



REPUBLIQUE DU BENIN  
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
(UAC)



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION  
(FASEG)

**MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE  
GESTION**

**OPTION :** Sciences de Gestion

**Filière :** Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

**THEME:**

**ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE DE  
LA MAIRIE D'ABOMEY- CALAVI**

**Réalisé par :**

HOUNKPE Gildas Sergio

&

AKPONNI GUEDEGBE Judicaël

**Sous la direction de :**

**Tuteur de stage**

Mr. AGOSSOU V. Adolphe  
Chef Service de la Comptabilité et du Budget de la  
Commune d'Abomey-Calavi

**Directeur de mémoire**

Dr. Aimé TOGODO AZON  
Enseignant Chercheur à la  
FASEG/UAC

**Année Académique : 2015-2016**

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES  
ET DE GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-  
CALAVI N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX  
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. ELLES  
SONT CONSIDEREES COMME PROPRES A  
LEURS AUTEURS**

**DEDICACE**

Je dédie ce travail :

- A toi ma mère **HOUNGUE VIVIANE**, pour ta détermination de voir tes enfants réussir ;
- A toi mon père **HOUNKPE Célestin** ;

**HOUNKPE Gildas Sergio**

Je dédie ce mémoire :

- A toi mon père **Hubert AKPONNI GUEDEGBE**, votre souci majeur a été d'assurer l'avenir de vos enfants. Vous n'avez jamais cessé de consacrer vos efforts à mon avenir. S'il me faut rédiger un discours à votre intention les mots me manquent pour exprimer fidèlement le rôle que vous avez joué dans mon existence. Recevez ce travail, comme témoignage de ma profonde reconnaissance et de mon affection filiale et comme le fruit de vos efforts;
- A toi ma mère **Léocadie ALADAKA**, du fait que tu as su inciter en moi l'esprit de travail bien fait. Que la paix du Seigneur soit avec toi.

**AKPONNI GUEDEGBE Judicaël**

**REMERCIEMENT**

Ce mémoire auquel nous sommes parvenus n'a pas été sans la conjonction d'assistance et d'encouragement de la part de plusieurs personnes.

Il s'agit en particulier :

- Au doyen de la faculté **IGUE Charlemagne** et le personnel administratif et technique pour la qualité de l'enseignement reçu et les riches expériences partagées ;
- Au Docteur **TOGODO AZON Aimé** notre . Recevez cher maître, l'expression de notre profonde gratitude ;
- Tout le personnel de la **mairie d'Abomey-Calavi**, vous qui n'avez ménagé aucun effort à répondre à nos questions et préoccupations ;
- Nos **Honorables Membres du Jury**. C'est un honneur que vous nous faites en acceptant de juger ce travail. Nous sommes persuadés que vos critiques et suggestions ne feront que l'enrichir. Veuillez trouver ici l'expression de nos profonde gratitude ;
- A nos **Frères et Sœurs** ;
- A nos très chères **TOGNON Amina** et **ADJAGBONI Nivesky** ;
- A nos **camarades de promotion** et nos **amis**, pour leur soutien ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont soutenus.

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

**BBZ** : Budget à Base zéro

**CA** : Chef d'Arrondissement

**CeCPA** : Centre Communal de la Promotion Agricole

**CeRPA** : Centre Régional de la Promotion Agricole

**CIPE** : Centre des Impôts des Petites Entreprises

**CPS** : Centre de Promotion Sociale

**CS** : Circonscription Scolaire

**DAJ** : La Direction des Affaires Juridiques

**DAU** : La Direction de l'Aménagement et de l'Urbanisme

**DCM** : La Division Comptabilité Matière

**DDLAE** : La Direction du Développement Local et des Affaires Economiques

**DEA** : la Division Emission des Avis

**DGBM** : La Division Gestion de Bâtiment et du Matériel

**DGDGL** : La Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale

**DGEMGR** : La Division Gestion des Equipements Marchands et Gares Routières

**DGPBM**: La Division Gestion du Patrimoine Bâtiment et du Matériel

**DGTCP** : La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

**DGU** : La Division Guichet Unique

**DRFM** : La Direction des Ressources Financières et du Matériel

**DRH** : La Direction des Ressources Humaines

**DRR** : La Division Régie des Recettes

**DSP** : La Direction des Services à la Population

**DST** : La Direction des Services Techniques

**FASEG** : Faculté des Sciences Economiques et de la Gestion

**GBCO** : Gestion Budgétaire des Communes

**RFC** : Régime Financier des Communes

**RGPH** : Recensement Générale de la Population et de l'Habitat

**RP** : Recette-Perception

**SA** : Le Service de l'Assiette

**SAC** : Le Secrétariat Administratif Centrale

**SCB** : Le Service du Budget et de la Comptabilité

**SCEPN** : Section Communale de l'Environnement et de la Protection de la Nature

**SM** : Le Service du Matériel

**SR** : Le Service des Recettes

**UAC** : Université d'Abomey-Calavi

**TABLEAUX DES ILLUSTRATIONS**

Graphique N°1 : Ensemble des réponses sur l'élaboration du budget.....	40
Graphique N°2 : Ensemble des réponses sur l'exécution et le suivi du budget.....	42
Graphique N°3 : Ensemble des réponses sur le contrôle du budget.....	44

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau N°1 : Comparaison entre les prévisions et les Réalisations de 2013 à 2015.....	21
Tableau N°2 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur l'élaboration du budget .....	57
Tableau N°3 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur l'exécution et le suivi du budget.....	58
Tableau N°4 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur le contrôle du budget.....	59

### RESUME

Depuis l'avènement de la décentralisation au Bénin, la plupart des communes sont confrontées à des problèmes de gestion de leur système budgétaire. Lors de la clôture des exercices, elles se retrouvent avec des écarts considérables entre les prévisions et les réalisations. C'est ce qui nous a poussés à la considération de la problématique de l'analyse du système budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi.

Pour cette raison notre étude qui a porté sur l'analyse de l'efficacité de la gestion budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi nous a permis de décrire la procédure budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi, de procéder à l'examen de sa gestion budgétaire au regard des normes.

Il apparaît de notre examen que le système de gestion budgétaire mis en place par la mairie d'Abomey-Calavi correspond sur beaucoup de points aux pratiques et notions nécessaires à la bonne gestion budgétaire. Toutefois, la gestion budgétaire est confrontée à de nombreuses difficultés. Pour aboutir aux résultats de nos recherches, nous avons formulé des objectifs spécifiques et par conséquent d'un questionnaire et un guide d'entretien avec de la recherche documentaire nous avons pu collecter les données. Les résultats ont été étudiés par analyse descriptive et explicative. C'est pourquoi nous avons identifiés d'une part les points forts et les points faibles du système de gestion budgétaire et d'autre part nous avons fait des suggestions d'amélioration de ces derniers et leurs conditions de mise en œuvre. Il faut signaler également qu'au cours de la réalisation de notre travail, plusieurs difficultés ont été rencontrées. Néanmoins, nous nous sommes efforcés de respecter, autant que faire se peut, les règles, normes et principes académiques 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 avons présentés.

**Mots clés :** Gestion budgétaire, efficacité, système, commune d'Abomey-Calavi.

### Abstract:

Since the advent of decentralization in Benin, most townships are confronted to problems of management of their budgetary system. At the time of the close of the exercises, they meet with considerable gaps between the forecastings and the realizations. It is what pushed us to the consideration of the problematic of the analysis of the budgetary system of the town hall of Abomey-Calavi.

For this reason our survey that was about the analysis of the efficiency of the budgetary management of the town hall of Abomey-Calavi permitted us to describe the budgetary procedure of the town hall of Abomey-Calavi, to proceed to the examination of his/her/its budgetary management to the look of the norms.

He/it appears of our examination that the budgetary management system put in place by the town hall of Abomey-Calavi corresponds on a lot of points to the practices and necessary notions to the good budgetary management. However, the budgetary management is confronted to numerous difficulties. To succeed to the results of our research, we formulated specific objectives and by preceding a questionnaire and a maintenance guide with the documentary research we could collect the data. The results have been studied by descriptive and explanatory analysis. It is why we identified the points and the weak points of the budgetary management system on the one hand and on the other hand we made the suggestions of improvement of these last and their conditions of setting in œuvre. It is necessary to signal also that to the course of the realization of our work, several difficulties have been met. Nevertheless, we endeavored to respect, as much as we can, the rules, norms and principles academic established on the subject, and, these difficulties and limits are not likely to disqualify the scientific and technical character of the results that we presented.

**Key words:** Budgetary management, efficiency, system, township of Abomey-Calavi.

**SOMMAIRE**

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE.....	3
SECTION 1 : Présentation de la commune d'Abomey-Calavi .....	4
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	16
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	19
SECTION1 : Cadre théorique de l'étude.....	20
SECTION2 : Méthodologie de Recherche.....	34
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....	38
SECTION 1 : Présentation et analyses des données.....	39
SECTION 2 : Points forts et points faibles du système de gestion budgétaire, suggestions et conditions de mise en œuvre.....	49
CONCLUSION .....	54
BIBLIOGRAPHIE .....	56
ANNEXE .....	57



**INTRODUCTION**

La veille des années 1990, les entités territoriales au Bénin possédaient un statut. La conférence des forces vives de la nation tenue en février 1990 au Bénin et la constitution du 11 Décembre 1990 qui s'en est suivie sont sanctionnées par la nécessité et l'urgence de créer des collectivités locales décentralisées avec comme rôle majeur de donner une impulsion au développement local.

Depuis la mise en place des premiers conseils communaux et municipaux en Février 2003, l'exercice de la démocratie à la base à travers la décentralisation est devenu une réalité. La décentralisation est en effet, le transfert de compétences de l'Etat central à des collectivités locales.

Le chapitre 3 des lois n°97-029 portant organisation des communes en République du Bénin et 98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier définit clairement les missions et attributions des communes en général et celles à statut particulier : infrastructures, environnement, hygiène, salubrité, santé, transport, sécurité et communication. Ainsi, on ne peut parler d'une démocratisation au niveau local sans la bonne gouvernance. Elle exige une administration locale performante, attachée aux principes de rigueur, de transparence, de probité et d'honnêteté dans l'exécution des tâches relevant de ses compétences. Les Municipalités doivent donc choisir et préparer l'avenir sur des bases scientifiques pour mener à bien leurs missions. Elles doivent maîtriser au mieux l'environnement pour en tirer tout ce dont elles sont besoin en vue de se garantir un succès de développement. Il leur est nécessaire de se doter d'outils performants leur permettant de faire des prévisions à court, moyen voire long terme pour ne pas naviguer à vue et assurer à leurs administrés un développement local durable. Le budget apparaît comme l'un des outils performants dont dispose une municipalité. D'où l'importance à accorder à la mise en place d'un système budgétaire efficient dans toute municipalité qui se veut être performante. Il est important de s'assurer que les municipalités utilisent le budget comme un véritable instrument de gestion nécessaire, leur permettant de promouvoir leurs activités, d'avoir des succès et de disposer d'un système budgétaire efficace. Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes concentrés sur la mairie d'Abomey-Calavi ; d'où la nécessité pour nous de choisir le thème « Analyse du système budgétaire à la mairie d'Abomey-Calavi » pouvant nous permettre de réfléchir sur la dimension budgétaire de la gestion à la mairie d'Abomey-Calavi.

Cette étude s'articule autour de trois chapitres :

Le premier chapitre présente le cadre institutionnel, le second aborde le cadre théorique et méthodologique enfin le troisième est réservé au cadre empirique.

**CHAPITRE I :  
CADRE INSTITUTIONNEL  
ET PHYSIQUE DE L'ETUDE**

L'objectif visé dans ce premier chapitre est de présenter d'une part la mairie d'Abomey-Calavi et d'autre part le déroulement du stage.

**SECTION 1 : Présentation de la commune d'Abomey-Calavi**

Il sera abordé, la présentation générale de la commune d'Abomey-Calavi et sa Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM).

**Paragraphe 1 : Historique, situation géographique, mission et structures de la commune d'Abomey- Calavi.**

Cette partie nous permet de présenter la commune d'Abomey-Calavi à travers son historique et ses structures.

**A-Présentation de la commune d'Abomey-Calavi**

Cette présentation s'articule autour de l'historique, de la mission, de la situation géographique de la commune d'Abomey-Calavi.

**1. Historique**

Du point de vu historique ; il convient de souligner que la commune d'Abomey-Calavi est un démembrement du royaume d'Abomey. Elle a été créée pour permettre au royaume d'être plus proche du comptoir de Cotonou et ainsi faciliter les transactions commerciales. L'administration territoriale d'Abomey-Calavi a connu plusieurs changements avec le temps et sous l'ère de la décentralisation. Connue sous le nom de « sous-préfecture » en 1965, elle devient « district » sous le régime du Parti de la République Populaire du Bénin et était pourvue de neuf unités administratives appelées communes, actuels arrondissements. Elle change de dénomination sous le régime du Renouveau Démocratique en 1990 et redevient sous-préfecture d'Abomey-Calavi avec à sa tête comme dernier sous-préfet Monsieur HOUNKPE Lucien. La volonté du pouvoir central d'instaurer une réelle démocratie à la base ayant été consacrée par les dispositions de la loi n°97-028 du 15 janvier 1999 qui stipule en son article 1<sup>er</sup> : « il est créé une collectivité décentralisée dénommée la commune. D'autres collectivités décentralisées peuvent être créées par la loi ». Ainsi, la sous-préfecture d'Abomey-Calavi devenue commune aujourd'hui est régie par la loi n°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en république du Bénin. L'honorable George BADA est l'actuel Maire de la commune au sein duquel ont été élus le maire, ses deux (02) adjoints, neuf (09) chefs d'arrondissements (CA) ; treize (13) présidents de commissions et douze (12) conseillers simples qui sont aussi des présidents de différentes commissions.

## **2. Situation géographique**

La commune d'Abomey Calavi, située dans la partie sud de la République du Bénin et du département de l'Atlantique, est limitée au nord par la commune de Zè, au Sud par l'océan Atlantique, à l'est par les communes de Sô-Ava et de Cotonou, et à

L'ouest par les communes de Tori-Bossito et de Ouidah. C'est la commune la plus Vaste du département de l'Atlantique dont elle occupe plus de 20%. Elle s'étend sur une superficie de 539 Km<sup>2</sup> représentant 0,48% de la superficie nationale du Bénin.

Ce dernier est non loin du comptoir de Cotonou ce qui lui favorise les translations économiques et commerciales.

Bénéficiant d'un relief peu accidenté caractérisé par une bande sablonneuse avec des cordons littoraux ; d'un plateau de terre de barre ; des dépressions et des marécages ; la commune d'Abomey – Calavi jouit de deux plans d'eaux notamment le Lac –Nokoué ; de la lagune côtière et d'un climat de type Sub –Equatorien marqué par deux (02) saisons sèches et deux (02) saisons pluvieuses.

L'installation des ethnies comme les Fon, les Toffins, les Yorubas, les Nagos, les Gouns, les aïzors (étant les plus dominantes des ethnies), est l'émanation des migrations récentes.

Les différentes religions les plus constatées dans cette commune sont : la religion traditionnelle qui est plus dominante accompagnée du Catholicisme, du Protestantisme, de la religion Musulmane ; puis des autres religions

La commune d'Abomey –Calavi est l'une des plus grandes communes du département de l'Atlantique avec une population de six cent cinquante-cinq neuf cent soixante-cinq (655965) habitants selon le quatrième (4<sup>ème</sup>) recensement générale de la population et de l'habitat (RGPH) de 2013. Il faut noter que cette population a considérablement augmenté de 2002 à 2013 avec un gonflement de la ville. Ce qui fait de la commune d'Abomey – Calavi aujourd'hui, la plus peuplée au Bénin après celle de Cotonou.

Le découpage territorial institué par la loi 2013 -05 du 15 Février 2013 portant création, organisation, attribution et fonctionnement des unités administratives locales en République du Bénin décompose la commune en cent quarante-neuf (149) villages et quartiers de ville répartis sur neuf (09) arrondissements appelés « Unités Administratives » à savoir : Abomey – Calavi (Calavi –Centre) ; Akassato ; Godomey ; Zinvié ; Ouèdo ; Togba ; Hèvié ; Kpanroun et Golo –Djigbé.

L'administration communale appelée MAIRIE se situe dans l'arrondissement central d'Abomey –Calavi, au quartier Sèmè. Ce joyau est l'héritage de la sous-préfecture d'Abomey –Calavi

### **3. Mission**

La commune d'Abomey-Calavi en tant que collectivité locale décentralisée, est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et a pour mission principale, la promotion du développement et de la démocratie à la base.

Ainsi, la Mairie est chargée de définir et de mettre en œuvre les politiques de développement de la commune. Pour accomplir cette mission, des compétences sont transférées à la commune et sont au nombre de sept :

- le développement local, l'aménagement, l'habitat et l'urbanisme ;
- les infrastructures, l'équipement et les transports ;
- l'environnement, l'hygiène et la salubrité ;
- l'enseignement maternel et primaire ;
- l'alphabétisation et l'éducation des adultes ;
- la santé, l'action sociale et culturelle ;
- les services marchands et les investissements économiques.

### **B-Structures de la commune d'Abomey-Calavi**

La mairie d'Abomey-Calavi est chargée, de définir et de mettre en œuvre les politiques de développement de la commune avec comme acteur de base, la population. Selon l'article n°21/149/C-AC/SG/SAC du 12 octobre 2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la mairie d'Abomey-Calavi, il est créé au niveau de l'administration communale d'Abomey-Calavi des directions, des services et des divisions. Cette administration est organisée à deux niveaux : l'administration communale et l'administration infra-communale.

#### **I- L'administration communale**

L'administration communale est composée:

- du Maire ;
- des Adjoints au Maire ;
- du Cabinet du Maire ;
- des Secrétariats des Adjoints au Maire ;
- du Secrétariat Général ;
- du Contrôleur de gestion interne ;
- des Organes de Passation des Marchés ;
- de Sept (07) directions techniques.
-

## **L'organe exécutif**

### **Le Maire**

Le Maire est l'organe exécutif de la commune et l'ordonnateur du budget communal.

A ce titre il est chargé :

- de l'établissement de l'ordre du jour des séances du conseil ;
- de la coordination des activités du conseil dans la commune ;
- de la rentrée des impôts, taxes et droits communaux ;
- de la détermination du mode d'exécution des travaux communaux ;
- de la représentation de la commune en justice et de la passation des contrats

### **Les Adjoints au Maire**

En cas d'absence ou d'empêchement temporaire du maire, le premier adjoint au maire est chargé d'expédier les affaires courantes. En cas d'absence du maire et du premier adjoint au maire, le deuxième adjoint au maire est chargé d'expédier les affaires courantes.

### **Le Directeur de cabinet**

Le directeur de cabinet est chargé de la coordination des activités du cabinet du Maire. A cet effet, il a sous son autorité la Cellule de Communication et du Protocole.

Il est en outre chargé de conseiller et d'assister le Maire sur les dossiers importants qu'il juge nécessaires. A cet effet, suivant le profil du directeur de cabinet, le Maire précise dans son arrêté de nomination, les compétences sur lesquelles son avis pourrait être requis.

### **Les chargés de Missions du Maire**

Placés sous l'autorité directe du Maire les chargés de mission sont nommés par arrêté du Maire parmi les cadres de catégories A ou de rang équivalent disposant de profil conforme au poste à pouvoir. Ils ont pour attribution de l'assister dans les affaires qu'il juge nécessaires dans divers domaines.

### **Le Secrétariat Particulier**

Le Secrétariat Particulier est chargé :

- de l'enregistrement à l'arrivée et au départ du courrier confidentiel ;
- du traitement du courrier personnel du Maire ;
- des travaux de secrétariat à caractère confidentiel du Maire ;

- de la centralisation des projets de correspondances confidentielles visés par le Maire ou le Secrétaire général pour collationnement, saisie, enregistrement, photocopie et expédition ;
- de la tenue d'un registre pour le courrier politique du Maire ;
- de l'exécution de toutes les tâches qui lui sont confiées par le Maire.

Le secrétariat particulier dépend directement du maire.

### **La Cellule de Communication et du Protocole**

La Cellule de Communication et du Protocole est animée par :

- **un chargé de la communication**

Placé sous l'autorité du directeur de cabinet le chargé de la communication est chargé :

- de la préparation des discours du Maire ;
- de la promotion de l'image de la commune à l'intérieur et à l'extérieur ;
- de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de communication locale du Maire ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la cellule.

- **un chargé de protocole**

Placé sous l'autorité du directeur de cabinet le chargé de protocole est chargé :

- de l'information du public et les relations avec la presse ;
- de la programmation et de la gestion des audiences et rendez-vous du Maire ;
- de la prise en charge de l'accueil des personnalités et visiteurs accrédités ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la cellule.

### **Le Secrétariat Général**

Il est créé à la Mairie d'Abomey-Calavi un Secrétariat général dans le cadre de l'animation de l'administration communale et infra communale.

Le Secrétariat Général est animé principalement par un Secrétaire Général.

Placé sous l'autorité directe du Maire, le Secrétaire Général veille au bon fonctionnement des services administratifs communaux et infra communaux.

**Le Secrétariat Administratif Central (SAC)**

Placé sous l'autorité du Secrétaire Général, le Secrétariat Administratif Central est chargé de :

- la réception, l'enregistrement et la ventilation interne du courrier "arrivée" après annotation ;
- la transmission du courrier "départ" après signature ;
- la transmission des actes communaux à la Préfecture ;
- la saisie, la mise en forme et la reprographie de tous documents ;
- la préparation et la transmission avec décharge de convocations et lettres d'invitation à des réunions du Conseil Communal et autres séances de travail ;
- la rédaction des correspondances administratives qui lui sont confiées ;
  - la tenue du secrétariat de certaines réunions pour lesquelles il aura été sollicité par le Secrétaire général ;
  - l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

**Les directions techniques**

- La Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- La Direction des Services Techniques (DST) ;
- La Direction du Développement Local et des Affaires Economiques (DDLAE) ;
- La Direction des Services à la Population (DSP) ;
- La Direction de l'Aménagement et de l'Urbanisme (DAU) ;
- La Direction des Affaires Juridiques (DAJ).

Chaque direction est composée de deux (02) à quatre (04) services et chaque service comprend deux (02) à trois (03) divisions.

Les Directeurs sont nommés par arrêté du Maire, parmi les cadres de la catégorie A échelle I disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir.

Les Chefs de services sont nommés par arrêté du Maire, parmi les cadres de la catégorie A ou B de rang équivalent, disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir.

Les chefs de division sont nommés parmi les cadres de catégorie B ou C ou de rang équivalent.

**II- L'administration infra-communale**

L'administration infra-Communale est sous l'autorité des secrétaires administratifs d'arrondissement qui sont nommés par le Maire, parmi les cadres de la catégorie A, B ou de rang équivalent, sur proposition du Secrétaire Général, après avis du chef d'arrondissement concerné. Elle regroupe les divisions suivantes:

- la Régie auxiliaire des recettes ;
- l'Etat civil et la transcription ;
- les Infrastructures et la voirie.

Autres services infra-communaux déconcentrés

Au terme de l'article 3 de l'arrêté communal, n° 21/025/C-AC/SG/SAC du 02 Mars 2007, les services infra-communaux regroupent les services déconcentrés créés au niveau de chaque arrondissement. Ce sont les services de l'Etat qui sont sur le territoire de la commune et qui collaborent avec le maire, dans le cadre de l'assistance-conseil.

La liste des services déconcentrés recensés dans la commune se présente comme suit :

1. Circonscription Scolaire (CS) 1 (Calavi centre), 2 (Godomey) 3 (Zinvié)
2. Hôpital de la zone sanitaire Abomey-Calavi / Sô Ava
3. Le Tribunal de 2<sup>ème</sup> Instance de Calavi
4. Centre de Santé Communal d'Abomey-Calavi
5. Centre de Promotion Sociale (CPS)
6. Service de la SONEB
7. Service de la SBEE
8. Direction départementale de l'Hydraulique Atlantique et Littoral
9. Centre Régional de la Promotion Agricole (CeRPA) Atlantique Littoral
10. Centre Communal de la Promotion Agricole (CeCPA)
11. Inspection Forestière Atlantique Littoral
12. Section Communale de l'Environnement et de la Protection de la Nature (SCEPN)
13. Commissariats de Police

14. Recette des Impôts
15. Centre des Impôts des Petites Entreprises (CIPE 1 et 2)
16. Recette Perception
17. Brigades de Gendarmerie
18. Le Service des Sapeurs-Pompiers
19. Services de la Poste
20. Service de BENIN TELECOM

Certains services déconcentrés de la commune sont logés dans des locaux dégradés ou en cours de dégradation et ne disposent pas souvent de matériels de travail adéquats (informatiques, roulants,... etc.).

L'équipement de ces services déconcentrés relève de la compétence de l'État central. Il est possible pour la mairie en fonction de ses aspirations et orientations de développement, de contribuer à rendre plus opérationnels certains services intervenant dans des secteurs relatifs aux domaines de compétence de la Commune.

Par ailleurs, **il n'existe pas un cadre de concertation entre la commune et les services déconcentrés** afin d'échanger sur les actions à mener et les appuis éventuels de ces services. Toutefois, certains de ces services aident la mairie pour la mobilisation des ressources financières nécessaires à son développement. Il s'agit de la recette-perception(RP), de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique(DGTCP), du Centre des Impôts et des Petites Entreprises(CIPE) et de la Direction Générale des Impôts et Domaines

Les activités des divisions infra-communales d'arrondissement sont coordonnées par le Chef d'arrondissement.

#### Paragraphe2 : Présentation de la direction des ressources financières et du matériel

Dans cette partie nous allons présenter les différents services de la direction des ressources financières.

La direction des ressources financières et du matériel a pour missions la mobilisation des ressources propres de la mairie, la préparation et l'exécution du budget communal. La direction comprend un secrétariat et quatre (04) services :

- le service du budget et de la comptabilité (SBC) ;
- le service de l'assiette (SA) ;

- le service des recettes (SR) ;
- le service du matériel (SM).

Les activités de la direction sont coordonnées par un Directeur placé sous l'autorité du Secrétaire Général.

Les activités de chaque service sont coordonnées par un Chef de service placé sous l'autorité du Directeur.

#### **A-Du Secrétariat**

Le Secrétariat est chargé :

- de la saisie, l'enregistrement, la reprographie, la ventilation et le classement des courriers au départ et autres documents ;
- de la réception et l'enregistrement du courrier à l'arrivée, sa ventilation ou son classement ;
- de l'accueil des usagers et la réception du standard téléphonique de la direction ;
- de l'organisation de l'agenda du Directeur.

#### **B-Du Service du Budget et de la Comptabilité(SBC)**

Le Service du Budget et de la Comptabilité est chargé de :

- de la collecte des informations relative à la préparation du budget ;
- de l'élaboration des comptes administratifs en fin d'exercice ;
- de l'exécution des dépenses financées par l'Etat à travers les transferts de fonds ;
- de la tenue des comptes des dépenses engagées ;
- de la comptabilisation des recettes et des dépenses ;
- de l'exécution rapide des dépenses urgentes et le paiement des indemnités et autres ;
- de l'élaboration du budget primitif et du collectif budgétaire ;
- de l'élaboration des rapports du suivi de l'exécution du budget ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

Le service du budget et de la comptabilité comprend deux (2) divisions :

- la division du budget;
- la division de la comptabilité ;

### **1. La division du budget**

La division du budget est chargée :

- de la collecte des informations relative à la préparation du budget ;
- de l'élaboration du budget primitif et du collectif budgétaire ;
- de l'élaboration des comptes administratifs en fin d'exercice ;
- de l'élaboration des rapports du suivi de l'exécution du budget ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la division.

### **2. La division de la comptabilité**

La division de la comptabilité est chargée :

- de l'exécution rapide des dépenses urgentes et le paiement des indemnités et autres ;
- de l'exécution des dépenses financées par l'Etat à travers les transferts de fonds ;
- de la tenue des comptes des dépenses engagées ;
- de la comptabilisation des recettes et des dépenses ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la division.

### **C-Du Service de l'assiette**

Cette partie est consacrée à présenter les activités du Service de l'assiette

Le Service de l'assiette est chargé :

- du recensement des données identifiées sur le terrain ;
- de l'émission des avis de recettes ;
- de la distribution des avis sur le terrain ;
- de l'étude des doléances et règlement des contentieux ;
- de la réception des doléances des contribuables ;
- de l'Elaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

Le service de l'assiette comprend deux (02) divisions :

- la division émission des avis (DEA)
- la division gestion des équipements marchands et gares routières (DGEMGR).

### **1. La division émission des avis (DEA)**

La division émission des avis (DEA) est chargée :

- de l'émission des avis de recettes ;
- de la distribution des avis sur le terrain ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la division.

## **2. La division gestion des équipements marchands et gares routières (DGEMGR).**

La Division de la Gestion des Equipements Marchands et Gare Routière est chargé de :

- du recensement des données identifiées sur le terrain ;
- de l'étude des doléances et règlement des contentieux ;
- de la réception des doléances des contribuables ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la division.

### **D-Du Service des recettes**

Le Service des recettes est chargé :

- de la mise en circulation des valeurs inactives par les services compétents ;
- du recouvrement des recettes ordinaires et extraordinaires ;
- de la centralisation des produits issus de la vente de ces valeurs au receveur percepteur ;
- de la Centralisation des opérations de tous les guichets uniques de la commune ;
- de la vente des valeurs inactives au niveau du guichet unique de la mairie et de ceux des arrondissements qui doivent faire le point journalier des recettes au régisseur principal ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

Le service des recettes comprend deux (02) divisions :

- la division régie des recettes (DRR)
- la division guichet unique (DGU)

#### **1. La division régie des recettes (DRR)**

La Division régie des recettes est chargée :

- de la mise en circulation des valeurs inactives par les services compétents ;
- du recouvrement des recettes ordinaires et extraordinaires ;
- de la centralisation des produits issus de la vente de ces valeurs au receveur percepteur ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la division.

#### **2. La Division guichet unique (DGU)**

La division guichet unique (DGU) est chargée de :

- de la Centralisation des opérations de tous les guichets uniques de la commune ;

- de la vente des valeurs inactives au niveau du guichet unique de la mairie et de ceux des arrondissements qui doivent faire le point journalier des recettes au régisseur principal.
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la division.

### **E- Du Service Matériel**

Le service du matériel est chargé :

- de comptabiliser les biens, les matériels de bureaux et équipements ;
- de faire l'inventaire permanent des biens mobiliers et immobiliers autres que les deniers, valeurs et archives administratives ;
- de vérifier la conformité entre la commande et la livraison et établir le bon de réception à signer avec le chef service matériel ;
- d'établir le bon d'entrée du bien dans le stock de la commune ;
- de passer les écritures dans les livres journaux et dans le grand livre ;
- de classer les pièces justificatives ;
- de comptabiliser les équipements ;
- de comptabiliser l'exploitation des équipements;
- de veiller à l'entretien du parc informatique, climatiseur et autre équipement de bureaux ;
- de gérer le parc automobile de la commune ;
- de gérer le carburant ;
- de l'entretien et la maintenance du parc automobile (véhicules à deux et à quatre roues, engin lourd etc.) ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

Le service du matériel comprend trois (02) divisions :

- la Division comptabilité matière (DCM) ;
- la Division gestion de bâtiment et du matériel (DGBM)

### **3. La Division comptabilité matière (DCM)**

La division comptabilité matière (DCM) est chargée:

- de comptabiliser les biens, les matériels de bureaux et équipements ;
- de faire l'inventaire permanent des biens mobiliers et immobiliers autres que les deniers, valeurs et archives administratives ;

- de vérifier la conformité entre la commande et la livraison et établir le bon de réception à signer avec le chef service matériel ;
- d'établir le bon d'entrée du bien dans le stock de la commune ;
- de passer les écritures dans les livres journaux et dans le grand livre ;
- de classer les pièces justificatives ;
- d'élaborer des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la division.

#### **4. La Division gestion du Patrimoine bâtiment et du matériel (DGPBM)**

La Division gestion du Patrimoine bâtiment et du matériel (DGPBM) est chargée :

- de la maintenance des équipements ;
- de la maintenance et l'exploitation des équipements;
- de veiller à l'entretien du parc informatique, climatiseur et autre équipement de bureaux ;
- de la gestion du parc automobile de la commune ;
- de la gestion du carburant ;
- de l'entretien et la maintenance du parc automobile (véhicules à deux et à quatre roues, engin lourd etc.) ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités de la division.

### **SECTION 2 : Déroulement du stage**

Pour comprendre mieux l'utilité des cours théoriques que nous avons reçu au cours de notre formation en comptabilité audit et contrôle de gestion, nous avons effectué un stage pratique de trois mois allant du 01 juin au 31 août 2016 à la mairie d'Abomey-Calavi. Au cours de ce stage déroulé spécialement au service budget et comptabilité où nous avons pris connaissance des réalités professionnelles après avoir effectué plusieurs travaux.

#### **Paragraphe1 : Compétences acquises**

Dans ce paragraphe, nous avons récapitulé les compétences acquises au niveau du service budget et comptabilité pendant le déroulement de notre stage.

Notons que les dirigeants de la mairie en général et en particulière ceux de la direction des ressources financières et des matériels nous ont bien accueilli et ont mis à notre disposition tous les moyens nécessaires à la réalisation de notre travail. Ainsi au cours de notre stage nous avons acquise certaines compétences. Au nombre de ces compétences, nous avons la maîtrise d'enregistrement et de classement des courriers et des mandats. Notre

niveau a été renforcé en informatique surtout dans les logiciels Word, Excel et la maîtrise partielle du logiciel GBCO (Gestion Budgétaire des Communes).

**Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et inventaire des forces et faiblesses de la mairie d'Abomey-Calavi**

**1. Difficultés rencontrées**

Durant notre stage, nombreuses sont les difficultés auxquelles nous avons été confrontés. Il s'agit :

- l'adaptation aux conditions de travail lors des premiers jours du stage ;
- la non disponibilité du chef service due à sa nomination au ministère des mines ;
- l'accès difficile aux documents des années antérieures ;
- la non disponibilité immédiate des informations ;
- la rétention des informations importantes de la part de certains agents de la mairie ;
- difficulté à maîtriser facilement le logiciel de comptabilité utilisée par la mairie d'Abomey-Calavi ;
- l'insuffisance du temps pour la recherche et l'investigation.

Malgré ces difficultés, ce stage nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues au cours de notre formation et d'acquérir une certaine expérience de la vie en entreprise.

**2. Inventaire des forces et faiblesses**

**a- Inventaire des forces**

- ✓ Déconcentration du système : la délégation des pouvoirs aux collaborateurs directs, de même jusqu'au nouveau hiérarchique le plus bas, facilite la libre circulation des informations au sein de la mairie et la prise en compte des problèmes humains du personnel
- ✓ Rationalisation des dépenses
- ✓ L'autorisation de la DRFM avant tout engagement de dépense est un atout pour le système pour éviter les dépenses anarchiques
- ✓ La procédure d'engagement des dépenses réduit les dépenses inutiles ou imprévues vue le nombre de personnes y intervenant.

**b- Inventaire des faiblesses**

- ✓ l'insuffisance des ressources disponibles ;

- ✓ le faible recouvrement des impôts et taxes auprès de la population ;
- ✓ le manque de matériel informatique au niveau des services ;
- ✓ le manque de personnel ;
- ✓ le manque de rigueur dans les objectifs lors de l'élaboration du budget ;
- ✓ le non-respect scrupuleux du budget dans l'exécution ;
- ✓ l'absence de contrôle budgétaire permanente et efficace ;
- ✓ la non-participation de tous les responsables aux activités budgétaires.

**CHAPITRE II :  
CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Le présent chapitre donne les détails sur la problématique de notre étude, les objectifs, la revue de littérature, les hypothèses et la méthodologie de recherche de notre étude.

## **SECTION1 : Cadre théorique de l'étude**

### **Paragraphe 1 : Problématique, Intérêt du sujet et objectifs de l'étude**

#### **A-Problématique**

Le Bénin, après la conférence nationale des forces vives de février 1990 a opté pour le libéralisme économique. Ce nouveau cap, marqué par la libéralisation de l'activité économique, ne sera pas sans conséquences sur l'administration en générale et en particulier celle territoriale.

Avant les premières élections communales et municipales du 15 décembre 2002, la gestion de l'administration des collectivités locales relevaient des sous-préfets ou des chefs de circonscriptions urbaines nommées par l'Etat central. Le décret N°906-309 du 27 octobre 1990 a créé à cet effet (67) Préfectures et (10) Circonscriptions Urbaines. L'auto administration des collectivités locales et l'abandon au profit de ces dernières de certaines prérogatives par le pouvoir central nécessitent de leur part des compétences techniques, institutionnelles et surtout financières. Dans un contexte marqué par les transferts de compétence et de ressources parfois difficiles voire tumultueux, la municipalité d'Abomey-Calavi est confrontée à un défi majeur : celui d'offrir un service public de qualité à des administrés de plus en plus exigeants face à la nouvelle politique d'émergence désormais affichée comme vision par le Bénin.

Les nouvelles collectivités territoriales ne sauraient rester en marge de l'effectivité et de la réussite d'une telle vision. La municipalité d'Abomey-Calavi, en tant que collectivité locale donc une organisation publique est concernée à plus d'un titre par l'amélioration de ses services. Dans le but d'atteindre son objectif, la mise en place d'un système budgétaire s'avère indispensable au bon fonctionnement de celle-ci.

Mais force est de constater que plusieurs organisations, surtout les organisations publiques sont confrontées à des problèmes de gestion de leur système budgétaire. Lors de la clôture des exercices, elles se retrouvent avec des écarts considérables entre les prévisions et les réalisations. La compréhension de la gestion du système budgétaire nous conduit à la notion du budget qui sert de normes dans l'évaluation de la performance, donc un outil de prise de décision. Par contre, nous remarquons qu'une faible importance est accordée au

## ANALYSE DU SYSTEME BUDGETAIRE DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

budget. Ce constat est fait dans presque toutes les organisations, en particulier celles privées. Celles qui sont dans le portefeuille de l'Etat l'établissent par obligation légale et de ce fait, ne le considèrent pas comme un véritable instrument de gestion, mais plutôt comme une formalité. Alors l'on observe un manque de suivi rigoureux pour son exécution.

Notre stage à la mairie d'Abomey-Calavi nous a permis de relever des insuffisances dans la gestion budgétaire. Ces insuffisances sont surtout marquées par des écarts entre les prévisions et réalisations budgétaires qui seront illustrées dans les tableaux ci-dessous.

**Tableau N°1:** Comparaison entre les prévisions et les réalisations de 2013 à 2015

Rubriques		Années		
		2013	2014	2015
Dépense de Fonctionnement	Prévisions	3.248.508.395	3.209.542.267	3.335.449.067
	Réalisations	1.560.021.230	2.198.448.588	1.750.038.249
	Taux de réalisation en %	48,02	68,49	52,46
Dépense d'Investissement	Prévisions	2.653.259.946	3.059.600.355	3.313.292.449
	Réalisations	658.237.031	871.889.642	752.212.116
	Taux de réalisation en %	24,81	28,49	22,70
Recette de Fonctionnement	Prévisions	3.248.508.395	3.209.542.267	3.335.449.067
	Réalisations	2.117.400.631	1.628.396.911	2.455.043.815
	Taux de réalisation en %	65,18	50,74	73,60
Recette d'Investissement	Prévisions	904.347.984	1.346.756.327	1.693.277.050
	Réalisations	485.611.991	528.042.495	801.936.626
	Taux de réalisation en %	53,70	39,21	47,36

**Sources :** Compte d'administration de la mairie d'Abomey-Calavi 2013 à 2015 en FCFA

Après observation du tableau, on constate des déséquilibres entre les prévisions et les réalisations dans la gestion budgétaire des trois (03) dernières années. Ces déséquilibres nous conduisent à poser la question centrale suivante : quelle est l'efficacité du système budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi ?

De cette question centrale découlent des sous questions de recherche que sont :

- ✓ Quelle est la procédure budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi ?
- ✓ La gestion budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi suit-elle les normes ?

**B-Intérêt du sujet**

Ce thème nous permettra d'approfondir nos connaissances globalement en contrôle de gestion et plus précisément en matière de gestion budgétaire. Il nous permettra également de faire le diagnostic du système de gestion budgétaire et de proposer des approches de solutions afin de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la gestion budgétaire de la mairie. Le choix de ce sujet est également dicté par le souci de vouloir soulever quelques problèmes majeurs auxquels se heurte la mairie d'Abomey-Calavi dans l'accomplissement de ses activités conditionnées par la gestion budgétaire.

Cette étude vise également à susciter un vif intérêt chez un grand nombre d'acteurs dont principalement :

**Pour les autorités municipales**

Cette étude a pour intérêt de mettre à leur disposition un outil susceptible de les orienter dans les prises de décision en ce qui concerne l'élaboration du budget, l'exécution et le contrôle du budget.

**Pour les chefs services**

Cette étude les aidera à mieux orienter leur politique afin de favoriser l'amélioration du niveau du budget de la mairie.

**Pour la population**

Cette étude leur permettra de mieux appréhender les avantages et les opportunités que présente la décentralisation.

**Pour la communauté scientifique**

Ce travail contribuera un temps soit peu à mieux se familiariser avec les concepts et outils budgétaires.

**C-Objectifs de l'étude**

A partir de l'objectif général de notre étude, nous définissons les objectifs spécifiques qui en découlent.

### Objectif général

L'objectif général est d'analyser l'efficacité du système budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi.

### Objectifs spécifiques

#### Objectif spécifique n<sup>0</sup>1

Décrire la procédure budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi.

#### Objectif spécifique n<sup>0</sup>2

Examiner la gestion budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi au regard des normes.

### Paragraphe2: Revue de littérature

#### A- Revue de littérature

Pour toute recherche, il faut faire le point des connaissances dans le domaine concerné. Il nous est donc indispensable de faire recours aux études antérieures ayant trait à notre thème. Mais, au préalable, nous apporterons quelques clarifications conceptuelles et sémantiques concernant les notions fondamentales qui sont utilisées dans ce travail sans en suite oublier les travaux parcourus.

#### 1. Clarification conceptuelle et sémantique des notions fondamentales

##### 1.1-Budget

Le mot « budget » vient du vieux français « bougette ». Au moyen âge, la bougette était la bourse dans laquelle le marchand entassait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer. Avoir la bougette, signifiait se préparer à partir en voyage, mais également programmer ses dépenses et réunir la somme d'argent dont on aurait besoin pour faire face aux nécessités de la route. Ce premier sens donné au budget, l'identifie à un objet que l'on utilise pour garder l'argent nécessaire dont on se servirait pour faire un voyage ou un déplacement.

Mais au fil du temps, le concept évoluera et fera l'objet de plusieurs interprétations. Ainsi, il ne sera plus considéré comme un objet, mais plutôt un plan d'action conçu pour atteindre un objectif donné, sur une période déterminée. C'est ainsi que **Christiane** et **Christian Raulet** (1994), diront que « le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée ». Cette définition diffère de la première, en ce

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

Cependant, il faut noter que la définition de **Raulet** est incomplète dans la mesure où elle ne fait pas ressortir les notions de coordination et de résultats qui constituent d'importants facteurs dans le concept du budget. Pour corriger cette imperfection, **Benoît** (1982) dira que « le budget est un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation, quelques résultats considérés comme les résultats clés recherchés par le chef d'entreprise ».

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

- le mot « coordonné », marque la nécessité d'éviter des actions individuelles ou parcellaires divergentes ne respectant pas la ligne de conduite tracée par le budget ;
- le mot « résultat », qui sous-entend l'idée d'une sélection au niveau des objectifs et des tests d'efficacité.

### **1.2-Gestion budgétaire**

La gestion budgétaire a toujours une place importante dans l'entreprise, puisqu'elle influence particulièrement les orientations d'activités.

Le plan comptable définit la gestion budgétaire comme « le mode de gestion consistant à traduire en programmes 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 posteriori des réalisations avec ces mêmes précisions par la mise en œuvre d'écart significatif qui doivent entraîner des actions correctives.

Pour **MEHEUT (1994)**, la gestion budgétaire est « l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différentes fonctions des objectifs cohérents, d'établir les budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt des risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées ».

Le **comptable général des entreprises (1996)**, définit la gestion budgétaire comme « la gestion basée sur l'établissement des budgets d'investissement, de fonctionnement, d'exploitation et de trésorerie. Dans ce mode de gestion, les programmes d'action chiffrés en fonction d'objectifs visés et de stratégies délibérément arrêtées, mettent les principaux agents

de l'entreprise en responsabilité d'atteindre les résultats attendus, notamment grâce à une comparaison systématique des réalisations aux prévisions et de l'analyse des écarts constatés ».

### **1.3-Les étapes de processus budgétaire**

Une fois les principaux objectifs sont fixés pour l'année à venir par la Direction Générale, il appartient ensuite à chaque responsable opérationnel d'en tenir compte pour bâtir son budget.

Pour **Michel GERVAIS** (2006), le cycle budgétaire s'étant généralement sur trois à quatre mois et peut se décomposer en cinq (05) phases que sont :

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

Ces phases du processus peuvent être résumées à travers points essentiels suivants :

- ✓ la méthode de prévision ;
- ✓ la procédure de mise en œuvre des budgets ;
- ✓ l'interconnexion entre les budgets.

### **1.4-La procédure de mise œuvre des budgets**

La phase de budgétisation est plus au moins longue selon la nature de la procédure budgétaire.

Pour **JEAN-LUC ZECRI** (1998), « un budget débute généralement avec une lettre de cadrage budgétaire envoyée du siège à la direction ou contrôle de gestion locale qui lui-même la transmet aux services concernés ».

Selon **Sabine ALAZARD** et **Sabine SEPARI** (1998), les pratiques de constitution du budget diffèrent, selon les méthodes de gestion des entreprises.

- ❖ **Isabelle** et **Loïc de Kervilier** (2006), soulignent que la procédure budgétaire repose sur :
- ❖ un calendrier prédéterminé : il faut que les différentes étapes du processus budgétaire respectent un calendrier afin de pouvoir arrêter à un moment déterminé le budget général de l'entreprise ;

- ❖ des documents standards : la présentation des formulaire types varie d'une entreprise à une autre en fonction du modèle de prévision utilisé et des objectifs visés par les responsables chargés de coordonner le processus budgétaire. Leur but commun est cependant de faciliter les travaux ultérieurs de consolidation et de comparaison.

### **1.5-Contrôle de gestion**

Plusieurs auteurs ont défini ce concept tout en mettant l'accent sur un ou plusieurs aspects.

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

« Gérer une entreprise, c'est la conduire vers les objectifs qui ont été assignés dans le cadre d'une politique concertée en faisant mettre en œuvre, par les responsables, les ressources qui leur sont confiées ».

« Contrôler la gestion de cette entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive ».

« Il faut à cet effet :

-définir un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables de conception et d'exécution ;

-faire mettre en place les moyens en hommes, en équipement, en services extérieurs, en organisation de commandement et de coordination pour atteindre ces objectifs ;

-observer régulièrement les excès et les insuffisances des performances réalisées relativement aux objectifs assignés ;

-utiliser ces observations pour entreprendre, le cas échéant, l'aménagement raisonné des objectifs de départ ou les actions correctives appropriées sur les moyens mis en place ».

Cette définition de contrôle de gestion du plan comptable ne se limite qu'à des procédures mécaniques de rétroaction. Elle ne prend pas en compte les orientations

stratégiques, ni le management de l'organisation. Cette insuffisance a été complétée par **ANTONY(1998)**, pour sa part « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».

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

Toujours pour compléter cette définition, **ALAZARD C.** et **SEPARI S. (1998)**, selon eux « le contrôle de gestion est un système d'information, un tableau de bord comme un ensemble de clignotants pour mesurer, suivre, recentrer, modifier l'activité, les choix et les procédures de travail ».

### **1.6-Contrôle budgétaire**

Dans son sens budgétaire, le contrôle est une comparaison permanente des réalisations aux prévisions figurant au budget de façon à chercher les causes des écarts, prendre des mesures correctives et d'apprécier des responsables budgétaires.

Pour un système de contrôle de gestion selon **M.GERVAIS**, « il est possible d'utiliser différents outils d'informations susceptibles d'orienter l'action et la prise des décisions, à savoir les plans à long et moyen terme, la comptabilité analytique ou de gestion, des tableaux de bord et le système budgétaire ».

Le contrôle budgétaire, bien qu'étant l'une des phases de la gestion budgétaire, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire. Au sens comptable, le contrôle dégage de cette définition trois types d'écart à savoir :

- ❖ écart positif ;
- ❖ écart négatif ;
- ❖ écart nul.

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

L'évolution du concept a permis à **GERVAIS(1994)**, de le définir comme « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

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

Dans ce cas le contrôle budgétaire est une fonction partielle de contrôle de gestion dont dépend la qualité de ces contrevenants, il pourra être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion, il incitera au dialogue et à la communication.

### **1.7-Suivi budgétaire**

**SELMER (2003)** a écrit « le suivi budgétaire a pour vocation essentielle de vérifier que les objectifs ont été correctement tenus et si n'était pas le cas, d'impliquer les responsables afin de susciter des actions correctives dans la foulée ».

Pour **DEGDEY** « le suivi ou le contrôle budgétaire consiste à comparer quotidiennement les réalisations aux données prévisionnelles ». Il est ajouté que le suivi budgétaire nécessite la mise en place d'un système d'information qui possède certaines caractéristiques qui sont la rapidité, la fiabilité, le coût modéré.

Le suivi budgétaire a pour but de mettre au point, puis d'expliquer la différence entre résultat réel et le résultat prévu dans le budget. Pour finir, il est suggéré deux conditions pour une étude globale du suivi budgétaire à savoir :

- ✓ être suffisamment fréquent pour que l'action corrective soit entamée à temps ;
- ✓ être effectué au niveau, où se situent les responsabilités et où s'élaborent les remèdes.

### **1.8-Système budgétaire**

Pour **FATOKE M. (2006-2007)**, le système budgétaire est défini comme « une méthode de gestion prévisionnelle à court terme fondée sur les moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés conformément au plan stratégique défini par la direction ». Cette définition ne met pas l'accent sur le contrôle qui est un élément indispensable dans tout système budgétaire. Pour combler cette insuffisance, nous allons prendre la définition de **GERVAIS M. (1992)** qui définit le système budgétaire comme « un

système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire ».

### **1.9-Généralités sur le budget des communes**

Le budget des communes revêt des caractéristiques de forme et de fond qui se résument en six points :

- le cadre juridique de prévision et d'exécution du budget classique comme du BBZ des communes demeure la loi n°98-007 du 15 janvier 1999, portant Régime Financier des Communes (RFC).
- Les ressources et les charges des collectivités territoriales sont gérées dans le cadre d'un plan financier appelé budget. « le budget de la commune est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes annuelles » (article 3 du RFC).
- « le budget de la commune obéit aux principes généraux du droit budgétaire, notamment : l'annualité, l'unité, l'universalité et la spécialité des crédits. Il doit être en équilibre réel des recettes et des dépenses » (article 4 du RFC).
- « Le budget de la commune est divisé en deux sections :
  - La section de fonctionnement ;
  - La section d'investissement, tant en recettes qu'en dépenses.

Chaque section est subdivisée en chapitre et articles » (article 6 du RFC).

- Les travaux d'élaborations du budget de l'année à venir doivent pouvoir commencer à partir du 3<sup>ème</sup> trimestre de l'année précédente. Par ailleurs, le budget doit être adopté avant le 1<sup>er</sup> janvier de l'année à laquelle il s'applique. Mais cette date peut être prolongée jusqu'au 31 mars de l'exercice concerné sauf si la non adoption du budget résulte de la non communication par les Autorités Centrales des informations nécessaires à l'élaboration du budget de la commune. Dans ce cas, la commune dispose de deux mois à partir de la date d'obtention des informations pour l'adoption de son budget.
- Quelle que soit la méthode utilisée pour élaborer le budget de la commune (budget classique, budget à base zéro), la structure du document budgétaire des communes reste la même. Ainsi, le budget de chaque commune comporte toujours les parties ci-après :
  - La note de présentation du budget,
  - Les informations générales sur les communes,

- La présentation détaillée par section,
- Les annexes.

### La note de présentation du budget

- ✓ Elle prend en compte les informations générales sur la commune : population, superficie, taux de scolarisation, la voirie, le niveau d'équipement, l'état des bâtiments communaux, le potentiel économique et la fiscalité locale,...
- ✓ Elle est analytique : dans le budget, les données financières locales sont détaillées, commentées et expliquées ;
- ✓ Elle est rédigée en termes simples : dans la note de présentation, l'exposé des motifs qui fondent les prévisions de recettes et de dépenses doit être clair et sans équivoque.

### Les informations générales sur la commune

Elles portent sur les informations statistiques et les informations fiscales ; elles se présentent comme ci-après :

- ✓ Les informations financières-ratios

Il s'agit ici d'un tableau de ratios qui permet d'apprécier la cohérence et la sincérité des prévisions effectuées par le maire.

- ✓ Les modalités de vote du budget

Les modalités de vote précisent : l'unité de vote du budget local, les conditions de pratique des amortissements et des prévisions et les conditions de vote du budget local. Ces modalités se présentent comme ci-dessous indiquées :

- C'est l'assemblée délibérante qui vote le budget ;
- L'unité de vote du budget pour la section de fonctionnement est le chapitre ;
- Pour la session d'investissement, l'unité de vote du budget peut être le chapitre ou l'article ;
- Le budget est voté avec la reprise des résultats de l'exercice de l'année n-1 après le vote du compte administratif de l'année n-1

La présentation détaillée par section

Chaque section est subdivisée en chapitres et articles. Les composantes de chaque section sont fixées aux articles 9 à 20 du régime financier des communes respectivement pour la section de fonctionnement et la section d'investissement. Par rubrique budgétaire, il est fait mention des montants par source (proposition du Maire, vote du Conseil).

**Les annexes**

Elles sont constituées essentiellement :

- ✓ de l'état du personnel de la commune ;
- ✓ de l'état des arriérés de paiement et la tranche à amortir au titre de la gestion ;
- ✓ des investissements programmés et leurs bénéficiaires ;
- ✓ de la situation de la dette en capital ;
- ✓ des décisions du Conseil communal (délibérations, textes sur les taux des taxes).

**1.10- Conditions préalables pour réussir la mise en œuvre du BBZ dans les communes**

En vue de la mise en œuvre sans problèmes du guide d'élaboration du BBZ, il faut :

- Former les acteurs budgétaires des communes pour les aider à acquérir des compétences en planification et en évaluation des coûts ;
- Mettre en place un système de suivi évaluation au niveau des communes pour un bon suivi de la mise en œuvre du guide d'élaboration du BBZ ;
- Installer une base de données des finances locales à la Direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (DGDGL) et au Trésor Public pour bien effectuer l'analyse financière des communes et permettre à ces dernières de disposer de données fiables et régulièrement actualisées pour établir, de façon judicieuse, les prévisions en matière de BBZ.

**1.11- Efficacité de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est efficace lorsqu'elle permet d'atteindre les objectifs de la direction selon les moyens disponibles. L'efficacité de la gestion budgétaire passe également par le contrôle budgétaire. Trois conditions d'efficacité du contrôle s'imposent selon **S. P. ETTIEN** dans sa mémoire mise en place d'une gestion dans une PME, 2011 :

➤ **La continuité du contrôle**

Alors que la fonction de programmation et planification est discontinuë, la fonction de contrôle s'exerce de manière continue, il est donc important que le système de contrôle soit constamment en alerte.

➤ **La rapidité d'obtention des résultats**

Il n'est pas suffisant que les contrôles soient effectués à grande fréquence voire de manière connue. Encore faut-il que le délai qui s'écoule entre la date de la mesure et celle de sa lecture, par le gestionnaire responsable, soit suffisamment court pour que soient possible :

- La recherche de la cause de l'écart
- L'action corrective

➤ **La saisie des informations au niveau des centres de responsabilités**

Cette condition implique que les consommations soient localisées et valorisées au niveau des différents centres de responsabilités.

Ceci implique le rapprochement entre les valeurs budgétaires et les réalisations. De façon pratique, il faut que le nombre des rubriques budgétaires soit plus réduit et limité aux facteurs de gestion essentiels, pour mesurer leurs performances et conduire l'action, que celui des rubriques comptables de la comptabilité analytique d'exploitation.

Aussi, pour une gestion budgétaire efficace, susceptible d'influer sur la performance économique de l'entreprise, le contrôle de gestion se doit de :

- Définir le centre de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique,
- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité en particulier, en définissant clairement les modalités de cessions entre les centres,
- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et faire respecter les orientations de la politique générale de l'Entreprise,
- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

Suivant ces hypothèses, le contrôle budgétaire pourrait pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

## **2-Travaux parcourus**

Ici, il est question d'aborder les idées des auteurs qui ont travaillé sur l'analyse du système budgétaire. Ces travaux nous ont conduits à une analyse critique des différents points de vue de ces auteurs que révèle notre revue de littérature.

Les budgets jouent un rôle très important dans la gestion de toute entreprise. L'établissement d'un budget nécessite une évaluation des éléments de prévision à prendre en compte pour atteindre les objectifs fixés. La prévision est donc indispensable dans l'élaboration du budget. C'est pour cela, **ECHAUDE-MAISON C.D. (1996)** a dit « la prévision est une action de déterminer l'évolution future d'une grandeur ou d'un ensemble de grandeurs économiques, le plus souvent à l'aide de modèle chiffrés. On distingue la prévision à court, moyen et long terme ». Ici, la prévision à court terme est celle dont l'exercice est un an. Quant aux prévisions à moyen et à long termes, elles constituent les investissements à moyen et long termes. On peut en effet définir le budget comme étant l'expression en terme de prévision, des activités à mener généralement sur une période d'un an et des moyens y afférents.

C'est dans ce sens que **GRAY** dit « le processus de la budgétisation en une série d'essais de diverses prescriptions de répartition des ressources jusqu'à ce qu'apparaisse la combinaison qui répond aux mieux à l'esprit et à l'orientation des buts et des objectifs de la société ». Pour aider les responsables en charge de la gestion budgétaire dans les entreprises, **CHIDIKOFAN (2005)**, du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion des Entreprises (CEPAG), lors de la formation sur « la gestion budgétaire », a souligné que l'élaboration du budget découle surtout d'une bonne planification et a ajouté que le budget, après l'adoption, doit faire l'objet d'une exécution rigoureuse et d'un contrôle permanent.

Pour **GERVAIS (1994)**, le contrôle budgétaire « une comparaison permanente » des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

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

**HOUNSA (1993)** dans son mémoire intitulé « **diagnostique financier et comptable de la COBENAM** » en voulant s'intéresser au système budgétaire de la compagnie a révélé que le budget n'est réellement mis à la disposition de ses responsables opérationnels. Ce qui fait que

ces derniers ne l'exploitent pas et le considèrent comme une pure formalité. Aussi a-t-il constaté que malgré l'existence du budget, la gestion de la compagnie reste improvisée. Pour remédier à ces problèmes, il a suggéré la conception d'objectifs précis, la mise en place d'une unité de contrôle de gestion et de planification et d'une organisation fondée sur la délégation des pouvoirs.

**CHOUKPA (2004)**, dans son étude sur « **le diagnostic du système budgétaire de l'ORTB** », a constaté que l'Office ne dispose pas d'un manuel de procédures budgétaires ; cet état de chose entrave le suivi efficace des normes d'élaboration du budget et des instruments de mesures de l'activité. Il a également souligné que les méthodes de prévision sont peu fiables et celles qui sont appliquées ne reposent pas sur des bases scientifiques. Il en résulte alors des écarts injustifiés entre les réalisations et les prévisions budgétaires.

Afin d'apporter des solutions appropriées à ces différents problèmes, il a suggéré que l'élaboration des budgets soit axée sur une méthode rigoureuse de détermination des objectifs et des moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs. De plus, il a proposé la mise en place d'un système de contrôle budgétaire adapté à la structure de l'ORTB.

Ces différentes études montrent qu'il faut encore beaucoup de recherches sur les difficultés que rencontrent les organisations publiques, en général et en la mairie d'Abomey-Calavi en particulier.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre étude sur l'analyse du système budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi.

## **SECTION2 : Méthodologie de Recherche**

Afin d'avoir des informations nécessaires à la réalisation de notre travail, nous avons adapté une démarche méthodologique liée au thème de notre étude et aux objectifs fixés. C'est une démarche qui met surtout l'accent sur les techniques, outils de collecte et traitement des données.

### **Paragraphe1 : Technique et outils de collecte et de traitement des données, échantillonnage**

L'objet de cette partie est de présenter les outils et techniques de collecte et de traitement des données en passant par l'échantillonnage

**A- Technique et outils de collecte des données**

**Le questionnaire et le guide d'entretien (voir annexe)**

Le questionnaire est constitué de 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 les objectifs formulés.

Quant au guide d'entretien, il a été élaboré pour les 2 agents du Service Budget et Comptable (SBC). Ce guide nous a permis de savoir :

- la structure du Service Budget et Comptable ;
- le système de gestion utilisé pour la gestion budgétaire ;
- les attributions du Service Budget et Comptable.

**L'entretien et la recherche documentaire**

Nous allons présenter d'une part l'entretien et d'autre part la recherche documentaire

➤ **L'entretien**

L'entretien a été réalisé avec le responsable du budget. Les types de données recueillir à travers l'entretien sont relatifs à la structure du Service Budget et Comptable, le système de gestion utilisé pour la gestion budgétaire, les attributions du Service Budget et Comptable. Cet entretien nous a permis de comprendre et à organiser notre domaine de recherche.

➤ **La recherche documentaire**

Nous avons, au cours de nos recherches, consulté un certain nombre de documents qui nous à permis de mieux nous informer sur la problématique de la gestion budgétaire en générale celle de la mairie d'Abomey-Calavi en particulier.

Pour cela, la recherche documentaire est l'une des techniques les plus utilisés dans notre travail de recherche. Elle a été portée sur une étude poussée des données analytiques du cadre de stage et de ses rapports d'activité annuels (compte administratif de 2013-2015). Elle a été également orientée vers un nombre important d'ouvrages ayant rapport avec notre sujet de recherche.

Ainsi, avons-nous a 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 documentation. Il s'agit de la bibliothèque de l'ENAM, de la bibliothèque de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi.

### **B- Technique et outils de traitement des données**

A ce stade, les informations et les données recueillies à divers niveaux sont mises sous une forme exploitable. Après le traitement manuel des résultats d'enquête (questionnaire), le groupement et l'analyse des données recueillies sont présentés dans des tableaux chiffrés. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel Excel.

Quant aux informations collectées par entretien, elles ont permis à d'étayer nos analyses.

Les analyses sont faites au moyen de l'interprétation, des commentaires et analyses des tableaux élaborés. Nous avons également utilisé des graphiques pour illustrer nos commentaires.

### **C- Echantillonnage**

Notre population est composée en grand nombre du personnel de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et des autres services intervenants dans le processus de la gestion budgétaire à la mairie d'Abomey-Calavi. Notre population étant très réduite, l'échantillon représentatif de cette dernière est composé de :

- 15 agents de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- 05 agents des autres services intervenants dans le processus.

Elle est donc composée de 20 agents. Il s'agit d'un échantillon de jugement, c'est-à-dire des individus capables de répondre à nos préoccupations de recherche.

### **Paragraphe 2 : Limites de l'étude**

Au cours de la réalisation de notre travail, plusieurs difficultés ont été rencontrées. Au nombre de 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 porté un léger coup à notre chronogramme.

Quant aux limites des données recueillies, elles sont 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 interviewées étaient plus disponibles et les données plus accessibles.

Néanmoins, nous nous sommes efforcés de respecter, autant que faire se peut, les règles, normes et principes académiques 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 III :  
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Ce chapitre est consacré d'une part à la présentation et l'analyse des données (section 1), et d'autre part à identifier les points forts du système budgétaire, ensuite les points faibles pour enfin faire des suggestions d'amélioration de ces derniers et leurs conditions de mises en œuvre (section 2).

**SECTION 1 : Présentation et analyses des données**

**Paragraphe 1 : Présentation des données**

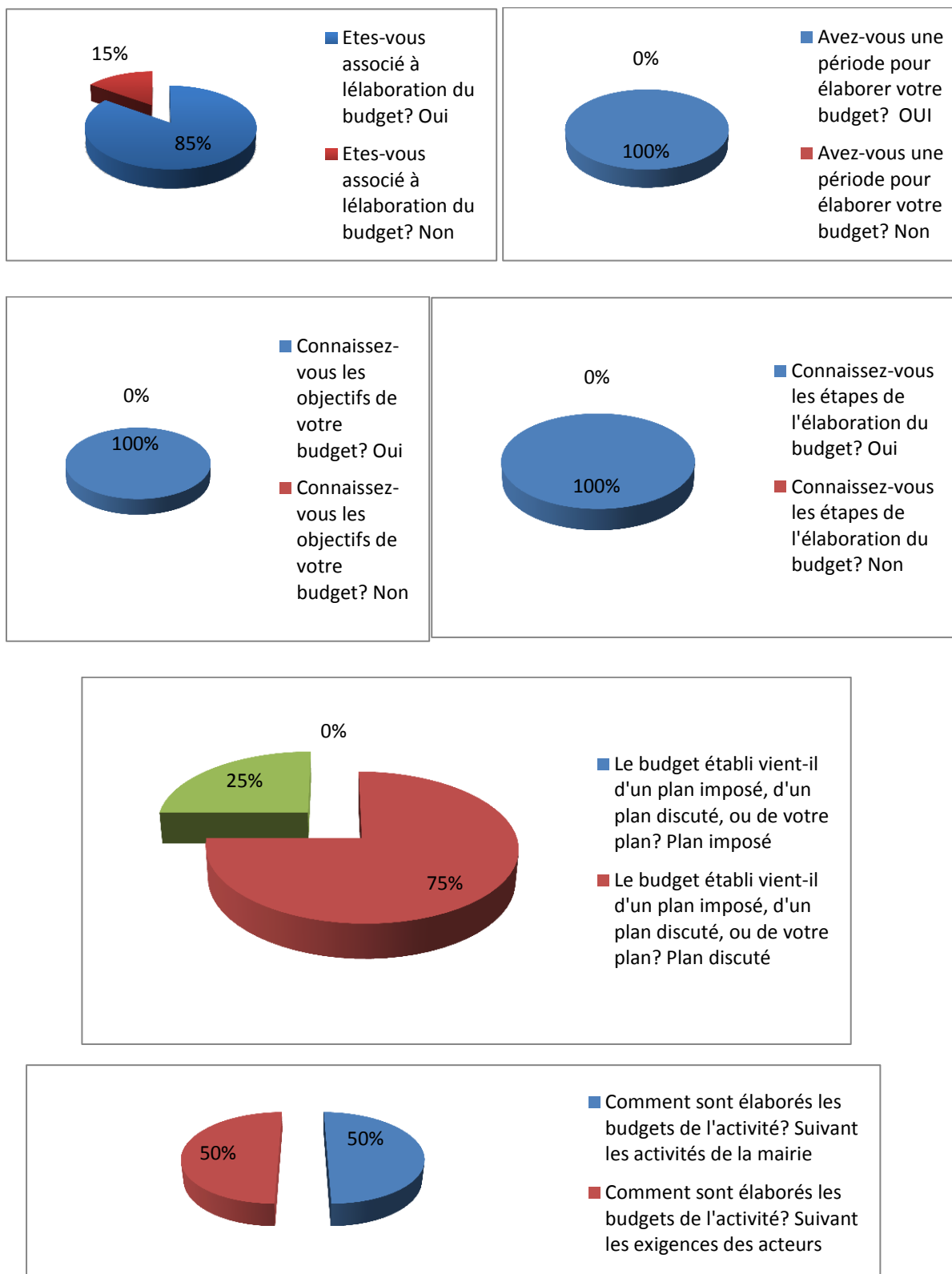
Cette partie mettra en exergue les résultats obtenus de nos enquêtes et entretiens et l'analyse de ces derniers.

Comme sus indiqué, nous avons adressé le questionnaire à 20 personnes et ces personnes ciblées ont toutes répondu.

Les questions qui se trouvent dans notre questionnaire et notre guide d'entretien adressées aux agents ciblés, ont été posées pour conduire l'enquête relative à la procédure budgétaire et le système de gestion budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi.

Pour ce faire notre analyse a porté sur l'élaboration, l'exécution, le suivi et le contrôle budgétaire. Les résultats découlant de cette enquête sont consignés dans les tableaux (voir annexe...) et illustrés par les graphiques ci-après :

Graphique N°1 : Ensemble des réponses sur la l'élaboration du budget



Source : Réaliser par nous même

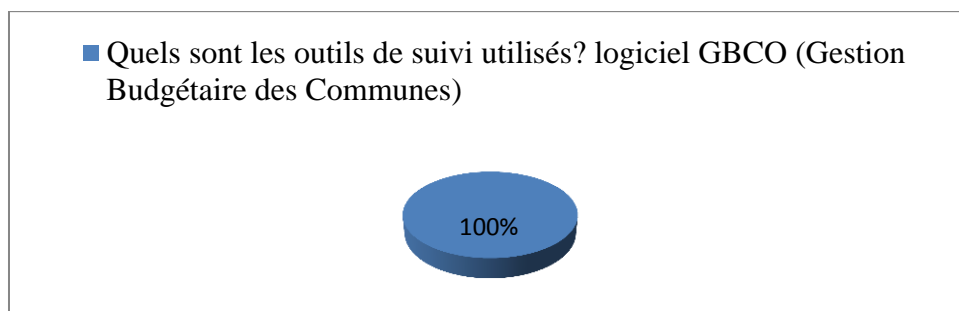
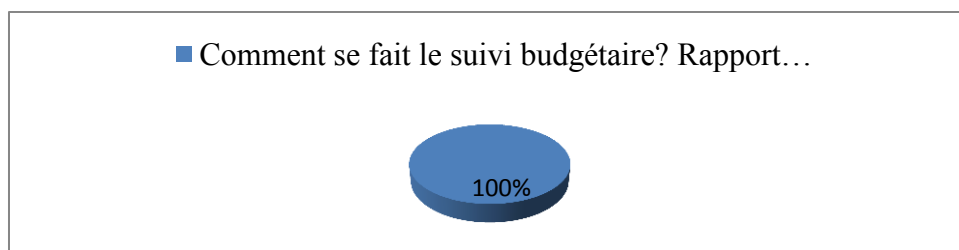
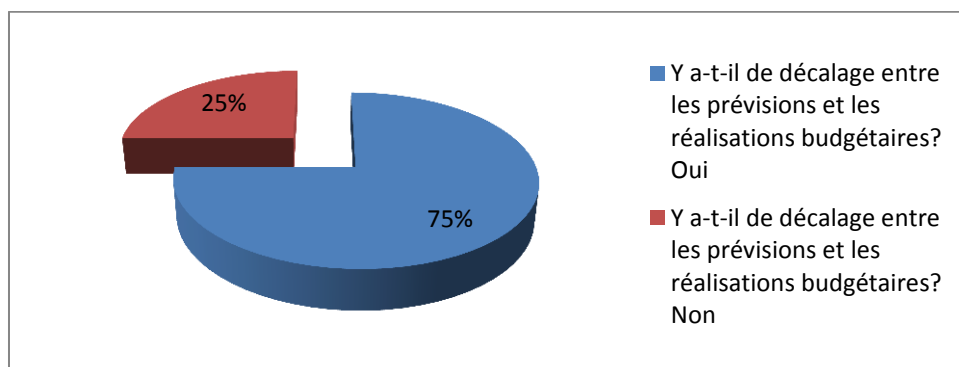
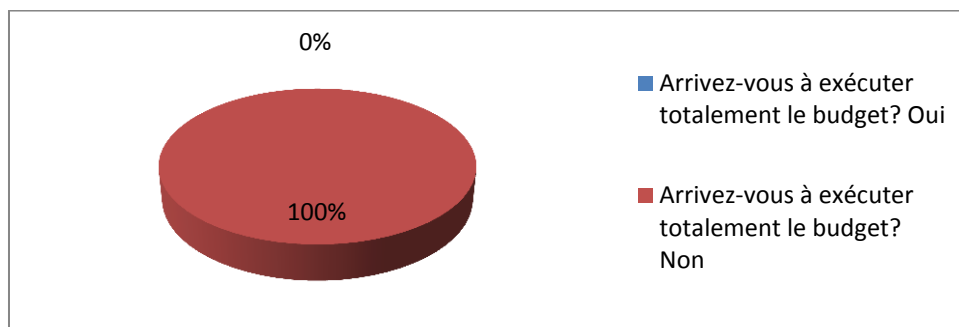
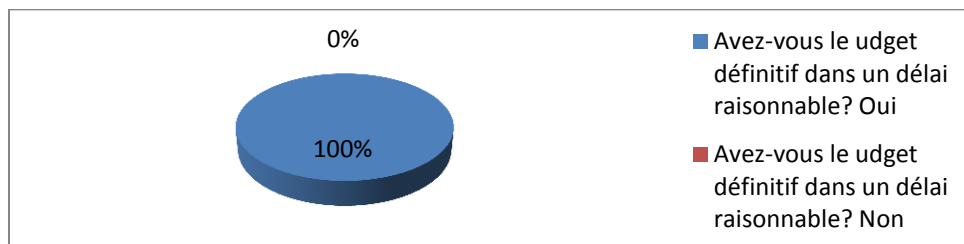
De l'analyse de notre graphique il ressort que 85% des personnes interviewées sont associées à l'élaboration du budget. Il s'agit de la plupart des agents de la direction des ressources financières et du matériel. Et 15% ne sont pas associés au budget.

Par contre on constate que 100% de notre échantillon affirment qu'il existe une période d'élaboration du budget a la mairie d'Abomey-Calavi qui part du 30 juin et se termine et adopté par la préfecture le 31 mars. De même, les objectifs sont connus ainsi que les étapes d'élaboration du budget.

Par ailleurs, le budget vient d'un plan discuté selon 75% des interviewées et des fois établi à 25% selon les acteurs interrogés.

Il convient de remarquer que 100% des personnes interviewées soutiennent que le budget est élaboré en tenant compte des activités effectuées dans la commune et des exigences des acteurs tels que les conseillers locaux, les conseillers communaux, les services et les directions.

Graphique 2 : Ensemble des réponses sur l'exécution et le suivi du budget



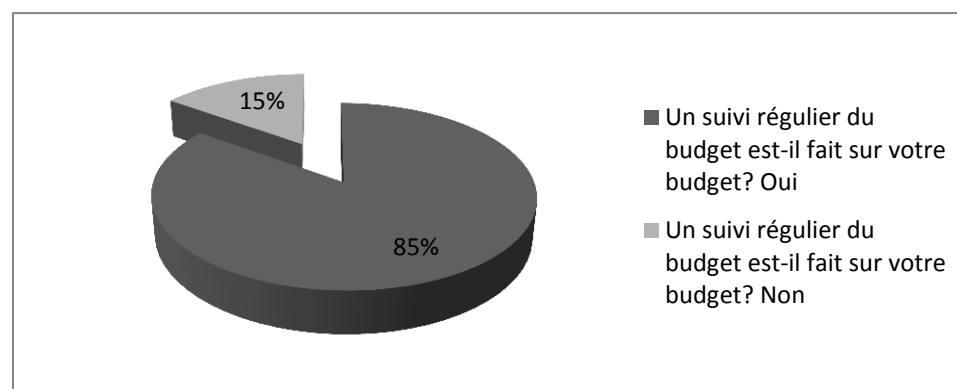
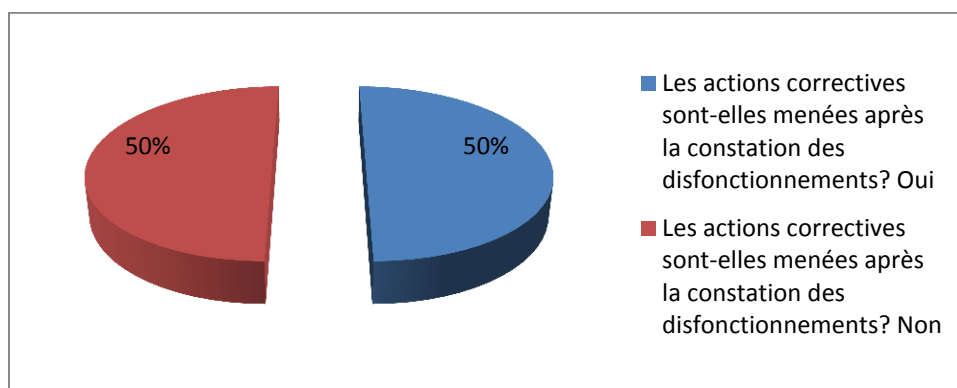
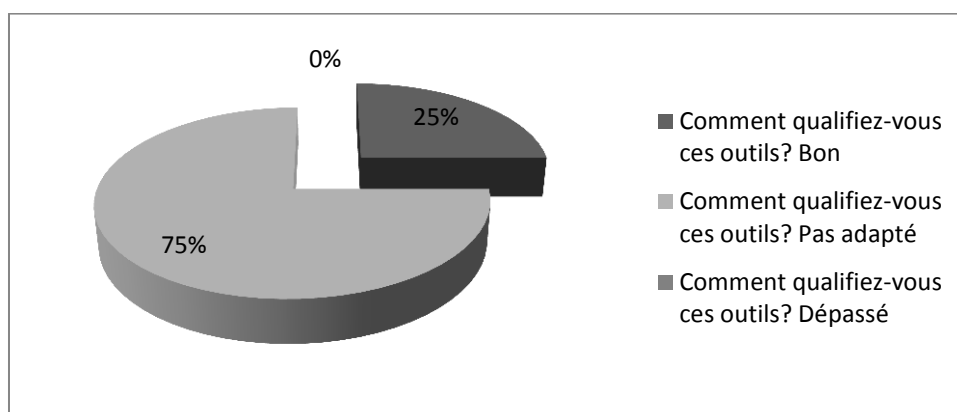
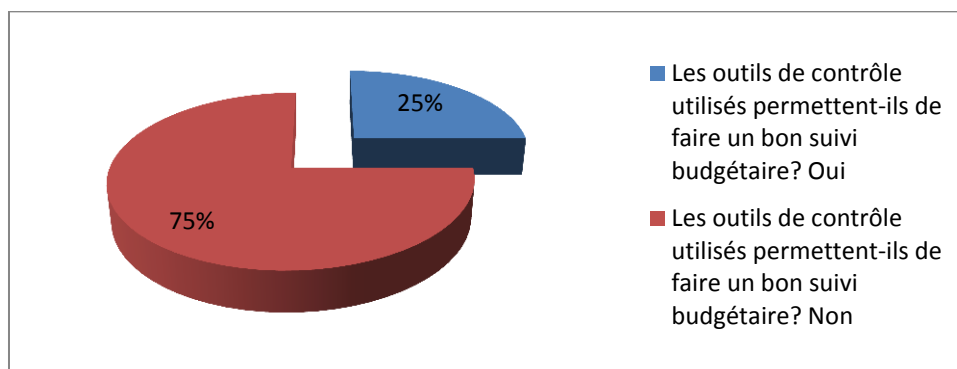
Source : Réaliser par nous même

De l'analyse des commentaires 100% des personnes interviewées affirment que le budget définitif est disponible dans un délai raisonnable et que le suivi budgétaire est fait à travers des rapports trimestriels et avec le support d'un logiciel GBCO (Gestion Budgétaire des Communes).

Mais sur la question de savoir si vous arrivez à exécuter totalement le budget ? 100% des personnes interviewées affirment que le budget n'est pas exécuté totalement.

En ce qui concerne le décalage, Pour 75% il existe un décalage entre les prévisions et les réalisations budgétaires.

Graphique 3 : Ensemble des réponses sur le contrôle du budget



Source : Réaliser par nous même

De l'analyse des commentaires 25% seulement des enquêtés estiment que les outils de contrôle utilisés permettent de faire un bon suivi budgétaire alors que 75% affirment le contraire. De même pour 75% de l'échantillon les outils de contrôle utilisés pour le suivi budgétaire ne sont pas adaptés pendant que les 25% restant trouvent les outils de contrôle utilisés pour le suivi budgétaire bon.

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

### **Paragraphe 2 : Analyse des résultats**

Au regard des commentaires il ressort que :

- tous les agents ne sont pas associés à l'élaboration du budget. Seuls certains agents de la direction des ressources financières et du matériel et certains responsables participent à l'élaboration du budget ;
- même si les agents et certains responsables participent à l'élaboration du budget, ce dernier découle d'un plan fortement discuté suivant les exigences des acteurs tels que les conseillers locaux, les conseillers communaux, les services et les directions ;
- les recettes recouvrées par les structures mobilisatrices de ressources sont les recettes fiscales et les recettes non fiscales. Les tickets utilisés pour le recouvrement des taxes de stationnement de véhicules sur les gares routières et droits de place sur le marché sont sensibles. Ce qui amène l'évasion fiscale. Les agents collecteurs peuvent introduire facilement et frauduleusement des tickets imprimés dans ceux de la mairie ; et ils les distribuent pour collecter des fonds qu'ils gardent pour eux même. Ils prennent parfois des fonds à des endroits sans donner des tickets ou bien ils s'absentent périodiquement sur le terrain. Les agents collecteurs n'arrivent pas à atteindre les objectifs de recouvrement à ceux assignés. Tout cela occasionne le décalage constaté entre les prévisions et les réalisations budgétaires ;
- 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 l'élaboration du budget**

Le budget de la commune d'Abomey-Calavi obéit aux principes généraux du droit budgétaire. Il est proposé par le Maire, voté par le conseil communal et approuvé par l'autorité de tutelle qu'est le Préfet. Le budget primitif comprend toutes les prévisions possibles de recettes et de dépenses. Il est le point de départ d'un nouvel exercice et pour cela, il fait régulièrement l'objet d'adoption avant le 31 mars de l'exercice auquel il s'applique. Le budget primitif ainsi élaboré est voté par le conseil communal pour ce qui concerne la Mairie d'Abomey-Calavi. Avant ce vote, le conseil délibérant discute sur le budget. Ce qui explique pourquoi selon 75% de notre échantillon le budget vient d'un plan discuté. Le budget primitif doit être adopté avant le 31 mars de l'exercice auquel il s'applique. S'il n'est pas adopté avant le 31 mars de l'exercice auquel il s'applique, l'autorité de tutelle le règle et le rend exécutoire. Ces dispositions ne sont pas applicables quand le défaut d'adoption résulte du non communication des informations indispensables à l'établissement du budget dans les délais prescrits par l'article 26 de la loi N°98-007 portant régime financier des communes en République du Bénin. Dans ce cas, le conseil communal dispose de deux mois à compter de cette communication pour arrêter et voter le budget communal. Ce délai est impératif. Les autorisations spéciales sont rendues exécutoires de la même façon (article 28 de la loi N°98-007).

Après l'élaboration du budget de la commune d'Abomey-Calavi; la Direction des Ressources Financières et du Matériel procède à son exécution.

Cependant, tous les agents ne sont pas associés à l'élaboration du budget. Seuls les agents du service budget et comptabilité et certains responsables participent à l'élaboration du budget. Cela explique pourquoi 15% de notre échantillon affirme ne pas être associé à l'élaboration du budget.

L'élaboration du budget doit prendre en compte tous les acteurs de la chaîne du budget, surtout les agents du budget pour leur permettre de faire des ajustements budgétaires au moment opportun qui respecteront les activités prévues.

**B-Analyse des résultats à l'exécution et suivi du budget**

L'exécution du budget est assurée par les responsables à divers niveaux de la Municipalité d'Abomey-Calavi principalement ceux du Service Budget et Comptabilité (SBC). Le Maire

est l'ordonnateur du budget. A cet effet, il ordonne les dépenses en visant les factures des différents prestataires de la Municipalité et en signant :

- les lettres de commande ;
- les bons de réparations ;
- les contrats de marché ;
- les mandats.

En ce qui concerne les recettes, il délègue une partie de ses pouvoirs aux chefs services concernés pour assurer la rapidité des encaissements. Le SBC autorise l'engagement de toute dépense. Pour ce faire, chaque service exprime ses besoins au chef du Service Budget et Comptabilité. Celui-ci vérifie si la dépense a fait l'objet de prévision au préalable dans le cas échéant, il demande au Directeur des Ressources Financières et du Matériel d'organiser la consultation des prestataires. Ces derniers adressent les factures pro forma au Maire qui les transmet au Directeur des Ressources Financières et du Matériel. Le Directeur en collaboration avec le Maire et l'un ou les deux adjoints (consultation restreinte) procèdent au choix du prestataire dont l'offre présente le meilleur rapport qualité-prix et ceci lorsque le montant de la prestation à fournir est inférieur à dix millions (10.000.000) de Francs CFA. Dans le cas contraire, la prestation doit faire objet d'appel d'offres (selon le code général des marchés publics). C'est à ce dernier que le bon de commande est adressé.

Il faut signaler que le bon de commande est établi en trois exemplaires : une copie pour le prestataire, une copie suit le dossier et la dernière pour le DRFM. La fourniture de prestation est matérialisée par un bordereau de livraison et sanctionnée par un procès verbal de réception signé par le prestataire, le receveur-percepteur et l'agent responsable du Service Matériel (SM) à la mairie d'Abomey-Calavi. Ce bordereau accompagne la facture établie en deux (02) exemplaires pour l'agent responsable du Service Matériel, un autre exemplaire accompagne le mandat au montant du règlement.

Par ailleurs, il faut signaler que des dépenses non prévues peuvent être engagées au sein de la mairie d'Abomey-Calavi lorsque celles-ci ont d'emprise sur son fonctionnement normal.

A la question de savoir si vous arrivez à exécuter totalement le budget, 100% des personnes interviewées affirment que le budget n'est pas exécuté totalement.

Alors que pour répondre à la question de savoir si il a un décalage entre les prévisions et les réalisations budgétaires ? 75% affirment qu'il a un décalage entre les prévisions budgétaires et 25% disent non. Les recettes recouvrées par les structures mobilisatrices de ressources sont les recettes fiscales et les recettes non fiscales. Les tickets utilisés pour le recouvrement des taxes de stationnement de véhicules sur les gares routières et droits de place sur le marché sont sensibles. Ce qui amène l'évasion fiscale. Les agents collecteurs peuvent introduire facilement et frauduleusement des tickets imprimés dans ceux de la mairie ; et ils les distribuent pour collecter des fonds qu'ils gardent pour eux même. Ils prennent parfois des fonds à des endroits sans donner des tickets ou bien ils s'absentent périodiquement sur le terrain. Aussi s'ajoute l'incivisme des populations. Les agents collecteurs n'arrivent pas à atteindre les objectifs de recouvrement à ceux assignés. Tout cela occasionne le décalage constaté entre les prévisions et les réalisations budgétaires.

Par ailleurs, selon les agents du service budget et comptabilité il existe un système de gestion budgétaire pour faire le suivi et le contrôle du budget. Tous les acteurs affirment que le suivi budgétaire est fait à travers des rapports trimestriels et avec le support d'un logiciel GBCO (Gestion Budgétaire des Communes) qui présente quelques faiblesses.

### **C-Analyse des résultats relatifs au contrôle du budget**

Il est assuré par le Service Budget et Comptabilité (SBC). Le contrôle qu'effectue le SBC est un contrôle à priori et se limite à la constatations des écarts et à la formulation de propositions.

Par manque de réseau informatique entre la cellule de Mandatement et le SBC, cette dernière attend tout simplement la période où la cellule de Mandatement lui envoie les mandats déjà établis. Le SBC donne son avis qui dans tous les cas n'empêche pas l'encaissement du mandat parce que, c'est le maire seul qui peut limiter ou non les crédits. Sur la base des situations périodiques, elle fait un enregistrement chronologique des opérations ayant fait objet de mandatement.

A partir de ces informations, elle établit l'état des réalisations, compare ces réalisations aux prévisions pour éventuellement en dégager les écarts. Le contrôle au niveau des autres services ne fonctionne pas comme cela se doit. Il faut signaler que le SBC a un véritable problème local et ce dernier l'empêche de se doter en moyens matériels et humains adéquats pour son fonctionnement normal.

Pour 75% de l'échantillon 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 bon suivi budgétaire. Ceci s'explique par le faible taux de recouvrement des recettes de la mairie.

La moitié des enquêtés affirme que les corrections sont faites après des disfonctionnement constatés alors que l'autre moitié pense que les problèmes restent intacts. Aussi, selon nos entretiens avec le chef division budget et comptabilité, le système de gestion arrive-t-il des périodes ou des mises à jour ou des travaux d'amélioration du système ou les clôtures mensuels des comptes ne se font pas à temps et donc ne permettent pas d'avoir périodiquement les rapports financiers pour faire un suivi budgétaire régulier. Ce qui explique pourquoi selon 25% de notre échantillon le suivi budgétaire n'est pas régulier.

**SECTION 2 : Points forts et points faibles du système de gestion budgétaire, suggestions et conditions de mise en œuvre**

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

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

L'objet de cette partie est d'identifier les points forts et les points faibles du système de gestion budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi.

**A-Les points forts du système de gestion budgétaire**

➤ **Au niveau de l'élaboration du budget**

Tous les agents du service budget et comptabilité sont systématiquement associés à l'élaboration du budget et il existe une période d'élaboration du budget de la mairie d'Abomey-Calavi. Aussi, les objectifs des budgets sont-ils connus par tous les agents de même que les étapes d'élaboration du budget. En outre, dans le processus d'élaboration du budget il est tenu compte des activités effectuées dans la commune et des exigences des acteurs tels que les conseillers locaux, les conseillers communaux, les services et les directions.

➤ **Au niveau de l'exécution, du suivi et du contrôle du budget**

Suivant la procédure, trois (3) phases d'opérations sont observées par l'ordonnateur en matière d'exécution des dépenses. Il s'agit de l'engagement, de la liquidation et de

mandatement. La phase du paiement incombe au comptable de la commune : le Receveur-Percepteur. Les fonctions de l'ordonnateur sont séparées de celles du comptable. Le suivi budgétaire est fait à travers des rapports périodiques et avec le support d'un logiciel de gestion comptable et budgétaire. La gestion budgétaire est donc informatisée. Il existe aussi des fichiers Excel conçus qui permettent de faire un suivi et un contrôle budgétaire en dehors de système de gestion informatisé.

### **B-Les points faibles du système de gestion budgétaire**

#### ➤ **Au niveau de l'élaboration du budget**

Tous les agents ne sont pas associés à l'élaboration du budget et même des agents de la direction des ressources financières et du matériel. Et pour un bon nombre d'acteur interviewés les prévisions budgétaires en rapport avec les activités ne sont qu'une simple prévision sans plus.

#### ➤ **Au niveau de l'exécution, du suivi et du contrôle**

Tous les agents interviewés affirment que le budget n'est pas exécuté dans sa totalité, ils affirment également qu'il existe d'écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires.

Le suivi budgétaire fait et les erreurs constatées, les corrections pour améliorer l'efficacité du 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 plus fiables à 100%.

### **Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise œuvre**

L'objectif général de notre étude est de permettre à la mairie d'Abomey-Calavi d'avoir un système de gestion efficace. Nos analyses étant faites, nous nous devons de faire des suggestions et de fixer les conditions de mise œuvre pour une efficacité de la gestion d'Abomey-Calavi.

#### **A-Suggestions**

A la suite de notre analyse sur le système budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi, nous nous sommes rendus à l'évidence que le système budgétaire de la mairie présente beaucoup de faiblesses.

En dépit de ces constats, nous pensons tout de même qu'il faut formuler des suggestions qui seront notre contribution à l'amélioration du système budgétaire de la mairie. Ces suggestions sont formulées à l'endroit des acteurs des municipalités en général et de la mairie d'Abomey-Calavi en particulier. Elles peuvent s'énumérer comme suit :

- Faire le diagnostic de la municipalité et la description des postes et profils :
  - ✓ le service budget et comptabilité pour bien accomplir les tâches d'élaboration du budget a l'obligation de connaître d'une part les forces et les faiblesses de la maire d'Abomey-Calavi et d'autre part les opportunités et menaces qu'offre l'environnement.
  - ✓ une fois le budget élaboré, il faut que l'exécution fasse objet de contrôle permanent pour éviter les risques d'erreur et les dérapages. Ce contrôle ne peut être efficace que si les conditions nécessaires sont réunies. A cet effet les postes doivent être clairement définis avec des tâches bien précises. Chaque responsable doit avoir le profil du poste qu'il occupe et le maîtriser correctement.
- Améliorer la qualité intrinsèque du système de contrôle et la compétence des dirigeants :
  - ✓ le système de contrôle doit être en mesure de mettre en évidence les anomalies comme des écarts pertinents et de susciter leur interprétation dans l'univers des événements par référence à des normes ou des standards. A cet effet, il doit disposer suffisamment de données brutes d'une fiabilité satisfaisante et doit être en mesure de détecter consciemment les indices anormaux de la situation.
  - ✓ pour veiller à ce que la structure de la municipalité rende possible le changement, l'adaptation, et favorise la communication et prises de décisions rapides, cela dépend de l'esprit de créativité et d'imagination des agents qui assurent le contrôle et de la compétence des dirigeants à savoir leur faculté d'analyse et leur faculté d'imagination ; leur aptitude à motiver le personnel et leur faculté de communication.
- Plus de rigueur dans la planification et de plus de moyens adéquats pour une meilleure élaboration budgétaire

La Mairie d'Abomey-Calavi doit non seulement se baser sur des données internes pour élaborer son budget mais, faire aussi des analyses du macro-environnement démographique, économique, technologique, politico légale et socioculturel et celles du microenvironnement (Prestataires, usagers, partenaires) qui affectent les activités de la municipalité. Il en est de même des opportunités et menaces de l'environnement avant toute élaboration du budget. En effet, la prévision est faite sur la base des réalisations du premier semestre de l'année en cours et le budget de l'année précédente.

- Plus de respect du budget et efficacité de contrôle budgétaire.

Le budget une fois approuvé, doit être mis en application et faire l'objet d'un suivi rigoureux et permanent. Les responsables à tous les niveaux doivent l'exploiter comme cela se doit. Pour cela chaque service doit avoir en son sein un tableau de bord. Les fiches de suivi des immobilisations, les fiches de stocks et les fiches de suivi des prestataires qui rendent compte quotidiennement de l'exécution du budget doit être bien tenues au sein de la DRFM. Les écarts doivent être vite perçus et faire l'objet d'actions correctives.

- Dynamiser le Service Budget et comptabilité (SBC), la mairie d'Abomey-Calavi doit procéder à une réorganisation de toutes les divisions et en particulier la SBC existante sur le plan structurel que fonctionnel.

La SBC, pour permettre une bonne élaboration budgétaire, devra procéder à un suivi strict et rigoureux des différentes étapes du processus de planification à savoir :

- La définition de la finalité de la municipalité d'Abomey-Calavi et ses politiques;
- L'étude de l'environnement comme perception des recettes et son évolution prévisible ;
- L'étude diagnostic de la municipalité ;
- La fixation des objectifs et choix des stratégies ;
- La programmation des actions ou planification opérationnelle.

Le SBC aura également pour tâche la conception d'un plan opérationnel pour la municipalité. Pour introduire le changement dans l'organisation, et se mettre en cause pour aller vers une grande efficacité, la mairie peut utiliser la méthode du budget base zéro (BBZ) qui permet de disposer d'informations actualisées toutes les fois pour la préparation, et l'approbation de ses budgets et pour plus d'efficacité dans l'élaboration du budget.

- Plus de rigueur dans l'exécution des tâches et instauration de mesures de contrôle permanent.

La mairie peut créer une ligne budgétaire pour la réalisation des imprévus et veiller à ce que ces dépenses soient effectuées dans la limite des fonds prévus. Pour permettre une bonne exécution du budget, il est important d'effectuer un recyclage du personnel à travers des réunions des séminaires et des formations.

La mairie doit prendre des mesures nécessaires pour encourager et motiver ceux qui respectent la limite budgétaire et suivre les dépenses dont les montants réels excèdent considérablement les prévisions. Outre le tableau de bord, d'autres outils peuvent être utilisés

pour assurer un meilleur suivi dans la mairie. Il s'agit de la mensualisation budgétaire et du contrôle budgétaire spécifique et intégré.

### **B-Conditions de mise en œuvre**

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

#### **1-A l'endroit des dirigeants**

La mise en œuvre des mesures proposées ne peut se faire sans l'appui de l'autorité. La mairie d'Abomey-Calavi 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 :

- Entreprendre des séances de sensibilisations quant à l'élaboration du budget et surtout l'importance de sa gestion ;
- Mettre à la disposition de l'unité du budget des moyens financiers et matériels nécessaires aux fins de dynamiser le service budget et comptabilité à travers le renforcement des capacités du personnel et le recrutement de nouveaux agents. Ainsi, il pourra jouer pleinement le rôle qui est le sien ;
- 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.

#### **2-A l'endroit du personnel**

- Pour avoir un système de gestion budgétaire efficace, nous allons demander aux agents d'accompagner et de soutenir leur organisation 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 propre niveau 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**

A travers notre étude sur le système budgétaire de la Mairie d'Abomey-Calavi, nous avons pu remarquer que l'élaboration du budget, son exécution et son contrôle ne répondent pas totalement aux normes requises. Le système mis en place en est la preuve.

En effet, l'absence d'un calendrier budgétaire permanent et généralisé dans tous les services, d'un plan opérationnel et l'insuffisance de moyens adéquats pour une meilleure élaboration, exécution et contrôle font partie du chapelet de faiblesses que nous avons relevé au sein de la Municipalité à l'issue de cette étude. Pour pallier à ces insuffisances, la Mairie d'Abomey-Calavi doit revoir son mécanisme budgétaire et développer de nouvelles méthodes de prévisions.

A cet effet, nous avons proposé la dynamisation du service budget et comptabilité, le contrôle permanent de l'exécution du budget, l'établissement d'un tableau de bord et d'un plan opérationnel pour permettre au budget de retrouver sa place dans le système de gestion de la Municipalité d'Abomey-Calavi et de favoriser la continuité dans le travail. Nous avons suggéré également un certain nombre d'actions à savoir :

- Le diagnostic interne et externe de la Municipalité ;
- La description des postes et profils ;
- La motivation du personnel ;
- La mise en place de moyens de perception des problèmes au sein du système et la mise en œuvre rapide et efficace de solutions nouvelles.

Toutes ces mesures, pour être efficaces, doivent être complétées par l'adaptation du personnel aux changements éventuels qui interviendront au niveau de la gestion de la Municipalité. La compétence des hommes de même que la prise en compte de leurs aspirations seront d'une importance capitale pour éviter que les carences d'encadrement de conflits ne naissent avec la mise en application des actions proposées.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

ADADJA A. « Contribution à l'amélioration du Système Budgétaire de la Mairie de Cotonou » ; Faculté des Science Economique et de Gestion 2007.

Alain-Charles Martinet & Ahmed Silem, lexique de gestion et de management, DUNOD 8<sup>ème</sup> édition.....29

CHOUKPA (2004), dans son étude sur « Le diagnostic du système budgétaire l'ORTB ».....32

Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, Manuel & Applications, Contrôle de Gestion, Epreuve n°7, DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition.....26

COURT H. & LEURION J. contrôle de gestion.....27

FATOKE Miftaou, Gestion Prévisionnelle, Sciences Economiques, 3<sup>ème</sup> année, FASEG 2006-2007.....29

GERVAIR Michel (1994), « Contrôle de Gestion par le système budgétaire », édition DUNOD 660 pages.....23

GERVAIS Michel (2005), contrôle de gestion, ECONOMICA, 8<sup>ème</sup> édition Paris.....27

HOUNSA (1993) dans son mémoire intitulé « diagnostique financier et comptable de la COBENAM ».....32

MEHEUT (1994), contrôle de gestion et gestion prévisionnelle, édition DUNOD.....23

RAULET Christian & Christiane (1994), Comptabilité Analytique Tome2 édition DUNOD.....21

**ANNEXE1 : Tableaux**

**Tableau N°2 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur l'élaboration du budget**

<b>Elaboration du budget</b>	<b>Réponses</b>	<b>Pourcentage %</b>	<b>Commentaires</b>
Etes-vous associé à l'élaboration du budget ?	Oui	85	85% des personnes interviewées sont associées à l'élaboration du budget. Il s'agit la plupart des agents de la direction des ressources financières et du matériel.
	Non	15	
Avez-vous une période pour élaborer votre budget ? Si oui, laquelle ?	Oui, à partir du 30 juin et se termine et adopté par la préfecture le 31 mars	100	Il existe une période d'élaboration du budget à la mairie
	Non	00	Pas de période.
Connaissez-vous les objectifs de votre budget ?	Oui Non	100 00	Les objectifs des budgets sont connus.
Connaissez-vous les étapes de l'élaboration du budget ?	Oui Non	100 00	Les étapes d'élaboration du budget sont connues par tous.
Le budget établi vient-il d'un plan imposé, d'un plan discuté, ou de votre plan ?	Un plan discuté	75	Le budget vient d'un plan discuté à 75% et des fois établi à 25% selon les acteurs interrogés.
	Plan imposé	00	
	Votre plan	25	
Comment sont élaborés les budgets de l'activité ?	Suivant les activités effectuées dans la commune	100	Le budget est élaboré en tenant compte des activités effectuées dans la commune et des exigences des acteurs.
	Suivant les exigences de tous les acteurs	100	

**Source :** Réalisé par nous-mêmes sur la base des réponses liées à l'élaboration du budget

**Tableau N°3 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur l'exécution et le suivi du budget**

<b>Exécution et suivi du budget</b>	<b>Réponses</b>	<b>Pourcentage %</b>	<b>Commentaires</b>
Avez-vous le budget définitif dans un délai raisonnable ?	Oui	100	100% des personnes interviewées affirment que le budget définitif est disponible dans un délai raisonnable.
	Non	00	
Arrivez-vous à exécuter totalement le budget ?	Oui	00	100% des personnes interviewées affirment que le budget n'est pas exécuté totalement.
	Non	100	
Y a-t-il de décalage entre les prévisions et les réalisations budgétaires?	Oui	75	Pour 75% il existe un décalage entre les prévisions et les réalisations budgétaires
	Non	25	
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 trimestriels et avec le support d'un logiciel GBCO (Gestion Budgétaire des Communes)
Quels sont les outils de suivi utilisés ?	logiciel GBCO (Gestion Budgétaire des Communes)	100	

**Source :** Réalisé par nous-mêmes sur la base des réponses liées à l'exécution et le suivi du budget.

**Tableau N°4 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur le contrôle du budget**

<b>Contrôle du budget</b>	<b>Réponses</b>	<b>Pourcentage %</b>	<b>Commentaires</b>
Les outils de contrôle utilisés permettent-ils de faire un bon suivi budgétaire ?	Oui	25	25% des enquêtes estiment que les outils de contrôle utilisés permettent de faire de bon suivi budgétaire.
	Non	75	
Comment qualifiez-vous ces outils ?	Bon	25	Pour 75% de l'échantillon les outils de contrôle utilisés pour le suivi budgétaire ne sont pas adaptés.
	Pas adapté	75	
	Dépassé	00	
Les actions correctives sont-elles menées après la constatation des dysfonctionnements ?	Oui	50	La moitié des enquêtés affirme que les corrections sont faites après des dysfonctionnements constatés alors que l'autre moitié pense que les problèmes restent intacts.
	Non	50	
Un suivi régulier du budget est-il fait sur votre budget ?	Oui	85	Le suivi budgétaire n'est pas régulier selon 15% de notre échantillon
	Non	15	

**Source :** Réalisé par nous-mêmes sur la base des réponses liées au contrôle du budget

**Annexe 2 : Questionnaire**

**Questionnaire**

Bonjour Mesdames et Messieurs ;

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire sur le thème : « analyse du système budgétaire de la mairie d'Abomey-Calavi » donnant droit au diplôme de licence professionnel en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, nous venons très respectueusement auprès de vous pour obtenir des informations relatives à notre recherche.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes et nous vous garantissons que vos réponses n'engagent en aucune manière votre responsabilité.

Par avance, nous vous en remercions.

Veillez préciser votre fonction et le service auquel vous appartenez

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

**ELABORATION DU BUDGET**

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

Oui

Non

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

Oui

Non

Si oui, laquelle ?

.....  
.....

3) Connaissez-vous les objectifs de votre budget ?

Oui

Non

4) Connaissez-vous les étapes de l'élaboration du budget ?

Oui

Non

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

.....  
.....

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

Budget de fonctionnement

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

Budget d'investissement

.....

**EXECUTION ET SUIVI DU BUDGET**

7) Avez-vous le budget définitif dans un délai raisonnable ?

Oui

Non

8) Arrivez-vous à exécuter totalement le budget ?

Oui

Non

9) Y- a-t-il de décalage entre les prévisions et les réalisations budgétaires ?

Oui

Non

10) Comment se fait le suivi budgétaire ? Quels sont les outils de suivi utilisés ?

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

**CONTROLE DU BUDGET**

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

Oui

Non

12) Comment qualifiez-vous ces outils ?

Bon

Pas adapté

Dépassé

13) Les actions correctives sont-elles menées après la constatation des disfonctionnement ?

Oui

Non

14) Un suivi régulier du budget est-il fait sur votre budget ?

Oui

Non

**Annexe 3 : Guide d'entretien**

**Guide d'entretien**

1. Quelle est la démarche suivie lors de l'élaboration du budget ?
2. Est-ce que l'exécution du budget est respectée au niveau de votre service ?
3. Aux cours de l'exercice, est-ce qu'il y a un suivi de cette exécution ? Si oui quelle est la procédure ? y a-t-il un document qui matérialise cela ?
4. Confrontez-vous les prévisions aux réalisations ?
5. Analysez-vous les écarts ? Si oui, sur quelle périodicité ?
6. Quelles actions envisagez-vous après l'analyse ?
7. Cette analyse a-t-elle, une influence sur l'élaboration du budget de l'exercice suivant ?
8. Existe-t-il un système du contrôle budgétaire ? Si oui, arrive-t-il à jouer efficacement son rôle ?

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENT .....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
TABLEAUX DES ILLUSTRATIONS .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
RESUME.....	ix
Abstract: .....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE.....	3
SECTION 1 : Présentation de la commune d'Abomey-Calavi .....	4
Paragraphe 1 : Historique, situation géographique, mission et structures de la commune d'Abomey-Calavi. ....	4
A-Présentation de la commune d'Abomey-Calavi.....	4
2. Situation géographique.....	5
3. Mission .....	6
B-Structures de la commune d'Abomey-Calavi.....	6
I-L'administration communale.....	6
II-L'administration infra-communale.....	10
Paragraphe2 : Présentation de la direction des ressources financières et du matériel .....	11
A-Du Secrétariat.....	12
B-Du Service du Budget et de la Comptabilité(SBC) .....	12
1. La division du budget.....	13
2.La division de la comptabilité .....	13
C-Du Service de l'assiette .....	13
1.La division émission des avis (DEA) .....	13
2. La division gestion des équipements marchands et gares routières (DGEMGR).....	14
D-Du Service des recettes .....	14
1. La division régie des recettes (DRR).....	14
2. La Division guichet unique (DGU) .....	14
E- Du Service Matériel.....	15
3. La Division comptabilité matière (DCM) .....	15
4. La Division gestion du Patrimoine bâtiment et du matériel (DGPBM) .....	16
SECTION 2 : Déroulement du stage .....	16

Paragraphe1 : Compétences acquises .....	16
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et inventaire des forces et faiblesses de la mairie d'Abomey-Calavi .....	17
1. Difficultés rencontrées .....	17
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	19
SECTION1 : Cadre théorique de l'étude.....	20
Paragraphe 1 : Problématique, Intérêt du sujet et objectifs de l'étude .....	20
A-Problématique .....	20
B-Intérêt du sujet.....	22
C-Objectifs de l'étude .....	22
Paragraphe2: Revue de littérature .....	23
A- Revue de littérature .....	23
1. Clarification conceptuelle et sémantique des notions fondamentales .....	23
1.1-Budget .....	23
1.2-Gestion budgétaire.....	24
1.3-Les étapes de processus budgétaire .....	25
1.4-La procédure de mise œuvre des budgets.....	25
1.5-Contrôle de gestion.....	26
1.6-Contrôle budgétaire .....	27
1.7-Suivi budgétaire .....	28
1.8-Système budgétaire .....	28
1.9-Généralités sur le budget des communes.....	29
1.10- Conditions préalables pour réussir la mise en œuvre du BBZ dans les communes .....	31
1.11- Efficacité de la gestion budgétaire .....	31
2-Travaux parcourus.....	33
SECTION2 : Méthodologie de Recherche .....	34
Paragraphe1 : Technique et outils de collecte et de traitement des données, échantillonnage .....	34
B- Technique et outils de traitement des données .....	36
C- Echantillonnage .....	36
Paragraphe 2 : Limites de l'étude.....	36
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....	38
SECTION 1 : Présentation et analyses des données.....	39
Paragraphe 1 : Présentation des données.....	39
A-Présentation des résultats relatifs à l'élaboration du budget .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

B- Présentation des résultats à l'exécution et suivi du budget .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
C- Présentation des résultats relatifs au contrôle du budget.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Paragraphe 2 : Analyse des résultats .....	45
A-Analyse des résultats relatifs à l'élaboration du budget .....	46
B-Analyse des résultats à l'exécution et suivi du budget .....	46
C-Analyse des résultats relatifs au contrôle du budget.....	48
SECTION 2 : Points forts et points faibles du système de gestion budgétaire, suggestions et conditions de mise en œuvre.....	49
Paragraphe 1 : Point forts et points faibles du système de gestion budgétaire .....	49
A-Les points forts du système de gestion budgétaire .....	49
B-Les points faibles du système de gestion budgétaire.....	50
Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise œuvre .....	50
A-Suggestions .....	50
B-Conditions de mise en œuvre .....	53
1-A l'endroit des dirigeants.....	53
2-A l'endroit du personnel .....	53
CONCLUSION .....	54
BIBLIOGRAPHIE .....	56
ANNEXE .....	57
TABLE DES MATIERES.....	64