidienne et va pousser les responsables à reconsidérer l'état désiré (environnement incertain).

Dans les PME, le contrôle de gestion est assuré en même temps que d'autres fonctions comme la comptabilité, les finances, l'administration ou l'informatique.

Dans les grandes organisations, la fonction est plus élargie et spécialisée.

4.3- Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion s'expliquent par trois paradoxes :

- Il y a toujours une rupture entre le contrôle de gestion stratégique et le contrôle de opérationnelle ;
- Il y a une incohérence entre le fait de demander au contrôle de gestion de fournir l'information, un moyen de mesure de la performance des individus.

- Il y a une incapacité dans bien de cas du contrôle de gestion qui doit théoriquement permettre la prise de décision à prévoir utilement.

Nous pensons qu'en fait, les liens entre le contrôle de gestion et le management opérationnel doivent être plus étroits. Un responsable de fonction en occurrence le directeur général, doit avoir une large culture d'entreprise et des finances pures.

Par ailleurs, pour un meilleur résultat, il faut que le contrôle de gestion tienne compte d'une plus grande transversalité des méthodes et ne doit pas se contenter des outils de la gestion mais explorer les domaines méthodologiques et médiatiques les plus divers. De même, les opérations peuvent apporter leur pierre en se formant à la gestion. Selon

4.4-La mission du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un responsable du système d'information de gestion de l'entreprise. Il devient alors le récepteur du système d'information et a pour tâches :

- La définition et la qualification des centres de responsabilité.
- La construction du réseau analytique d'information.
- L'établissement des standards et leur révision.
- La construction de l'articulation budgétaire.
- L'élaboration des tableaux de bord et des indicateurs de performances.

Le gestionnaire du système d'information et assure la coordination et la circulation des informations. L'animateur du système d'information et remplit des missions :

- D'information et de communication auprès des décideurs de l'entreprise.
- De conseil auprès des responsables de centre.
- De participation à la gestion des conflits entre les unités.

5- Le contrôle budgétaire

Selon MAGOTTEAU (2001, P 217), « le contrôle succède au suivi et correspond à la constatation et à l'interprétation des écarts. Les écarts sont calculés par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés. Le sens conventionnel de calcul d'un écart est : Réel-budget ». Le suivi continu permet à l'entreprise de comparer ses réalisations aux prévisions. Cette comparaison laissera apparaître des différences (écarts). Ces derniers doivent être analysés pour que des ajustements soient décidés pour les périodes suivantes. Le contrôle budgétaire permet donc, l'amélioration des performances de l'entreprise. On distingue deux types de contrôle :

➤ **le contrôle à priori**

Il s'agit de déléguer l'engagement des montants prévus aux budgets. Le responsable d'un centre de responsabilité dispose d'une délégation lui permettant d'engager les ressources (financières, humaines ou autres), dans le cadre d'un budget défini. Ce contrôle permet de s'assurer que les dépenses engagées s'inscrivent dans le cadre budgétaire. Il permet aussi de s'assurer que les dépenses non prévues au budget ne pourrait être engagé sans l'aval préalable de la direction générale ainsi les risques de dépassement budgétaire peuvent être considérablement limités.

➤ **Le contrôle à postériori**

Il consiste à la comparaison des performances avec les prévisions et les réalisations avec les engagements inscrits au budget. Ce suivi sert aussi à :
Informé l'ensemble des responsables hiérarchiques des éventuels écarts, Rechercher et analyser les causes des éventuelles écarts, Proposer les actions et corriger les écarts constatés, Procéder éventuellement à l'ajustement du budget et apprécier la performance des responsables budgétaires.

L'exécution de tous les budgets se traduit par des décisions en matière de dépense et recette et des décaissements et encaissements.

En général, avec l'outil informatique, la procédure de saisir des données se fait en deux phases : une comptabilité des engagements (pour le contrôle budgétaire) et une comptabilité générale correspondant à l'exécution des engagements, ces deux comptabilités ayant la même structure que celle du budget.

Selon LECLERE (1994, P21), les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées et comptabilisées. Mensuellement et /ou trimestriellement des réunions de suivies budgétaires se tiennent, regroupant autour du contrôleur de gestion des responsables de la hiérarchie. Ainsi, l'application des procédures règlementaires par le réseau budgétaire et la production d'information rapide et fiable doivent permettre l'exercice du suivi et du contrôle budgétaire.

➤ **Le suivi contrôle budgétaire**

La démarche budgétaire traduit une volonté d'anticipation et de maîtrise du devenir de l'entreprise. C'est cette volonté d'anticipation que nous qualifions de suivi contrôle budgétaire. Pour un exercice donné, les prévisions budgétaires sont de manières conventionnelles établies et divisées mensuellement. En effet, le suivi contrôle budgétaire est

une fonction décentralisée au niveau de chaque responsable d'unité de gestion particulièrement dans le cadre d'une méthode ascendante.

LOCHARD (1998, P37), il revient ainsi, à chaque responsable, d'effectuer son propre suivi contrôle budgétaire. Il pourra constater très tôt les incohérences de son système.

En d'autre terme, le suivi contrôle budgétaire est « un système d'alerte qui permet aux responsables d'être informés en cas de dérapage par rapport aux prévisions afin qu'ils réagissent » (LECLERE, 1994, P14). Il consiste donc à comparer le niveau des réalisations par rapport aux prévisions, parfois à établir des corrélations, à faire des analyses et à prendre des décisions. Ainsi, le but du suivi contrôle budgétaire est de mesurer les réalisations de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés, c'est un outil de contrôle par les résultats. Il est périodique lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie de valeurs réalisées de son département par le système de reporting (rapport ou compte rendu mentionnant aussi les écarts significatifs observés et les propositions de mesure de sauvegarde).

➤ **la planification budgétaire**

La planification du budget se déroule en trois étapes : le plan stratégique, le plan opérationnel et le plan d'action et budget.

○ **Le plan stratégique**

Selon CORHAI et MBANGALA (2008, P261), le plan stratégique fixe les grandes orientations stratégique, les grands objectifs et les principaux choix : couple produit/marché, spécialisation/diversification, internationalisation/investissement. Le plan est souvent établi à long terme (Cinq à dix ans), en fonction également de la durée des cycles de vie de production, d'investissement ou de recherche et développement. Le plan stratégique lui-même peut ne comporter que peu de chiffre. Il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales. Mais en amont, la comptabilité de gestion à fournie une aide pour l'identification des stratégies et des simulations sur les choix probable.

○ **Le plan opérationnel**

Le plan opérationnel décline les orientations stratégiques en louant des moyens et en signant des objectifs aux principales fonctions ou division de l'organisation. Ces plans sont donc détaillés et quantifiés pour un horizon à moyen terme (un à trois ans). Ce type de plan

constitue un instrument de coordination entre les différentes fonctions et s'établir à partir des centres de responsabilités, selon la démarche suivante : L'orientation de la direction générale, l'établissement des plans d'action sectoriel, la négociation budgétaire et la description détaillée des différents plans d'action.

- **Le plan d'action et budget**

Il prend en compte les orientations de la direction générale et en décline les stratégies au niveau des centre de responsabilité et des fonctions. Il conduit donc à établir des plans sectoriels et à chiffrer les besoins d'investissement compte tenu des objectifs à atteindre, des hypothèses d'environnement, des actions à entreprendre et des plans de rechange à mettre en œuvre en cas d'écart sur les hypothèses. Il entraîne alors le chiffrage des moyens nécessaires, compte tenu du calendrier des actions à entreprendre et les comptes prévisionnels, (lôning, 2008, P94).

- **L'élaboration budgétaire**

L'élaboration budgétaire repose sur des procédures qui se décomposent en sept (07) étapes. Nous aurons, ensuite, l'exécution du budget qui détermine les grands principes règlementaire et la procédure d'exécution du budget.

- **Les procédures du budget**

Les procédures d'élaboration budgétaire, selon BOUQUIN (2001, P380-382), dans le cas d'une gestion décentralisée peuvent se résumer en sept étapes.

1^{ère} étape : le pré-budget

Selon CABANE (2005, P229), « le pré-budget constitue le véritable lien entre la planification stratégique et la planification à court terme, en étant la charnière entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle. A partir des données d'étude préparatoire, des estimations des services fonctionnels (marketing, direction technique ...), le service de contrôle de gestion va estimer par grande masse les résultats possibles pour l'année à budgétiser et repérer la marge de manœuvre restante après la prise en compte des contraintes (politique salariale minimale, tendance du marché ...). Selon BOUQUIN,(2001, P380), le recours à un modèle de simulation informatisé est nécessaire et cela aboutie à la construction de plusieurs projet admissibles qui sont alors opérés par la direction générale réuni pour la circonstance en comité budgétaire.

2^{ème} étape : la diffusion des infrastructures budgétaire de la hiérarchie

Selon HENOT et HEMICI (2007, P71), « c'est une étape essentielle par laquelle la direction générale transmet à toutes les autres directions un document où figure les orientations et les objectifs à atteindre pour l'année N+1 ».

Le document d'instruction budgétaire ou lettre d'orientation générale doit mentionner :

- Le rappel des hypothèses à retenir ;
- Le détail des documents à utilisés, la définition des rubriques ;
- Les responsabilités d'élaboration des contenus (informations et propositions) et d'arbitrage ;
- Le calendrier d'élaboration.

Le contrôleur de gestion aide la direction générale dans la rédaction que ce soit dans la formulation des objectifs généraux ou dans la détermination des hypothèses.

3^{ème} étapes : les budgets fonctionnels et les centres de responsabilités

Chaque centre de responsabilité confectionne son pré-budget en veillant à la cohérence avec le contenu de la lettre d'orientation générale et du pré-budget globale. Ces pré-budgets détaillés des centres de responsabilités sont ensuite transmis à la hiérarchie (direction générale, comité budgétaire et/ou contrôleur de gestion) pour consolidation.

4^{ème} étapes : la consolidation des budgets fonctionnels et des centres de responsabilité

Cette consolidation centralisée, dont le contrôleur de gestion est le maître d'œuvre a pour objectif principal le réalisme et la cohérence interne des options retenues par les différents centres de responsabilité. Elle aboutit à la confection de l'avant-projet de budget en vue des négociations budgétaires.

5^{ème} étapes : les arbitrages de la direction

Au cours des réunions, la négociation budgétaire de chaque centre de responsabilité sous l'arbitrage de la direction permet d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, des recettes, des coûts et des investissements qui seront retenus au niveau de chaque centre. Une dernière consolidation par le comité budgétaire peut être nécessaire pour aboutir à un « projet de budget ».

6^{ème} étape : la mensualisation des budgets

Cette répartition par mois des budgets qui doit également faire l'objet de négociation sous l'arbitrage de la direction, doit être menée avec soins puisqu'elle servira de référence au suivi, en général mensuel. Il y a lieu d'éviter toute procédure de découpage en douzième du budget annuel ainsi que les procédures d'abonnement des frais périodique (qui perdent leurs intérêts pour un suivi des dépenses réelles). Il est à noter que dans certains organismes publics, il faut une approbation préalable du projet de budget par l'organe délibérant (conseil d'administration) suivi d'une correction éventuelle de la direction générale.

Après quoi, le projet de budget est transmis au ministre de tutelle.

7^{ème} étapes : la mise à jour en début d'exercice

Cette recommandation permet de réajuster les budgets en tenant compte des réalités de l'exercice N+1, le budget étant établi en année N. Cette étape est facultative.

➤ Le calendrier budgétaire

C'est un calendrier qui est conçu pour mieux connaître les moments-clés de l'élaboration du budget de l'Etat d'un département d'une entreprise ou d'un particulier. Ce calendrier intègre la procédure budgétaire proprement dite ainsi que celle liées à la loi de programmation des finances publiques (Etat, Sécurité sociale et collectivités territoriales) et à la programmation triennale du budget de l'Etat.

Selon DEVAUX (2002, P151), le calendrier budgétaire doit être terminé avant le début de l'année budgétaire, mais ce n'est pas toujours le cas, car il faut démarrer assez tôt et surtout s'enliser dans les conflits ou dans l'atteinte des décisions de la conférence.

Lorsqu'il existe un processus formel de planification, le plan opérationnel est terminé en Juillet, ce qui permet de disposer dès cette période des objectifs et politique pour la première du plan. Aussi, le processus budgétaire lui-même peut ne commencer qu'en début Septembre pour être terminé en fin Décembre : l'essentiel du travail consiste alors pour les opérations à affiner les objectifs et le plan d'action en fonction de l'évolution du plan et à mensualiser les chiffres budgétaires pour faciliter le suivi.

En absence de procédure formelle de planification, l'élaboration des budgets est plus longue, puis que la direction générale et les opérationnelles doivent préciser la stratégie les

politiques, etc. Il est alors fréquent de voir démarrer le travail budgétaire début Juillet dans un groupe de quelque millier de personne.

Le calendrier indiquera pour chaque semaine le travail budgétaire à réaliser dans différentes fonctions, soit de façon très précise en allant jusqu'à la description de toutes les opérations budgétaires en indiquant les responsabilités à chaque stade :

- Qui collecte telle information ?
- Qui la transmet, sous quelle forme, à quelle date et à qui ?
- Quelle instance est autorisée à prendre telle décision

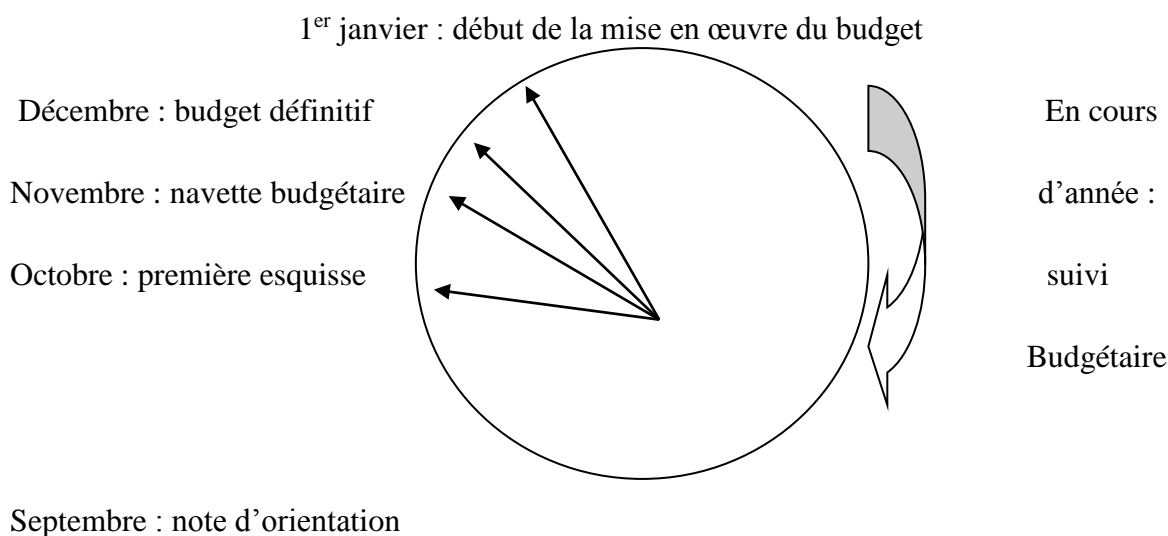


Figure n°2: le cycle budgétaire

La gestion budgétaire perdrait la partie majeure de son intérêt en l'absence d'un contrôle. C'est donc une phase prépondérante de la gestion budgétaire en ce sens qu'il permet la confrontation périodique des données prévues avec la réalisation.

Pour H. COURT et J. LEURION (1982), « le contrôle de gestion est ensemble de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des données prévues dans les budgets ». Au fil du temps, ce concept va évoluer et sera défini par GERVAIS Michel, (1994, P 245) comme : « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de chercher la ou (les) cause (s) d'écarts, d'informer les niveaux hiérarchiques ; de prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires ».

Dans ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

Paragraphe 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous exposerons ici, la démarche méthodologique suivie pour l'aboutissement des travaux de recherche. Ainsi, la méthodologie présentera la méthode de collecte des données et les outils d'analyse que nous utiliserons en rapport avec les objectifs fixés.

A- La démarche méthodologique

L'objectif de cette partie est de présenter les outils et les techniques de collecte et de traitement des données en passant par l'échantillonnage sans oublier de présenter nos difficultés et les limites de l'étude.

1- Outils et technique de collecte des données

Pour un meilleur éclairage sur les aspects les plus importants du système de gestion budgétaire de BTI SA, nous allons utiliser comme outil le questionnaire et le guide d'entretien et comme technique de collecte des données l'entretien et la recherche documentaire

1-1- Le questionnaire et guide d'entretien

Le questionnaire est constitué des questions ouvertes afin que l'intervenant puisse donner son point de vue détaillé et précis sur l'articulation de la gestion budgétaire et des questions fermées sur le système de gestion budgétaire mis en place ; ce qui nous permettra d'évaluer ce dernier. Ce questionnaire a été élaboré à partir de la problématique de notre étude précisément des objectifs formulés.

Quant au guide d'entretien, il a été élaboré pour les 03 agents de la planification et de la section budget. Ce guide et nous a permis de connaître, La structure de la planification et de la section budget, Le système de gestion utilisé pour la gestion budgétaire et les attributions de la planification et de la section budget.

1-2-L'entretien et la recherche documentaire

Nous allons présenter d'une part les entretiens et d'autres part la recherche documentaire.

a) Les entretiens

L'entretien a été réalisé avec le responsable du budget et deux collaborateurs du responsable budget, de la planification et de la section budget. Les types de données recueillis à travers l'entretien sont relatives à la structure de l'unité planification et budget, le système de gestion utilisé pour la gestion budgétaire, les attributions de la planification et de la section budget.

b- La recherche documentaire

Nous avons, au cours de nos recherches, consulté un certains nombres de documents qui nous a permis de mieux nous informer sur la problématique de la gestion budgétaire. Pour cela, la recherche documentaire est l'un des outils les plus utilisés dans notre travail de recherche. Elle se porte sur une étude poussée des données analytiques du cadre de stage et de ses rapports d'activités annuels. Elle est également orientée vers un nombre important d'ouvrage ayant rapport avec notre sujet de recherche. Ainsi, avons-nous consulté des livres, des cours reçus surtout sur le contrôle de gestion, des anciens mémoires et également effectuer des recherches sur internet. La recherche de cette documentation nous a amené à parcourir les bibliothèques et les centres de documentations. Il s'agit notamment de la bibliothèque de l'institut Français du Bénin, de la bibliothèque de la zone master de l'Université d'Abomey-Calavi et de celle de la FASEG.

1-3-Echantillonnage

Notre population est composé en grand nombre du personnel de la recherche, de la section planification et budget et des autres services intervenant dans le processus de la gestion budgétaire de BTI SA. Notre population étant très réduite, l'échantillon représentatif de cette dernière est composé de :

- 22 coordonnateurs de projet ;
- 03 agents de la planification et de la section budget ;
- 05 agents des autres services intervenant dans le processus.

Elle est donc composée de 30 agents. Il s'agit d'un échantillon de jugement, c'est-à-dire des individus capables de répondre à nos préoccupations de recherche.

B) Outils et Techniques de traitement des données

A ce stade, les informations et les données recueillies à divers niveaux seront mises sous une forme exploitable. Ainsi donc les outils d'analyse à utiliser seront :

Après le traitement manuel des résultats d'enquête (questionnaire), le groupement et l'analyse des données recueillies sont représentées dans des tableaux chiffrés.

Pour ce faire, nous avons utilisés le logiciel Excel. Quant aux informations collectées par entretien, elles ont permis à détailler nos analyses. Les analyses sont faites aux moyens de l'interprétation, des commentaires et analyse des tableaux élaborés. Nous avons également utilisés des graphiques pour illustrer nos commentaires.

➤ **Les difficultés rencontrées**

Au cours de la réalisation de notre travail, plusieurs difficultés ont été rencontrées. Au nombre celles-ci, nous avons la non disponibilité des cadres qui sont parfois à des réunions ou formations.

A côté de cette indisponibilité, nous avons également noté la réticence de certains agents à répondre à certaines des questions posées et l'accès à la consultation des données. Ces différents problèmes ont portées un léger coup à notre chronogramme.

Quant aux limites des données recueillies, elles sont liées aux marges d'erreurs pouvant provenir non seulement de ces difficultés mais aussi du fait que notre enquête a été limitée au siège de BTI SA basé à Cotonou. De ce faite, les résultats des enquêtes n'ont pas pris en compte l'analyse de l'avis des coordonnateurs de projet qui sont dans les autres stations. Les limites sont également liées au mode d'échantillonnage, la fiabilité des données et des variables utilisées ne sont pas forcément les plus indiqués pour ce genre de recherche.

Enfin, les résultats auraient pu être meilleurs si les personnes interviewés étaient plus disponible et les données plus accessibles.

Néanmoins, nous nous sommes efforcés de respecter autant que faire ce que, les règles, normes et principes académique établis en la matière, et, ces difficultés et limites ne sont pas de nature à disqualifier le caractère scientifique et technique des résultats que nous présenterons.

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des données d'une part puis aux recommandations et conditions de mise en œuvre d'autre part.

SECTION 1 : INSERTION ET ANALYSE DES DONNEES

Cette partie mettra en exergue les résultats obtenus de nos enquêtes et entretiens et aussi l'analyse de ces derniers.

Paragraphe 1 : Présentation des données

Comme sus indiqué, nous avons adressé le questionnaire à 30 personnes et ces personnes ciblées ont toute répondues. Les questions qui se trouvent dans notre questionnaire et notre guide d'entretien adressés aux agents ciblés ont été posés pour conduire l'enquête relative à l'articulation budgétaire et au système de gestion budgétaire de BTI SA. Pour ce fait, notre analyse a porté sur la planification, l'élaboration, l'exécution et suivi et aussi, le contrôle budgétaire. Les résultats découlant de cette enquête sont consignés dans les tableaux ci-après :

Tableau n°3: Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur la planification (voir annexe)

De l'analyse des commentaires, il ressort que 75% de l'échantillon affirme qu'ils connaissent les orientations stratégiques par contre 25% ignorent ces dernières. En ce qui concerne la connaissance des objectifs que la direction s'est fixée dans deux à trois ans les avis sont partagés. Car la moitié soutient avoir connaissance des objectifs que celle-ci s'est fixé sur la période donnée et l'autre n'en a pas connaissance. Par contre, tous les interviewés soit 100% confirmant que toutes les activités sont programmées chaque années et que les dépenses sont prévues en rapport avec les activités.

Cependant, l'importance de faire les prévisions budgétaires en rapport avec les activités n'est pas connue de tous les coordonnateurs de projet si bien que pour 80%, le budget ne représente qu'une simple prévision.

Tableau n°4: Répartition des données d'enquête relative aux avis des enquêtés sur l'élaboration du budget (voir annexe)

De l'analyse de notre tableau, il ressort que 85 % des personnes interviewés sont associés à l'élaboration du budget. Il s'agit pour la plus part, des coordonnateurs de projet. Et 15% ne sont pas associés au projet. Par contre, on constate que 100% des enquêtés affirment

qu'il existe une période d'élaboration du budget à BTI SA qui est le dernier trimestre de l'année N-1 pour le budget de l'année N. De même, les objectifs des budgets sont connus ainsi que les étapes d'élaboration du budget. Par ailleurs, le budget vient d'un plan imposé selon 50% interviewés et des fois discuté et établi à 25% dans chaque cas selon les acteurs interrogés.

Tableau n°5: Répartition des données d'enquête relative aux avis des enquêtés sur l'exécution et le suivi du budget (voir annexe)

De l'analyse des commentaires, 100% des personnes interviewés affirment que le budget définitif est disponible hors délai et que suivi budgétaire est fait à travers des rapports périodiques et avec le support d'un logiciel de gestion comptable et budgétaire. Mais sur la question de savoir si vous arrivez à exécuter totalement le budget les avis sont partagés. Pendant que certains exécutent totalement leur budget, d'autres non soit 50% également.

En ce qui concerne les dépenses budgétaires, pour 75% les budgets sont souvent dépassées alors que pour 25%, il n'y a pas de dépassement budgétaire. Il en est de même pour l'existence ou non d'un lien entre l'engagement des dépenses et la constatation des charges définitives. Pendant que pour 75% des enquêtés, il n'existe pas un lien entre l'engagement des dépenses et la constatation des charges définitives, 25% affirment qu'il y a lien entre l'engagement des dépenses et la constatation des charges définitives.

Tableau n°6: Répartition des données d'enquête relative aux avis des enquêtés sur le contrôle de budget (voir annexe)

De l'analyse du tableau, 25% seulement des enquêtés estiment que les outils de contrôle utilisés permettent de faire un bon suivi budgétaire alors 75% affirment le contraire. De même, Pour 75% de ces personnes, les outils de contrôle utilisés pour le suivi budgétaire ne sont pas adaptés pendant que les 25% restants trouvent les outils dysfonctionnements de contrôle utilisés pour le suivi budgétaire très bon.

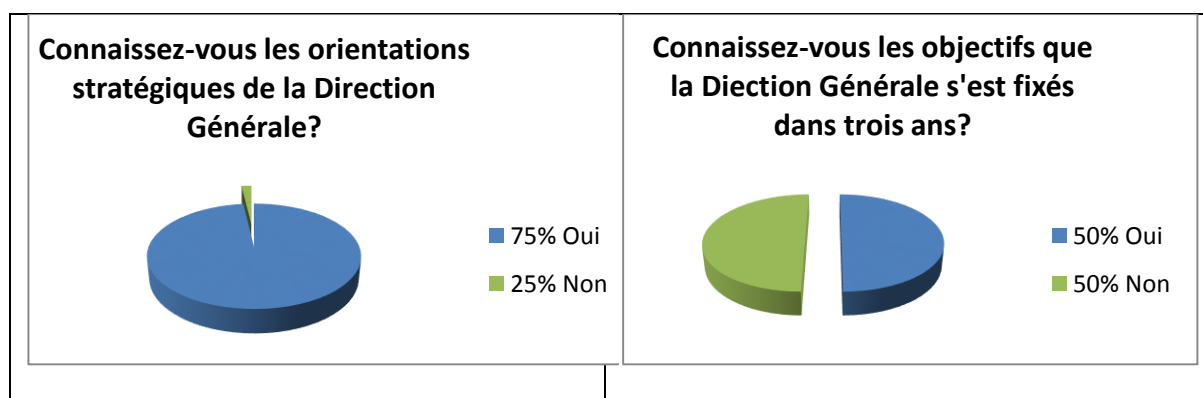
Mais, à la question de savoir si les actions correctives sont-elles menées après la constatation des dysfonctionnements ? 50% des enquêtés affirment qu'elles sont faites alors que l'autre moitié pense que les problèmes restent intacts.

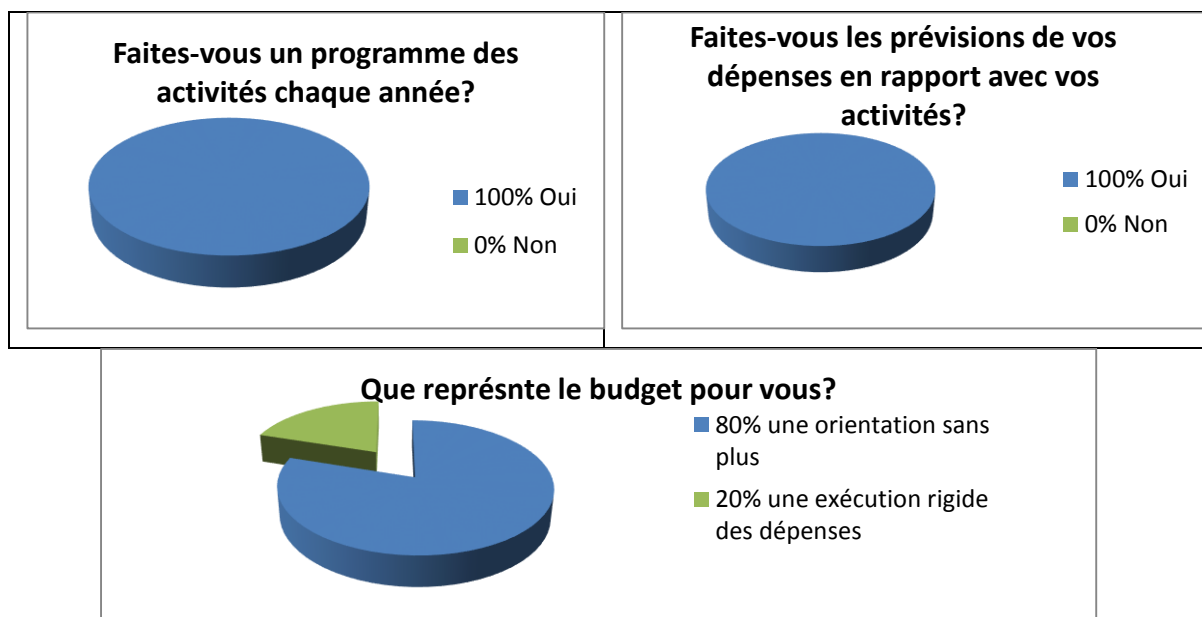
Paragraphe 2 : Analyse des données

Au regard des commentaires il ressort que :

- Les orientations stratégiques de même que les objectifs de la direction générale à l'horizon deux à trois ans ne sont pas connus de tous.
- Malgré le programme des activités et la prévision des dépenses relatives aux activités, le budget ne représente qu'une simple prévision pour la plus part des enquêtés ;
- Tous les agents ne sont pas associés à l'élaboration du budget et même au sein de la Division Budget. Seul les coordonnateurs de projet et certains responsable participent à l'élaboration du projet du budget ;
- Même si les coordonnateurs de projet participent à l'élaboration du budget, ce dernier découle d'un plan fortement imposé suivant les exigences du gouvernement ;
- Le budget définitif de l'année n'est pas disponible à temps, ce qui ouvre le champ à l'autorisation d'exécutions exceptionnelles de certaines dépenses qui conduit à des dépassements budgétaires une fois la situation régularisée dans le système de gestion budgétaire. Les charges indirectes constituent également les charges qui viennent greffés le budget et occasionnent des dépassements budgétaire ;
- Le système de gestion comptable et financier ne permet pas de faire un lien entre les engagements et les dépenses réelles pour éviter les doubles emplois ;
- Le suivi budgétaire fait et les erreurs constatées, les corrections pour améliorer le suivi ne sont pas opérées automatiquement dans le système de gestion comptable et budgétaire ;
- Les outils de contrôle utilisés ne permettent pas de faire un bon suivi budgétaire car les outils ne sont pas paramétrés convenablement.

A) Analyse des résultats relatifs à la planification



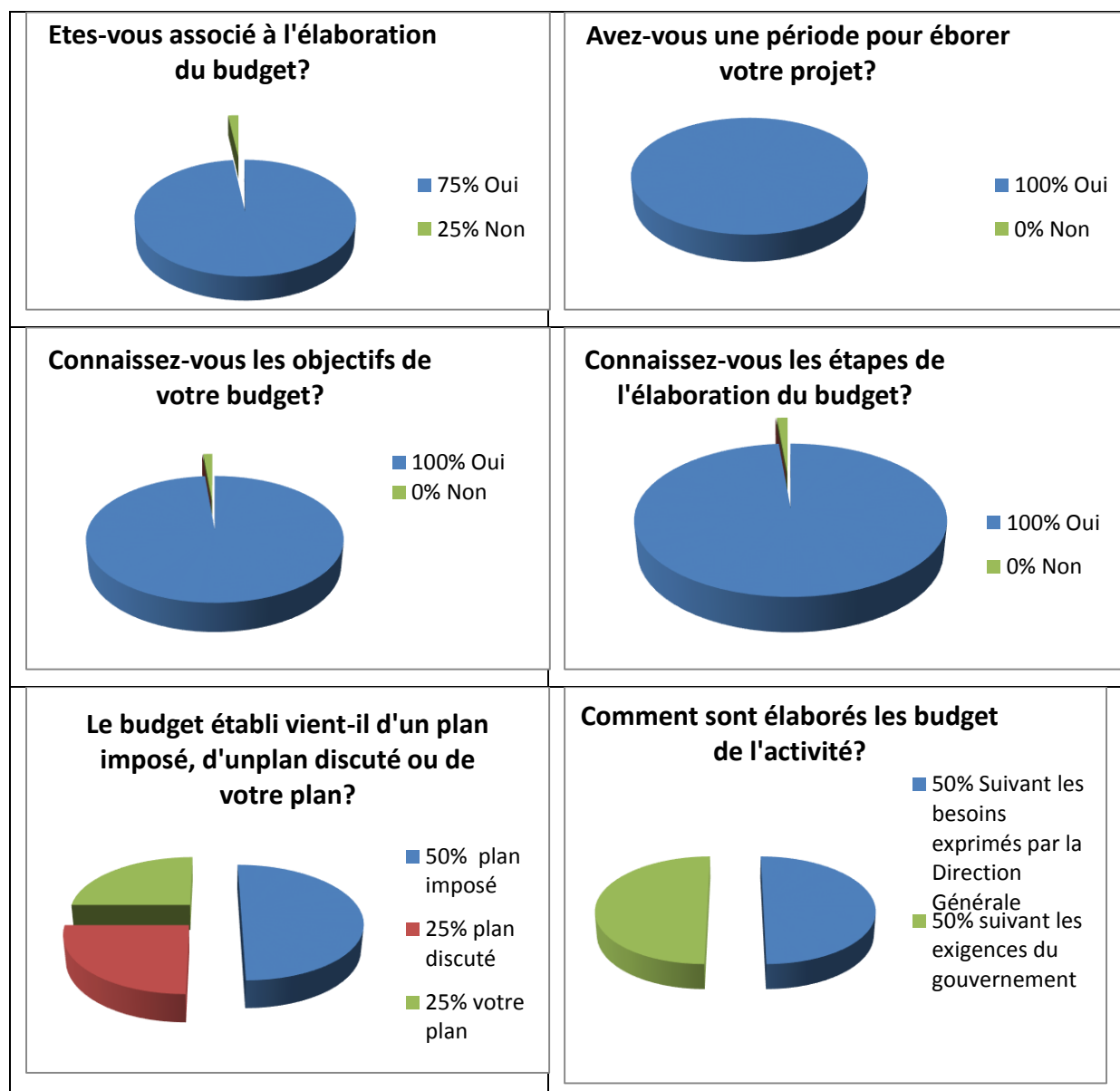


Source : Réalisé par nous-même sur la base de l'ensemble des réponses relative à la planification

Pour mettre à disposition le budget de l'année N, la Direction Générale compte tenu de ses orientations stratégiques et à l'horizon deux à trois ans demandent aux coordonnateurs de projet de faire leurs propositions d'activités et les dépenses en rapport à celles-ci dès le dernier trimestre de l'année N-1. Sur cette base, la Direction Générale fait une proposition budgétaire provisoire pour le premier trimestre de l'année N. Ce budget sera exécuté en attendant l'approbation du budget de l'année N par le Conseil d'Administration. L'importance de faire les prévisions budgétaire en rapport avec les activités n'est pas connue de tous les coordonnateurs de projet si bien que pour 80%, le budget ne représente qu'une simple prévision. Ce qui amène beaucoup de coordonnateur à reconduire intact le budget exécuté de l'année N-1 pour l'année N en oubliant les obligations à court et en moyen terme de la Direction Générale.

Des formations budgétaires à l'endroit des coordonnateurs s'imposent pour leurs rappelé que la prévision budgétaire est une orientation d'exécution rigide des dépenses.

B) Analyse des résultats relatifs à l'élaboration du budget



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de l'ensemble des réponses relatives à l'élaboration du budget

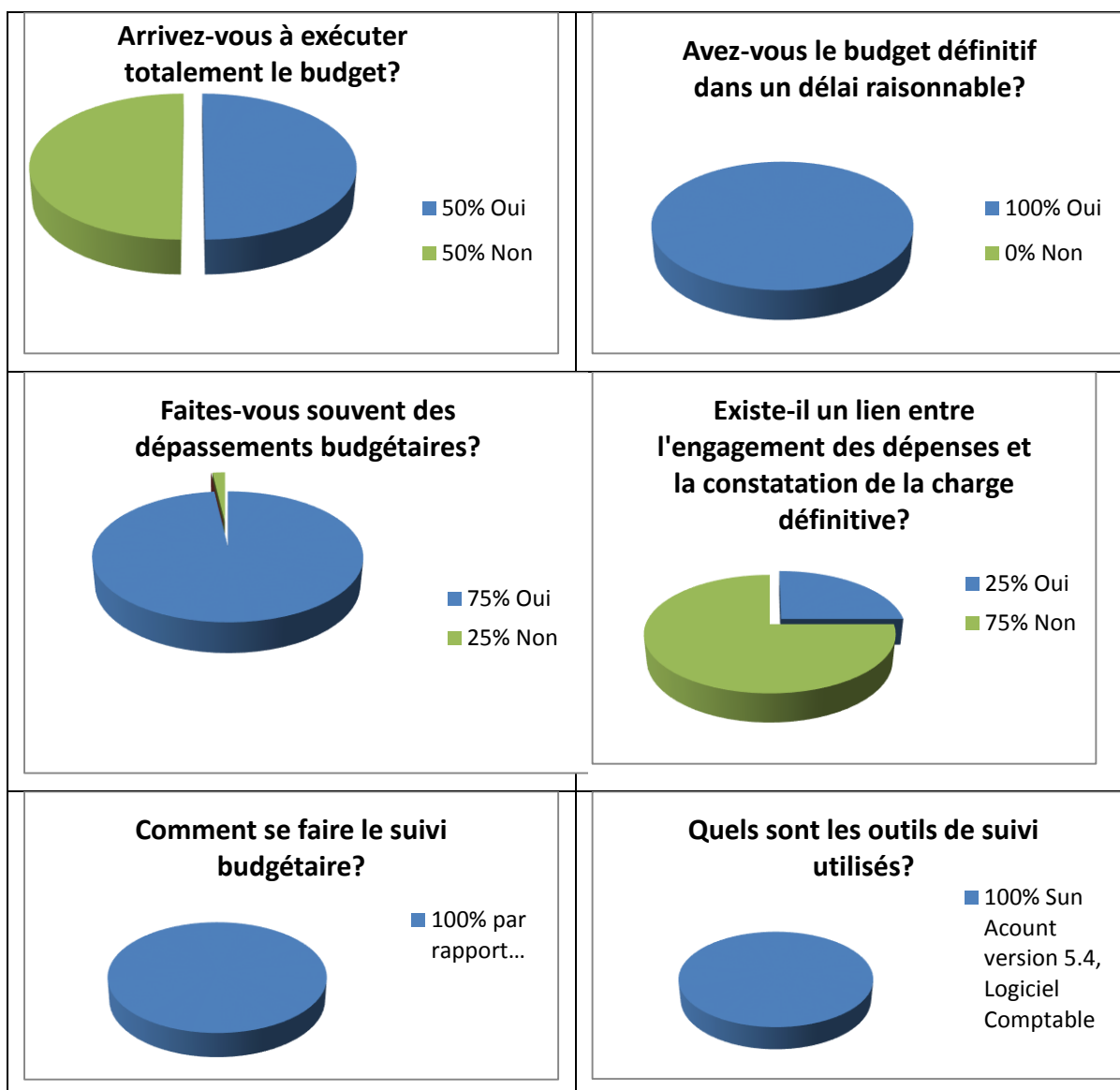
L'élaboration du budget est du ressort de la planification et de la section budget. Les responsables de cette unité assistée par un collaborateur reçoivent les propositions budgétaires de chaque département dans le dernier trimestre de l'année N-1 et font la synthèse du budget de chaque département pour présentation au Conseil d'Administration.

Cependant, tous les agents ne sont pas associés à l'élaboration du budget et même des agents de la Division Budget. Seul les coordonnateurs de projet et certains responsables participent à l'élaboration du budget. Cela explique pourquoi 15% de nos enquêtés affirment ne pas être associés à l'élaboration du budget.

En outre les coordonnateurs de projet, mêmes s'ils participent à l'élaboration du budget ce dernier découle d'un plan fortement imposée suivant les exigences du gouvernement. Car, il existe à BTI-SA deux types de subventions : Les fonds "restreints" destiné aux "projets restreints" (restrited projects) sont des fonds octroyés par le gouvernement pour une activité de recherche spécifique. Ces fonds ne doivent donc être utilisés que pour cette activité et rien que pour elle. Contrairement aux fonds "restreints" ; les fonds "non-restreints" sont destinés au financement de toutes les activités jugées utiles par le centre. Il n'y a donc pas des restrictions à ce niveau. Or, la plupart des fonds que gère le centre constituent les fonds "restreints". Ce qui explique pourquoi selon 50% de nos enquêtés, le budget vient d'un plan imposés et des fois discuté et établi à 50% dans chaque cas selon les acteurs interrogés compte tenu de l'actionnaire. Cette situation rend difficile la gestion des éventuels dépassements budgétaires. Cas selon nos entretiens, la gestion des dépassements budgétaires est opérée à travers les fonds "non restreint".

L'élaboration du budget doit prendre en compte tous les acteurs de la chaîne du budget surtout, les agents du budget pour leurs permettre de faire les ajustements budgétaires. Bénin Télécoms Infrastructure SA doit également négocier l'obtention des fonds "non restreint" pour pouvoir gérer les éventuels dépassements budgétaires afin de maintenir une bonne gestion de sa situation budgétaire.

C) Analyse des résultats relatifs à l'exécution et suivi du budget



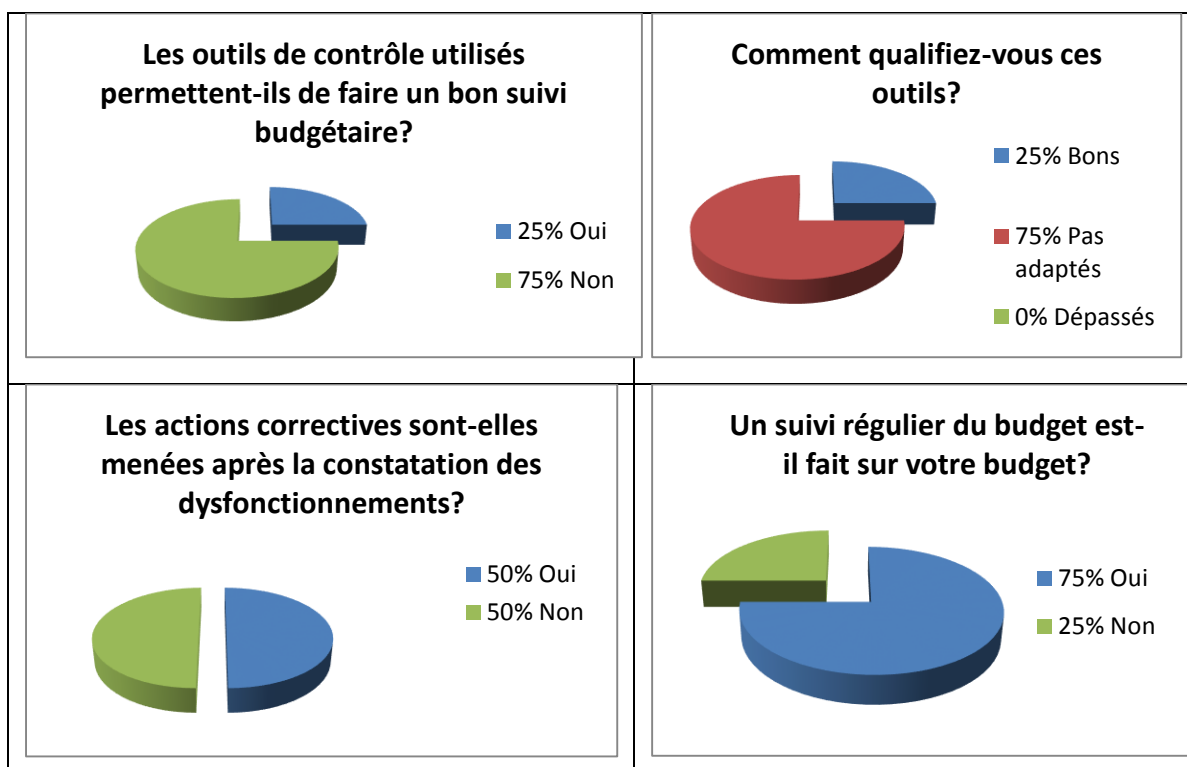
Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de l'ensemble des réponses relatives à l'exécution et au suivi budgétaire

A la question de savoir si vous arrivez à exécuter totalement le budget, les avis sont partagés. Pendant que 50% exécutent totalement leur budget, l'autre moitié n'y arrive pas. Alors que pour répondre à la question de savoir s'il y a souvent des dépassements budgétaires, 75% des enquêtés affirment que les budgets sont dépassés et 25% disent non. Ceci, parce que le budget définitif de l'année n'est pas disponible à temps, ce qui ouvre le champ à l'autorisation de l'exécution exceptionnelle de certaines dépenses qui conduit à des dépassements du budget une fois la situation régularisée dans le système de gestion budgétaire. Un accent mérite d'être mis sur le calendrier de planification budgétaire et la rigueur pour préparer le budget.

Les charges indirectes constituent également des charges qui viennent greffées le budget et occasionnent des dépassements budgétaires même si le budget n'est pas exécuté totalement pour les activités prévues. Il faut donc revoir le système de répartition des charges indirectes de BTI SA.

Par ailleurs, selon les agents de la division budget, il existe un système de gestion du budget pour faire le suivi et le contrôle du budget. Mais il est constaté dans son opérationnalisation que pour 75% des enquêtés, il n'existe pas un lien entre l'engagement des dépenses et la constatation des charges définitives, ce qui crée les doubles emplois et par conséquent compromettent l'image réelles de la situation budgétaire de BTI SA. Ainsi, les doubles emplois rendent le système (gestion) inefficace, les 25% répondant à l'affirmation de la question de savoir s'il existe un lien entre l'engagement des dépenses et la constatation des charges définitives, car c'est ce qui est prévu à l'implantation du système de gestion parce qu'ils n'utilisent pas le système si bien qu'il soit disponible. Il convient de souligner que le système actuel de gestion appelé «Sun Account version 5.4 » est un nouveau système qui a été opérationnalisé à partir du 1er Janvier 2015, suite à quelques insuffisances de l'ancien système appelé « SUN SYSTEME ». Ce dernier ne pouvant pas faire un suivi budgétaire en temps réel ; ni même produire un rapport financier automatiquement, ce qui explique son remplacement par "Sun Account version 5.4" qui est venu corriger cela mais avec quelques faiblesses.

D) Analyse des résultats relatifs au contrôle du budget



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de l'ensemble des réponses relatives au contrôle du budget

Pour 75% des enquêtés, les outils de contrôle utilisés pour le suivi budgétaire ne sont pas adaptés car le système n'est pas paramétré convenablement et donc ne permettent pas de faire un meilleur suivi budgétaire. Ceci s'explique par le fait qu'il n'existe pas un lien entre l'engagement des dépenses et la constatation des charges définitives, ce qui crée les doubles emplois.

La moitié des personnes questionnées affirme que les corrections sont faites après des dysfonctionnements constatés alors que l'autre moitié pense que les problèmes restent intacts. En effet, lorsque le problème constaté n'a pas rapport à une dépense engagée dans le système qui doit être " Matchée" automatiquement, la correction est possible facilement. Cependant, lorsqu'il s'agit d'un lien à l'engagement des dépenses, le système n'arrive pas à faire le lien directement entre l'engagement de la dépense et la constatation de la charge définitive. Il faut alors une analyse manuelle et pas fiable à 100% pour faire le lien. Cette analyse n'est pas fiable à 100% car il a été constaté que pour un même code budgétaire et pour une même mission, pour la même période et pour un même montant, il y a une différence entre la description de la dépense engagée et celle de la charge définitive. A ce niveau, il faut

remarquer que les comptables qui s'occupent de constater l'engagement des dépenses ne sont pas les mêmes qui constatent la charge définitive.

Aussi, selon nos entretiens avec la représentante de la responsable de la division budget, le système de gestion étant implanté nouvellement arrive-t-il des périodes où des mises à jour ou des travaux d'amélioration du système ou les clôtures mensuelles des comptes ne se font pas à temps et donc ne permettent pas d'avoir périodiquement (mensuellement, trimestriellement, mensuellement ou annuellement), les rapports financiers pour faire un suivi budgétaire régulier. Ce qui explique pourquoi selon 25% des enquêtés, le suivi budgétaire n'est pas régulier.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.

Dans cette section, nous présenterons les points forts et les points faibles du système de gestion budgétaire d'une part et ferons les suggestions d'amélioration de ces derniers et leurs conditions de mise en œuvre d'autre part.

Paragraphe 1 : Points forts et points faibles du système de gestion budgétaire

- Au niveau de l'exécution, du suivi et du contrôle budgétaire

Le budget définitif de l'année n'est pas disponible à temps, ce qui ouvre le champ à l'autorisation d'exécution exceptionnelle de certaines dépenses qui conduit à des dépassements budgétaires.

La méthode de répartition mise en place et les clés définies pour l'affectation des charges indirectes ne permettent pas de faire un lien entre l'engagement des dépenses et les charges définitives, ce qui entraîne les doubles emplois. Aussi, le suivi budgétaire fait et les erreurs constatées, les corrections pour améliorer le suivi ne sont pas possible automatiquement. Il y a donc un défaut de paramétrage du système de gestion budgétaire. Du coup, les outils de contrôle utilisés ne sont pas fiables à 100%.

L'organisation des tâches comptables ne favorise pas le contrôle du budget car les comptables qui s'occupent de constater l'engagement des dépenses ne sont pas les mêmes qui constatent la charge définitive. Dans le même temps, il n'existe pas un manuel de procédure fixant les règles à suivre en attendant de bien paramétrer le système de gestion budgétaire.

Paragraphe 2 : Recommandation et condition de mise en œuvre

L'objectif général de notre étude est de permettre à Bénin Télécoms Infrastructure SA d'avoir un système de gestion budgétaire efficace.

Nos analyses étant faites, nous nous devons donc de faire des recommandations et fixer les conditions de mise en œuvre pour une meilleure gestion budgétaire de BTI SA.

A) Recommandations

Pour assurer une bonne planification budgétaire, des formations sur le budget méritent d'être organisées à l'endroit des coordonnateurs pour leur rappeler que la prévision budgétaire est une orientation d'exécution rigide des dépenses et avoir une bonne pratique en matière de gestion de la planification budgétaire. Nous proposons également à la Direction Générale d'associer tous les agents de la section budget à l'élaboration du budget pour leur permettre de faire des ajustements budgétaires au moment opportun qui respecteront les activités prévues et les exigences des actionnaires. Un accent mérite d'être alors mis sur le calendrier de planification budgétaire et la rigueur pour préparer le budget afin de rendre disponible le budget à temps. Cette pratique va permettre de limiter l'autorisation d'exécutions exceptionnelles de certaines dépenses. Bénin Télécoms Infrastructure SA doit également mettre un accent sur la négociation des fonds "non restreints" pour pouvoir gérer les éventuels dépassements budgétaires afin de maintenir en bonne santé sa gestion budgétaire. Mettre aussi en place un système de collectif budgétaire* au cours de l'année (deux fois au plus) si des urgences s'imposent et ceci en associant les chercheurs afin d'asseoir des pratiques de discipline budgétaire.

Le système de répartition des charges indirectes et les clés de répartition doivent être clairement définis et expliqués à tous les coordonnateurs de projet pour que des mesures soient prises afin qu'ils sachent à quoi s'attendre pour pouvoir exécuter pleinement le budget.

Il est de plus en plus nécessaire de revoir le paramétrage du système actuel de gestion budgétaire afin de mieux l'adapter à l'environnement de gestion budgétaire de BTI SA et rendre les outils de contrôle utilisés fiables à 100%. Pour faciliter le suivi et le contrôle budgétaire, nous proposons à BTI SA que les comptables qui s'occupent de constater l'engagement des dépenses soient les mêmes qui constatent les charges définitives. Ou, qu'une note officielle de l'administration fixe la méthode pour constater l'engagement des dépenses et la constatation des charges définitives pour éviter les doubles emplois qui créent des dépassements budgétaires.

* le "collectif budgétaire" encore appelé loi de finance rectificative, est un recueil des modifications financières dues à la conjoncture pour compléter et corriger les autorisations budgétaires contenues dans la loi des finances initiales ; il est soumis au vote par le parlement en cours d'année.

B) Condition de mise en œuvre

Les recommandations ne peuvent en aucune manière être atteintes sans la réunion d'un certains nombres de conditions. En conséquence, des propositions seront faites à l'endroit des dirigeants et du personnel.

➤ A l'endroit des dirigeants

La mise en œuvre des mesures proposées ne peut se faire sans l'appui de l'autorité. La Direction Générale de BTI SA devra donc soutenir et assurer le pilotage des propositions et veiller à la conception et au suivi des plans d'actions pour atteindre les résultats escomptés. Il faudra donc :

- Entreprendre des séances de sensibilisation quant à la planification, l'élaboration du budget et surtout l'importance de sa gestion ;
- Mettre à la disposition de la division budget des moyens financiers et matériels nécessaires aux fins de dynamiser le service Division Budget à travers le financement des capacités du personnel et le recrutement de nouveaux agents. Ainsi, il pourra jouer pleinement le rôle qui est le sien ;
- Nous proposons également que le statut du responsable du budget soit respecté en le mettant par exemple sous l'autorité directe de la Direction Générale. Ainsi, sans intermédiaire, il pourra s'adresser à tous les services d'où, la limitation des retards pour les informations en direction du budget pourra être observé ;
- Discuter avec les actionnaires et les convaincre de mettre une partie de leur financement au profit des fonds "non restreints" ;
- Souligner que si l'on veut assurer une efficacité de la gestion budgétaire, de son organisation, il faut mettre en place des règles de discipline budgétaire.

➤ A l'endroit du personnel

- Pour avoir un meilleur système de gestion budgétaire, nous allons demander aux agents d'accompagner et de soutenir leur institution dans la mise en place de la politique de discipline budgétaire ;

- Le personnel doit également s'approprier du budget comme un outil de travail rigide et faire à leur niveau propre le suivi de l'exécution du budget par tous les moyens jugés nécessaires ;
- Participer activement au processus de l'élaboration du budget et sans négligence.

CONCLUSION

Le secteur de la télécommunication au Bénin connaît de plus en plus une parfaite évolution. Dans l'optique d'être en étroite lien avec ces réalités, nous avons effectué notre stage de fin de formation du premier cycle académique dans les locaux de Bénin Télécoms Infrastructure SA. Ainsi au terme de la présente réflexion, il apparaît qu'après l'exercice de son fonctionnement, son organisation et son mode de gestion, Bénin Télécoms Infrastructure SA est confronté à certaines difficultés surtout celles du contrôle budgétaire. Ces difficultés proviennent généralement des dépenses constatées. Par conséquent, il est indéniable de dire que notre formation s'est enrichie sur le plan pratique.

En outre, l'étude de la gestion budgétaire de Bénin Télécoms Infrastructure SA aura montré la nécessité d'une bonne gestion dans les entreprises publiques.

L'objectif principal de BTI-SA, à l'instar des autres formations (structure publique) est et demeure la couverture des besoins de la population. Pour y parvenir, il est indispensable d'assurer son équilibre budgétaire. Ensuite, l'analyse du budget de Bénin Télécoms Infrastructure SA nous a permis de mettre en évidence les évolutions structurelles, économiques et budgétaires de ladite structure. Il ressort de cette analyse que la gestion budgétaire de BTI-SA, n'est pas totalement satisfaisante. Il urge donc que les décisions de gestion efficace soient prises pour assainir les finances et redynamiser toutes les structures (services) de Bénin Télécoms Infrastructure SA.

L'application des solutions proposées dans le cas du présent travail et la prise en compte des conditions de leurs mise en œuvre aideront à coup sûr, à résoudre les problèmes et par ricochet, optimiser la gestion budgétaire de cette entreprise d'Etat. Il est souhaitable que cette vision soit partagée par les autorités de ladite entreprise, ainsi que les décideurs à divers niveaux afin de faire de nos entreprises publiques en générale et de Bénin Télécoms Infrastructure en particulier, des unités performantes, capables de satisfaire véritablement les attentes des usagers.

Par ailleurs, puisse ce travail déboucher sur d'autres études plus approfondies pour l'amélioration effective de la gestion budgétaire des structures publiques.

Enfin, nous voudrions en dernière position signalé que ce travail ne constitue pas une panacée pour toute politique d'amélioration des prestations et aussi notifions notre ouverture à toutes les suggestions que peuvent susciter l'étude de ce document.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALAZARD C. et Sabine SEPARI (1998), DEFCE, manuel & applications, Contrôle de Gestion, Epreuve n°7, 4^{ème} édition, DUNODS.
- ALAZARD C. et S. SEPAR (2005). Contrôle de gestion. 6^{ème} Edition, DUNOD, P338-342
- ANTHONY, R., DEARDEN J. et VANCIL R. (1972). Management control systems; test, cases and readings. Homewood, III, R. D. Irwin.
- ARINET A. et SILEM A (2003), Lexique de gestion, Ed DALLOZ, PARIS.
- BERNARD Y. et COLLY J. C. (1996), Vocabulaire économique et financier, Paris, du Seuil.
- BOURBONNAIS et USINIER, J.C, (1992), Pratique de la prévision des ventes conception et systèmes, Col, Gestion, Economica, pp 12-13
- COURT H. et LEURION J. (1982) Comptabilité analytique et gestion, Tome 2, FOURCHER
- GOMET et J. RENO (1976), Comptabilité d'une entreprise, Ed. SEREY
- H. COURT et J. LEURIOM, (1982) Comptabilité Analytique et de Gestion, Tome 2, Edition FOURCHER
- HENRI BOUQUIN (1997), Le contrôle de gestion, PUF, Paris, 3^{ème}
- ISABELLE de KERVILLER (1994). Le contrôle de gestion à la portée de tous ! Paris : Edition Economica
- JACQUES MARGERIN (1990), Comptabilité analytique, 1 vol., 287 p
- J.C. ZECRI (1999), « Processus Budgétaire : Motifs d'insatisfaction », Vil 14
- KABONGO (2011-2012), cours de gestion budgétaire, cours inédit, ISC/GOMA, G3 comptabilité.
- LAUZEL P. et TELLER R. (1997). Contrôle de gestion et budget, Paris : Edition DALLOZ.
- LE CLERC D. (1984), Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris
- LECLERE D. (1994). Gestion budgétaire, Eyrolles, Paris, 161 pages
- LOCHARD J. (1998). La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers, Editions d'organisation, France, 160 pages.
- LOINING H. (2003). Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre. 2^{ème} éd., Paris : DUNOD
- Michel GERVAIS (1994), Contrôle de gestion, Paris, ECONOMICA, 5^{ème} édition, 660 pages.
- P. LASSEGUE (2007). Lexique de comptabilité, 6^{ème} Edition DUNOD, Paris

ANNEXE

Questionnaire

Madame/ monsieur,

Nous réalisons actuellement une enquête sur la gestion budgétaire d'une entreprise d'Etat : cas de BTI SA. Elle vise à permettre à BTI SA d'avoir un système de gestion budgétaire efficace.

Répondre à ce questionnaire vous prendra quelque minute. Les réponses sont totalement anonymes.

Nous vous remercions de votre disponibilité par avance.

Veillez s'il vous plaît préciser votre fonction et le service auquel vous appartenez

.....

PLANIFICATION

1) Connaissez-vous les orientations stratégiques de la direction générale ?

Oui

Non

2) connaissez –vous les objectifs que la direction générale s'est fixé dans deux à trois ans ?

Oui

Non

3) Faites-vous un programme d'activité chaque année ?

Oui

Non

Si oui, quelle est la périodicité de vos rapports d'activités ? (mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle). Si autres à préciser.

.....

4) Faites-vous les prévisions de vos dépenses en rapport avec vos activités ?

Oui

Non

5) Que représente le budget pour vous ?

Une orientation d'exécution des dépenses à titre indicatif

Une prévision sans plus

Une orientation d'exécution des dépenses rigides

Autres à préciser.

.....

ELABORATION DU BUDGET

6) Etes-vous associé à l'élaboration du budget ?

Oui

Non

7) Avez-vous une période pour élaborer votre budget ?

Oui

Non

Si oui, laquelle ?

.....

8) Connaissez-vous les objectifs de votre budget ?

Oui

Non

9) Connaissez-vous les étapes d'élaboration du budget ?

Oui

Non

10) Le budget établi vient-il d'un plan imposé, d'un plan discuté ou de votre plan ?

.....

11) Comment sont élaborés les budgets de l'activité ?

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

.....

BUDGET D'INVESTISSEMENT

.....

EXECUTION ET SUIVI DU BUDGET

12) Avez-vous le budget définitif dans un délai responsable ?

Oui

Non

13) Arrivez-vous à exécuter totalement le budget ?

Oui

Non

14) Faites- vous souvent des dépassements budgétaire ?

Oui

Non

15) Existe-t-il un lien entre l'engagement des dépenses et la constatation de la charge définitive ?

Oui

Non

16) Comment se fait le suivi budgétaire ? quels sont les outils de suivi utilisés ?

CONTROLE DU BUDGET

17) Les outils de contrôle utilisés permettent-ils de faire un bon suivi budgétaire ?

Oui

Non

18) Comment qualifiez-vous ces outils ?

Bons

Pas adaptés

dépassés

19) les actions correctives sont-elles menées après la constatation des dysfonctionnements

Oui

Non

20° Un suivi régulier du budget est-il fait sur votre budget ?

Oui

Non

Guide d'entretien

I- Fonctionnement de l'unité du budget : Planning Budget Unit (PBU) de Bénin Télécoms Infrastructure SA.

- 1) Comment est structurée votre unité ?
- 2) Quelles sont-les missions assignées au PBU ?
- 3) Quelles sont les méthodes mise en œuvre pour assurer l'élaboration et le suivi de plan de budget ?
- 4) Quelles sont les outils utilisés pour le PBU ?

II- Le suivi budgétaire et les outils

- 5) Existe-il des tableaux de bord que vous utilisez pour le suivi de vos activités ?
- 6) Quelle est la périodicité de mise à jour de vos tableaux de bord ?
- 7) Quels sont les principaux outils que vous utilisés pour les prévisions et l'exécution budgétaire ?
- 8) Ces outils vous permettent-ils d'atteindre vos objectifs ?
- 9) Pensez-vous que la structure organisationnelle actuelle de votre unité vous permet de réaliser vos objectifs ? pourquoi ? quels reproches avez-vous à faire ?
- 10) Quelles sont, selon vous, les outils de gestion budgétaire dont vous avez connaissance, que vous n'utilisez pas, mais qui pourraient servir ou vous aidez dans la réalisation de vos objectifs ?

III- Connaissance sur la gestion budgétaire de BTI SA

- 11) Avez-vous déjà effectué une formation sur la gestion budgétaire ?
- 12) Le budget est-il établi sur la base d'un niveau d'activité préalablement défini ?
- 13) Que pensez-vous du logiciel de gestion budgétaire de Bénin Télécoms Infrastructure SA ?
- 14) Tous les services sont-ils impliqués lors des négociations budgétaires ?

- 15) La mise en œuvre du processus budgétaire est-elle soutenue et expliquée par direction générale ?
- 16) Recevez-vous ou établissez-vous des analyses des écarts sur les activités des projets ? sur quelle périodicité ?
- 17) Quels outils utilisez-vous pour l'analyse des écarts ?
- 18) Avez-vous un mécanisme d'ajustement pour maintenir l'équilibre ressource-dépense ?
- 19) Etablissez-vous des rapports d'activité ?
- 20) Recevez-vous en retour, les décisions prises après vos rapports ?
- 21) Avez-vous connaissance de l'appréciation du conseil d'administration sur gestion budgétaire adoptée ?
- 22) Le suivi budgétaire est aussi fait par des imperfections et contrôles inopinés ou programmés
- 23) Comment gérez-vous les dépassements budgétaires ?
- 24) Arrive-t-il qu'un bailleur refuse des dépenses exécutées ?
- 25) Comment financez-vous les dépenses de fonctionnement du centre ?

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	Erreur ! Signet non défini.
DEDICACE 2	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENTS	Erreur ! Signet non défini.
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
RESUME	Erreur ! Signet non défini.
SOMMAIRE	viii
INRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE BENIN TELECOM INFRASTRUCTURE SA	3
Paragraphe 1 : Historique, objectifs, activités et ressources	3
A) Historique	3
B) Les objectifs de BTI-SA	4
C) Activités	5
D)- Les Ressources	6
1-Ressources humaines	7
2-Les ressources matérielles	7
3-Les ressources financières	7
Paragraphe 2:Structure organisationnelle et fonctionnelle	8
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE	13
Paragraphe 1 : Services parcourus et travaux exécutées	13

A) Services parcourus	13
B) Les tâches exécutées	13
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées	14
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL	
.....	14
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE	14
Paragraphe 1: Problematique	14
Paragraphe 2 : Les objectifs de l'étude	16
1- Objectif général	16
2- Objectifs spécifiques.....	16
Paragraphe 3 : Intérêt du stage	16
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE	
RECHERCHE	17
Paragraphe 1 : Revue de littérature	17
A-Clarification des concepts	17
1- La gestion.....	17
2- Le budget	18
2.1-Définition du budget	18
2.2-La budgétisation.....	19
3-La gestion budgétaire	21
4- Le contrôle de gestion	23
4.1-Définition du contrôle de gestion.....	23
4.2-Mission et Rôle du Contrôle de Gestion	24
4.3- Objectifs du contrôle de gestion.....	24
4.4-La mission du contrôleur de gestion	25
5- Le contrôle budgétaire	25
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	32

A- La démarche méthodologique	32
1- Outils et technique de collecte des données.....	32
1-1- Le questionnaire et guide d'entretien	32
1-2-L'entretien et la recherche documentaire	32
a) Les entretiens	32
b- La recherche documentaire	33
1-3-Echantillonnage	33
B) Outils et Techniques de traitement des données	33
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	35
SECTION 1 : INSERTION ET ANALYSE DES DONNEES.....	35
Paragraphe 1 : Présentation des données.....	35
Paragraphe 2 : Analyse des données	36
A) Analyse de résultat relatif à la planification.....	37
B) Analyse des résultats relatifs à l'élaboration du budget.....	39
C) Analyse des résultats relatifs à l'exécution et suivi du budget.....	41
D) Analyse des résultats relatifs au contrôle du budget	43
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN	
ŒUVRE.....	44
Paragraphe 1 : Points forts et points faibles du système de gestion budgétaire.....	44
Paragraphe 2 : Recommandation et condition de mise en œuvre	45
A) Recommandations	45
B) Condition de mise en œuvre.....	46
CONCLUSION	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	49
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.

Tableaux

Tableau n°3: répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur la planification

Planification	Réponses	Pourcentage (%)	Commentaires
Connaissez-vous les orientations stratégiques de la direction générale ?	Oui	75	75% de l'échantillon affirme connaître les orientations stratégiques
	Non	25	
connaissiez –vous les objectifs que la direction générale s'est fixé dans deux à trois ans ?	Oui	50	Les avis sont partagés mais il faut faire remarquer que la moitié soutien avoir connaissance des objectifs que la direction s'est fixée dans trois (03) ans
	Non	50	
Faites-vous un programme d'activité chaque année ?	Oui	100	Toutes les activités sont programmées
	Non	00	
Faites-vous les prévisions de vos dépenses en rapport avec vos activités ?	Oui	100	Les dépenses sont prévues en rapport avec les activités
	Non	00	
Que représente le budget pour vous ?	Une prévision sans plus	80	80 % de l'échantillon considère le budget comme une simple prévision
	Une orientation d'exécution des dépenses rigides	20	

Source : Réaliser par nous-mêmes sur la base des réponses liées à la planification, Août 2016

Tableau n°4: Répartition des données d'enquête relative aux avis des enquêtés sur l'élaboration du budget

Elaboration du budget	Réponses	Pourcentage (%)	Commentaires
Etes-vous associé à l'élaboration du budget ?	Oui	85	85% des personnes interviewés sont associés à l'élaboration du budget. Il s'agit la plupart des coordonnateurs de projet.
	Non	15	
Avez-vous une période pour élaborer votre budget ?	Oui, dernier trimestre de l'année N-1 pour l'année N	100	Il existe une période d'élaboration du budget à BTI SA
	Non	00	Pas de période
Connaissez-vous les objectifs de votre budget ?	Oui	100	Les objectifs des budgets sont connus
	Non	00	
Connaissez-vous les étapes d'élaboration du budget ?	Oui	100	Les étapes de l'élaboration du budget sont toutes connues
	Non	00	
Le budget établi vient-il d'un plan imposé, d'un plan discuté ou de votre plan ?	Plan imposé	50	A 50%, le budget vient d'un plan imposé, et des fois discuté et établi à 25% dans chaque cas en fonction des acteurs interrogés.
	Plan discuté	25	
	Votre plan	25	

Source : Réaliser par nous-mêmes sur la base des réponses liées à l'élaboration du budget, Août 2016

Tableau n°5: Répartition des données d'enquête relative aux avis des enquêtés sur l'exécution et le suivi du budget

Exécution et suivi du budget	Réponses	Pourcentage (%)	Commentaires
Avez-vous le budget définitif dans un délai raisonnable ?	Oui	00	100% des personnes interviewés affirment que le budget définitif est disponible hors délai
	Non	100	
Arrivez-vous à exécuter totalement le budget ?	Oui	50	Les avis sont partagés. Pendant que certains exécutent totalement leur budget, d'autres non.
	Non	50	
Faites- vous souvent des dépassements budgétaire ?	Oui	75	Pour 75% les budgets sont souvent dépassés.
	Non	25	
Existe-t-il un lien entre l'engagement des dépenses et la constatation de la charge définitive ?	Oui	25	Pour 75 des enquêtés, il n'existe pas un lien entre l'engagement des dépenses et la constatation des charges définitives
	Non	75	
Comment se fait le suivi budgétaire ?	Rapport mensuel, trimestriel, semestriel et annuel du service budget	100	Tous les acteurs affirment que le suivi budgétaire est fait à travers des rapports périodiques et avec le support d'un logiciel de gestion comptable et budgétaire
Quels sont les outils de suivi utilisés ?	(Sun Account version 5.4)	100	

Source : Réaliser par nous-mêmes sur la base des réponses liées à l'exécution et le suivi du budget, Août 2016

Tableau n°6: Répartition des données d'enquête relative aux avis des enquêtés sur le contrôle de budget

Contrôle de budget	Réponses	Pourcentage (%)	Commentaires
Les outils de contrôle utilisés permettent-ils de faire un bon suivi budgétaire ?	Oui	25	25% des enquêtés estiment que les outils de contrôle utilisés permettent de faire un bon suivi budgétaire
	Non	75	
Comment qualifiez-vous ces outils ?	Bons	25	Pour 75% de l'échantillon, les outils de contrôle utilisés pour le suivi budgétaire ne sont pas adaptés.
	Pas adaptés	75	
	dépassés	00	
les actions correctives sont-elles menées après la constatation des dysfonctionnements ?	Oui	50	La moitié des enquêtés affirment que les corrections sont faites après des dysfonctionnements constaté alors que l'autre moitié pense que les problèmes restent intact
	Non	50	
Un suivi régulier du budget est-il fait sur votre budget ?	Oui	75	Le suivi budgétaire n'est pas régulier selon 25% de notre échantillon.
	Non	25	

Source : Réaliser par nous-mêmes sur la base des réponses liées au contrôle du budget, Août 2016