



**REPUBLIQUE DU BENIN**

\*\*\*\*

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE (MESRS)**

\*\*\*\*\*

**UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC)**

\*\*\*\*\*

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)**

\*\*\*\*\*

**MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU  
DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION**

**Option : Gestion**

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

**THEME:**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA  
GESTION BUDGETAIRE DANS UNE INSTITUTION  
CONSULAIRE : CAS DE LA CCIB**

**Réalisé et soutenu par :**

Tomi Marc Aurel KOBA

&

Georges Mahoudro HAGNONNOU

**Sous la direction de :**

**Maître de stage**

M. Mémanton BONI YALLA

Agent Comptable de la CCIB

**Directeur de mémoire**

Dr Liamidi A. YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG

**ANNEE ACADEMIQUE: 2015-2016**

## **AVERTISSEMENT**

**La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**

## Dédicaces

A

- mon père Grégoire Koba
- ma mère Edwige Fado;

Marc Aurel T. Koba

## Dédicaces

A

- ma mère Chantale Agossou Wouéwoué
- mon père Raymond Mahouna Hagnonnou ;

Georges Mahoudro Hagnonnou

## Remerciements

Cette étude n'aurait été possible sans la contribution directe ou indirecte de plusieurs personnes à qui nous exprimons nos sincères remerciements. Nous nommons :

- ❑ Le Doyen, Professeur IGUE B. Charlemagne pour les efforts consentis à notre encadrement au cours de notre formation à la FASEG ;
- ❑ Dr Liamidi YESSOUFOU, notre directeur de mémoire, pour sa patience, ses observations, ses orientations et ses conseils;
- ❑ Aux Président et membre du jury ;
- ❑ Monsieur Mémanton BONI YALLA, Agent Comptable du bureau exécutif de la CCIB, notre maître de stage, pour ses apports dans la réalisation de ce travail ;
- ❑ Monsieur Nestor KODOKPO, Chef Service Contrôle et Suivi de l'Exécution du Budget de la CCIB ;
- ❑ Monsieur Phillippe AVAHOUIN, Chef Service Comptabilité et Finances et Madame Amina BALOGOUN, pour leur soutien et aide à la réalisation de ce mémoire ;
- ❑ Le personnel enseignant et administratif de la FASEG;
- ❑ Les autorités de la CCIB pour leur soutien et la contribution qu'ils ont apportée quant à la réalisation du mémoire,
- ❑ Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## Liste des sigles et abréviations

<b>AC :</b>	<b>Agence Comptable</b>
<b>CAMeC :</b>	<b>Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation</b>
<b>CCIB :</b>	<b>Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin</b>
<b>CMD :</b>	<b>Caisse Menues Dépenses</b>
<b>CVCAUMF :</b>	<b>Cellule de Veille Commerciale et d'Appui aux Usagers des Marchés et des Frontières</b>
<b>DAE :</b>	<b>Département Appui aux Entreprises</b>
<b>DAT :</b>	<b>Dépôt à Terme</b>
<b>DPPSE :</b>	<b>Département Prospective, Planification et Suivi Evaluation</b>
<b>DRH :</b>	<b>Département des Ressources Humaines</b>
<b>PTA :</b>	<b>Plan de Travail Annuel</b>
<b>SAD :</b>	<b>Secrétariats Administratifs Départementaux</b>
<b>SAI :</b>	<b>Service Accueil des Investisseurs</b>
<b>SCF :</b>	<b>Service Comptabilité et Finance</b>
<b>SG :</b>	<b>Secrétaire Général</b>
<b>SGIPA :</b>	<b>Service Gestion des Immobilisations et du Parc Auto</b>
<b>SI :</b>	<b>Système d'Information</b>
<b>SMG :</b>	<b>Service des Moyens Généraux</b>
<b>SYSCOSOFT :</b>	<b>Système Comptable Software</b>
<b>TG :</b>	<b>Trésorier Général</b>
<b>TRIE :</b>	<b>Transit Routier Inter Etat</b>
<b>TVA :</b>	<b>Taxe sur la Valeur Ajoutée</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1 : Grilles des cotisations annuelles de la CCIB.....</b>	<b>16</b>
<b>Tableau N°2 : SYNTHESE GLOBALE/ Projet de plan de travail annuel.....</b>	<b>26</b>
<b>Tableau N°3 : Récapitulatif des prévisions des cotisations des OE.....</b>	<b>26</b>
<b>Tableau N°4 : Prévision budget 2012.....</b>	<b>29</b>
<b>Tableau N°5 : Prévision budget 2014.....</b>	<b>29</b>
<b>Tableau N°6 : Prévision budget 2015.....</b>	<b>30</b>
<b>Tableau N°7 : Répartition de la taille de l'échantillon.....</b>	<b>50</b>

## Liste des figures

Figure N°1 : Causes explicatives de la méthode peu efficace de calcul des prévisions.....	55
Figure N°2 : Causes explicatives de l'inefficacité de l'application du manuel de procédure.....	56
Figure N°3 : Causes explicatives de l'absence d'outil efficace au contrôle de gestion.....	57

## Sommaire

INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : CADRE DE REALISATION DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGES.....	3
SECTION 1: Présentation du cadre de l'étude .....	3
SECTION 2 : Etats des lieux et bilan des constats relevés.....	11
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE POUR L'EFFICACITE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION MISE EN PLACE A LA CCIB .....	36
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	36
SECTION 2: REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	42
CHAPTITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES AUX RECOMMANDATIONS .....	54
SECTION 1 : DE LA PRESENTATION DES RESULTATS A LA VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	54
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS .....	59
Conclusion.....	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	65

## INTRODUCTION

A l'ère de la mondialisation et du développement sans cesse croissant, des technologies de l'information et de la communication, tous les pays aspirent à l'ouverture. Par conséquent, toute organisation évoluant dans un tel contexte, caractérisé par un environnement instable, complexe et fortement concurrentiel, se doit de faire preuve d'une gestion rigoureuse et minutieuse. Ceci s'impose donc aux dirigeants des entreprises ou de toute organisation dans la prise d'un certain nombre de décisions pour assurer la bonne marche et la pérennité des activités. Au nombre de celle-ci figurent des décisions relatives au système de gestion budgétaire.

La gestion budgétaire occupe une place prépondérante parmi les techniques de contrôle de gestion, susceptibles d'être utilisées en vue de faciliter et d'orienter la prise de décision au sein de l'organisation. Sa mise en place répond au souci de toute organisation à s'adapter rapidement et durablement à l'évolution de l'environnement.

Pour cela, la CCIB qui est une structure autonome par nature, médiatrice entre les secteurs publics et privés et autres acteurs non étatiques se doit de procéder à une réforme de son système budgétaire.

C'est dans cette perspective que la CCIB devra s'inscrire en vue dans un premier temps de faire des prévisions, de veiller à une bonne réalisation de ces prévisions et dans un second temps, de comparer de façon permanente les résultats réels aux résultats prévus afin d'apporter des mesures correctives.

Afin d'assurer une bonne coordination entre les différentes actions stratégiques, d'exécution et de gestion, il est important de mettre en œuvre un système de contrôle capable de couvrir la gestion budgétaire. Ce système regroupe un certains nombres d'aspects dont quelques-uns sont liés à la planification, à l'élaboration budgétaire, à l'exécution et au suivi du budget.

En général, la plus part des sociétés ont des systèmes budgétaires mais ne disposent pas toujours d'outils adéquats pour suivre efficacement leur évolution à partir des budgets et assurer ainsi un pilotage continu de la performance.

Dans le contexte actuel, l'environnement de la Chambre est beaucoup plus instable, non linéaire et par conséquent, le besoin de l'anticipation devient indispensable pour assurer la continuité de l'exploitation.

L'analyse de son fonctionnement a suscité des réflexions sur la problématique de l'étude diagnostique de la gestion budgétaire mise en place.

Le problème général que dégage cette problématique est celui de la faible optimisation de la gestion budgétaire mise en place à la CCIB.

La résolution de cette problématique a suivi les différentes étapes d'une recherche diagnostique sur la base de trois problèmes spécifiques qui se libellent comme suit :

- la méthode peu efficace de calcul des prévisions ;
- l'absence d'un contrôleur de gestion ;
- l'absence d'outils efficaces de contrôle de gestion

Pour ce faire, la question fondamentale qui se pose est donc de savoir « comment améliorer la gestion budgétaire de la CCIB ? ». La réponse à cette question nous amène à mûrir la réflexion sur le thème : « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS UNE INSTITUTION CONSULAIRE : CAS DE LA CCIB ».

En effet, la résolution de cette problématique permettra aux gestionnaires de la Chambre, de promouvoir une organisation adéquate qui assure la protection et la gestion optimale des ressources.

Pour conduire à bien cette étude, notre travail s'articule autour de trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre de réalisation de l'étude ; le deuxième chapitre précise le cadre théorique et la méthodologie ; enfin, le troisième chapitre fait mention de l'analyse des données de l'établissement du diagnostic et des suggestions.

## **CHAPITRE 1 : CADRE DE REALISATION DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGES**

Ce chapitre présente le cadre de réalisation de l'étude (section 1) et les observations de stage (section 2).

### **Section 1: Présentation du cadre de l'étude**

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin est un établissement public jouissant de la personnalité civile et de l'autonomie financière. C'est également la structure ayant servi de cadre pour notre stage. Elle est placée sous la tutelle du Ministre en charge du Commerce, dont il sera donné un bref aperçu avant la présentation de la CCIB.

#### **Paragraphe 1 : Bref aperçu du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat**

##### **I- Attribution du Ministère**

Le Ministre est l'agent du pouvoir gouvernemental nommé par décret du Président de la République à la tête d'un ministère. L'actuel Ministre de l'Industrie, du Commerce, et de l'Artisanat a pour nom Lazare SEHOUETO.

Le Ministère veille à la solidarité gouvernementale et à la synergie interministérielle en faisant jouer les mécanismes de coopération, de concertation et de coordination de l'action gouvernementale et ce, conformément à la charte du gouvernement. Il assure la cohésion, la coopération, la complémentarité et la synergie nécessaires entre son Cabinet et le Secrétariat Général du Ministère. Il soumet au Conseil des Ministres, les propositions de textes déterminant la politique de son secteur, les projets de loi, d'ordonnance et de décret.

Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de L'Artisanat a l'obligation de rendre compte au Chef du Gouvernement, de l'évolution des résultats, des performances et de la qualité de la gouvernance dans son secteur et d'en faire une communication appropriée.

Le Ministre est l'administrateur du budget de son département pour les crédits non gérés directement par le Ministre chargé des Finances.

## II- Missions du Ministère

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans les domaines de l'industrie, du commerce et de l'artisanat.

A ce titre, il est chargé de :

- définir, en liaison avec les autres ministères concernés et sous son contrôle, les politiques industrielles, commerciales et de promotion de l'artisanat;
- contribuer, en relation avec les autres ministères concernés, à l'amélioration continue de l'environnement réglementaire, institutionnel et économique des entreprises et de l'investissement dans les domaines de l'industrie, du commerce et de la promotion de l'artisanat;
- favoriser par divers mécanismes existants et/ou à promouvoir, le développement des échanges commerciaux avec l'extérieur en vue d'améliorer la balance commerciale du Bénin ;
- prendre des dispositions pour plus de modernisation du commerce intérieur en vue d'assurer à ses acteurs plus de bien-être et contribuer plus significativement à la réduction de la pauvreté ;
- assurer le suivi des entreprises industrielles et commerciales privatisées ou mises en location-gérance et veiller au respect par elles, des obligations contractuelles portant notamment sur l'utilisation des matières premières locales et la réalisation de nouveaux investissements en liaison avec la structure nationale chargée des opérations de dénationalisation ;
- contribuer à l'adoption d'une fiscalité favorable au développement des entreprises ;
- assurer la représentation et la défense des intérêts de la République du Bénin au sein de divers organismes internationaux œuvrant pour le développement des activités industrielles, commerciales et de l'artisanat ;
- susciter, définir ou assurer la fonctionnalité de divers mécanismes de concertation et de collaboration avec les acteurs concernés, dans le cadre de la promotion et de la dynamisation des secteurs de l'industrie, du commerce, et de l'artisanat ;

- appuyer le développement du secteur privé, en relation avec les autres ministères concernés ;
- assurer la promotion de toutes les activités de transformation industrielle de matières premières brutes ou semi-ouvrées, locales ou importées, particulièrement des activités de transformation des matières premières d'origine agricole et minière ainsi que leur commercialisation, en relation avec les autres Ministères concernés ;
- encourager la croissance et le développement des entreprises nationales vers les marchés régionaux et internationaux et les accompagner dans leurs efforts ;
- contribuer à éliminer les obstacles d'ordres politique, administratif, réglementaire, technique et logistique qui entravent le développement et les initiatives locales dans les domaines de l'industrie, du commerce et de la promotion de l'artisanat ;
- appuyer et accompagner les entreprises dans la recherche de financement ou dans les négociations sur les plans national, régional et international ;
- promouvoir le développement de l'entrepreneuriat dans les domaines du commerce et de l'industrie en collaboration avec les autres départements ministériels concernés, notamment avec le Ministère chargé de la micro finance ;
- œuvrer à la mise en place et au respect des normes sanitaires et phytosanitaires qui régissent le commerce international ;
- promouvoir l'utilisation de capacités productives jusqu'alors sous utilisées dans les entreprises ;
- contribuer à assurer la cohérence des politiques qui sont menées dans les autres secteurs avec celles qui relèvent du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat ;
- contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'une politique nationale d'intégration régionale.

## **Paragraphe 2 : Présentation de la CCIB**

Conformément au décret n° 2003-347 du 1er Septembre 2003 portant approbation des statuts de la CCIB, les différents organes de l'institution consulaire sont conçues selon le principe d'une nette séparation des missions et responsabilités en vue de faciliter son bon fonctionnement. On distingue:

- les organes qui sont animés par les élus consulaires ;
- les organes administratifs composés du personnel administratif et placés sous la responsabilité d'un secrétaire général.

Ce dernier dépend directement du Président de la CCIB

Nous aborderons successivement d'une part, l'historique et les missions de la CCIB, et d'autre part, son organisation et ses ressources.

### **I- Historique, Missions et Attributions de la CCIB**

#### **A. Historique de la CCIB**

Après une expérience malheureuse de plus de 20 ans d'une économie pseudo socialiste, le Bénin dès le mois de février 1990 a opté pour une économie libérale avec pour ambition le développement du secteur privé, moteur de développement.

C'est dans le souci de créer les conditions favorables pour remplir cette noble mission que le Bénin insiste sur le rôle prépondérant que la CCIB devra désormais jouer.

La mise en place d'une chambre de commerce au Bénin, remonte au 12 Avril 1908 ou l'essentiel des activités étaient basé sur les échanges rudimentaires des produits vivriers contre des pacotilles. C'est à partir de 1930 avec l'apparition des différentes catégories (industrielle et agricole) que fût adoptée la dénomination de la Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Bénin qui étendait ses activités jusqu'au Niger. Très tôt le Niger réclame son autonomie et l'obtint.

De l'avis d'André CONQUET (Directeur Général honoraire de l'Assemblée permanente des chambres de commerce et d'industrie française) les CCI sont nées d'un double besoin :

- la nécessité pour les commerçants de se regrouper pour étudier les voies et moyens de développer leur négoce, de défendre leurs intérêts, de faire valoir leurs droits ;

- la nécessité pour les gouvernements de regrouper en une organisation les opérateurs privés qui, dans le cadre de la poursuite en matière commerciale de la définition d'une politique cohérente ont besoin de connaître les réactions du monde des affaires à l'égard des lois et règlements qui les concernent.

La CCI jouit d'une personnalité juridique et est dotée d'une autonomie financière dont les sources sont une portion des recettes fiscales.

## **B. Missions et Attributions de la CCIB**

### **1. Missions**

Conformément aux dispositions de la loi N° 92-022 du 06 août 1992, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin a pour mission d'assurer la représentation, la protection et la promotion des intérêts des opérateurs économiques dans les domaines du commerce, de l'industrie et des prestations de services.

La Chambre de Commerce et d'Industrie œuvre à fédérer les opérateurs économiques autour de dynamiques communes en les informant et en les assistant à tous les stades de leur développement et en défendant leurs intérêts généraux auprès de l'Etat, des collectivités et des bailleurs de fonds par des politiques communes et sectorielles.

### **2. Attributions**

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin est, auprès des pouvoirs publics, le représentant des intérêts commerciaux et industriels du Bénin. Elle exerce cette charge en donnant aux pouvoirs Publics les avis et renseignements qui lui sont demandés sur les questions industrielles et commerciales et en présentant, de sa propre initiative au besoin, ses vues sur les moyens d'accroître la prospérité de l'Industrie, du Commerce et des Services.

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin développe le conseil et l'appui technique aux entreprises, dans le but d'aider ses ressortissants à disposer des meilleurs atouts dans la compétition économique, nationale et internationale. Le choix des domaines d'intervention et la mise en place des moyens nécessaires sont le fait du Groupements et Associations Professionnels qui lui sont affiliés et qui se regroupent au sein des Commissions Techniques de l'Assemblée Consulaire qu'ils animent.

## **II- Structure Organisationnelle**

L'organisation générale de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin comprend les organes statutaires et administratifs.

### **A. Organes statutaires**

La CCIB, comporte sept (07) organes statutaires à savoir :

- l'Assemblée Consulaire ;
- le Bureau Exécutif ;
- les Commissions Techniques ;
- le Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation (CAMEC) ;
- les représentations régionales ;
- le Secrétaire Général.

#### **1. L'assemblée consulaire**

Organe suprême de la CCIB, l'Assemblée Consulaire est composé de quatre-vingt dix sept (97) Elus Consulaires.

#### **2. Comité Directeur**

Le Comité Directeur constitue l'Assemblée Consulaire restreinte. Il est composé des membres du Bureau Exécutif, des Présidents des Commissions Techniques, des Présidents des Bureaux, des représentations régionales.

#### **3. Bureau Exécutif**

Il est composé de sept (07) membres élus qui sont : un Président, un Premier Vice-président chargé du Commerce, un Deuxième Vice-président chargé de l'Industrie, un Troisième Vice-président chargé des Services, un Secrétaire, un Trésorier et un Conseiller.

#### **4. Commissions techniques**

Au nombre de 13, elles représentent les organes de travail et de réflexion de l'Assemblée Consulaire.

#### **5. Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation**

Le Centre d'Arbitrage et de Médiation et de Conciliation a pour mission :

- ✓ de faciliter le règlement amiable des litiges nés des relations commerciales par la mise en œuvre de la procédure de conciliation ou celle de médiation ;

- ✓ de donner une solution arbitrale aux litiges commerciaux qui ne peuvent être réglés par la conciliation ou la médiation ;
- ✓ de veiller à la bonne administration des procédures de règlement.

## **6. Représentations régionales**

Les Représentations régionales sont des organes qui mettent en œuvre, sous l'autorité du Bureau Exécutif dans les départements, toutes actions entrant dans le cadre de la mission de l'Institution Consulaire.

La CCIB dispose ainsi de six (06) Représentations animées chacune par les Elus Consulaires du département (Alibori, Couffo, Atacora, Atlantique, Borgou, Collines).

## **7. Secrétariat Général**

Le Secrétariat Général est l'organe qui est responsable de l'administration de la CCIB. Il est dirigé par le Secrétaire Général qui, sous l'autorité du président, coordonne, anime et dirige les divers services administratifs et techniques de la CCIB. Il exécute les décisions du Président du Bureau Exécutif et répond devant ce dernier du bon fonctionnement de ses services et des prestations des agents placés sous son autorité.

### **B. Organe Administratif**

Le Secrétaire Général comprend un Secrétariat Administratif, un Service du Transit Routier Inter Etat (TRIE) et cinq Secrétariats Administratifs Départementaux (SAD).

#### **1. Département Appui aux Entreprises (DAE)**

Il est le Guichet auquel toutes les entreprises et tous les opérateurs économiques peuvent s'adresser pour être orientés, informés et assistés.

Pour accomplir ses tâches, le DAE est subdivisé en trois services : le Service Information et Documentation (SID), le Service Coopération Internationale (SCI) et le Service Accueil des Investisseurs (SAI).

Le service à la charge de gérer le Centre de Ressources AGOA (CRA) qui sert de point focal où les opérateurs économiques peuvent avoir accès aux informations

sur les activités commerciales, l'investissement, le développement des affaires et les opportunités de formation.

Il est chargé d'assurer la formation des collaborateurs de la CCIB, la formation du personnel des entreprises, du développement des filières. Il assiste également les opérateurs économiques et les promoteurs dans le montage de leurs dossiers de projet et dans la recherche de financement. Ce département intervient également sur les études et les réflexions ayant trait au développement économique national.

## **2. Département Système d'Information, Communication et Multimédia (DSICM)**

Il a pour missions, la recherche, la mise en œuvre et le suivi des actions nouvelles de développement du tourisme ; le suivi et l'informatisation de la CCIB à travers la mise en réseau de toute l'Institution Consulaire, la commande et la gestion des biens meubles et immeubles corporels de la CCIB ; l'organisation matérielle des manifestations.

## **3. L'Agence Comptable (AC)**

Ce Département s'occupe de la gestion des biens meubles et immeubles de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) et des finances (comptabilité) de l'institution Consulaire. Pour accomplir ses tâches, l'AC est organisé en quatre (04) services : le Service Comptabilité et Finances (SCF), le Service des Moyens Généraux (SMG), le Service de Contrôle et de Suivi de l'Exécution du Budget (SCSEB) et la caisse.

## **4. Département des Ressources Humaines (DRH)**

Ce département s'occupe de la gestion du personnel administratif de la CCIB.

## **5. Département Prospective, Planification et Suivi-Evaluation (DPPSE)**

Il est chargé entre autres de contribuer par le biais d'études thématiques et stratégiques à la prise de décision de l'Institution Consulaire dans les domaines de ses compétences, d'inspirer et de susciter l'action de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin sur les questions spécifiques intéressant la vie économique et plus particulièrement le commerce, l'industrie et les prestations de services, de préparer et de diffuser pour les besoins de l'Institution Consulaire et des ressortissants, des études économiques, commerciales et juridiques.

## 6. Le Secrétariat Technique de la Personne Responsable des Marchés Publiques (ST/PRMP)

Il est chargé de passer les marchés d'un montant de plus de 20 millions.

## 7. Agence de Dantokpa

Elle est chargée de faciliter aux usagers du marché international de Dantokpa, l'accès aux différents services de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin(CCIB).

## **SECTION 2 : Etats des lieux et bilan des constats relevés**

Cette section restitue les observations de stage, le fonctionnement des activités et services dans l'Agence Comptable (AC).

### **Paragraphe 1 : Réalisation de l'état des lieux**

Ce paragraphe présente l'état des lieux sur le fonctionnement de l'AC.

#### **I- Restitution de l'état des lieux sur le fonctionnement de l'AC**

Les objectifs de l'AC sont entre autres :

- la maîtrise de la gestion du patrimoine de l'Institution Consulaire ;
- la mise en place d'une organisation matérielle des manifestations et ;
- l'administration du parc informatique et automobile de la CCIB.

Les marchés sont attribués aux prestataires agréés qui proposent l'offre économiquement avantageuse. D'une manière générale, les achats doivent être effectués en fonction des besoins de l'Institution Consulaire tels qu'ils sont prévus au budget par des personnes autorisées et dans des conditions optimales de prix, de qualité et de délai de livraison.

Le Service des Moyens Généraux (SMG) sous la supervision de l'AC procède au choix du fournisseur qui s'effectue à travers la demande de cotation qui est envoyée à plusieurs prestataires (**aux moins trois**), qui par la suite répondent à cette demande en envoyant leurs propositions d'offre qui doivent être accompagnées des différents documents administratifs qui prouvent la régularité de leur Etablissement ou Société, tels que **le registre de commerce, la quittance CCIB et l'Attestation Fiscale**.

Un dépouillement est fait sous la direction du C/SMG et de ses collaborateurs qui définissent le fournisseur économiquement avantageux. A ce stade, un procès-

verbal de dépouillement est rédigé, auquel sera annexée la situation comparative des offres, puis signé par tous les membres réceptionnistes.

Mais parfois, pour des raisons pressantes, l'AC peut faire appel à des prestataires ou fournisseurs pour exécuter certains travaux ou livraisons dans le cadre d'une procédure d'urgence et selon les besoins de la Chambre de Commerce. Elle consiste à établir une fiche adressée au Secrétaire Général qui autorise cette procédure en faisant appel directement à au moins trois prestataires qui doivent déposer leurs offres par une facture proforma et sera retenu le prestataire le moins disant. On peut remarquer cependant que le fournisseur est retenu uniquement en fonction du prix, ce qui peut présenter un désavantage car d'autres paramètres pourraient être pris en compte dans le choix du prestataire tels que le service après-vente, le délai de livraison ou la qualité du produit.

Après le choix du fournisseur selon les formalités administratives de lancement de la commande (lettre de notification de marché), il est établi au nom du prestataire bénéficiaire un Bon de Commande après que celui-ci ait produit une facture proforma ou devis au sujet de l'accomplissement du service ou exécution dudit marché.

Après l'accomplissement de ladite tâche, le prestataire fait parvenir au département la facture (déposée au Secrétariat pour affectation), le bordereau de livraison suivi du bon de commande pour certification. Ceci confirme que **la gestion des factures se fait dans la transparence à travers la conformité du bon de commande et du bordereau de livraison** ou bordereau d'exécution (fiche technique) qui doivent être signés par un titulaire afin de confirmer l'exécution de la prestation. **Un suivi régulier des travaux** est fait dans le cadre des réparations ou entretien des locaux avant la signature de la fiche technique.

Cependant, un contrôle qualitatif permet à la commission de réception de s'assurer que les biens réceptionnés sont conformes à la commande.

En ce qui concerne le contrôle des prix, il consiste à s'assurer que les montants par produit sont exacts de même que le montant total de la facture. Lorsque ces contrôles s'avèrent concluants, le bordereau de livraison est signé par la commission de réception.

Cependant, force est de constater que lors de la réception des commandes, les biens livrés ne correspondent pas toujours aux besoins initialement exprimés. Il se pose le problème du **non-respect par les fournisseurs des besoins exprimés par**

**l'Institution.** Ce comportement se traduit par le fait que lors de la réception, les fournisseurs substituent certains articles commandés à d'autres pour des raisons de pénurie sur le marché.

Un bordereau de transmission est établi au nom du prestataire qui par la suite est signé par le Secrétaire Général pour être transféré au Secrétariat AC pour traitement. C'est à ce niveau qu'intervient l'AC qui établit un chèque au nom du prestataire puis effectue ses opérations comptables dans le cadre de ce paiement.

La chambre de commerce étant exonérée de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée), le règlement de la prestation doit être en Hors Taxe. On peut cependant constater que les factures établies par les prestataires ou fournisseurs dans certains cas sont Toutes Taxes Comprises (TTC) ainsi que le Bordereau de Transmission réalisé. Cela dénote sans ambages du **manquement à la sensibilisation des prestataires.**

Les chèques sont établis en fonction du montant de la prestation. Lorsque la prestation est inférieure à **50.000F CFA**, le prestataire est payé par le biais de la **Caisse Menues Dépenses (CMD)** en liquide par la caissière dont le montant est voté à hauteur de **1.000.000F CFA**. La CMD est renouvelée sous la demande de la Caissière par une fiche adressée au Secrétaire Général qui instruit l'AC. Un système est mis en place pour le suivi de la CMD pour mesurer le niveau de la dépense. Le montant de la prestation peut être encaissé par le prestataire après l'établissement des fiches de décaissement et d'engagement (ou fiche d'autorisation du secrétaire) signées par le Secrétaire Général qui autorise le décaissement.

Une copie de chaque dossier (bon de commande, bordereau de transmission, procès-verbal, proforma, lettre de transmission, compte rendu) est conservée et archivée comme preuve de la dite prestation ou évènement. Ceci témoigne d'**un point quotidien des courriers.**

La Chambre de Commerce détient des Antennes un peu partout dans le pays. Certains immeubles sont les Propriétés de l'Institution Consulaire et d'autres sont des immeubles de location. Les Contrats de Location sont payables annuellement aux prestataires concernés et dont la facture est déposée à l'AC à la fin de chaque année pour son traitement. Le dépôt de ces factures est suivi régulièrement grâce à un tableau établi qui retrace chaque site et chaque prestataire. Cela dénote d'**un contrôle continu des Contrats de Location.**

La CCIB dispose de deux salles de conférence (la grande salle de conférence et la salle VIP) dont les tarifs s'élèvent respectueusement à 350.000F CFA et 200.000F CFA.

Mais avant toute location, le demandeur vient exprimer son besoin verbalement et une réservation lui est faite selon la disponibilité dans le tableau de la mise à disposition des salles. Après cela, une demande écrite est adressée par le demandeur au Secrétariat Général puis affectée au DIEM pour la mise en œuvre. Une facture pro-forma est établie par le SMG et transmise au demandeur qui se présente à la caisse pour paiement.

## **II- Restitution de l'état des lieux sur le fonctionnement de l'AC**

L'Agence Comptable (AC) définit la gestion financière de la CCIB selon les choix stratégiques adoptés par les instances dirigeantes et les réglementations. Elle est en charge de la gestion du Service Comptabilité et Finances (SCF), du Service des Moyens Généraux (SMG), du Service de Contrôle et de Suivi de l'Exécution du Budget (SCSEB) et de la caisse.

### **A- La Caisse**

La caisse est une disponibilité au bilan au même titre que les comptes banque. La caisse constitue donc une part élémentaire de la trésorerie de la Chambre.

Le Service Caisse est principalement chargé de l'exécution des opérations ordonnancées par sa propre clientèle ainsi que celles qui leur sont demandées par son département. Ces opérations sont diverses et toutes centralisées et sauvegardées dans un Logiciel de Caisse à l'exception des Caisses de Menues Dépenses (CMD) qui pose un réel problème dans sa gestion. Cependant, **l'absence d'un logiciel de caisse pour les Caisses des Menues Dépenses pose un problème de traçabilité des opérations.**

La caissière reçoit les recettes de la journée contre reçu, prépare les feuilles de versement de tous les fonds vers les banques conformément aux orientations prévues, reverse les fonds dans les banques respectives, enregistre journallement les encaissements reçus et les reversements vers les banques dans son brouillard de caisse. Elle apprête également les pièces et arrête le brouillard pour visa par le C/SCF ou l'AC. Il en résulte un **respect scrupuleux de la gestion de la caisse selon le manuel de procédure.**

Le service de caisse assure essentiellement des opérations telles que les Cotisations CCIB, la vente des Imprimés et autres (location de salle, annuaire 2010-2011, formation des entreprises, complément quittance CCIB).

- **Cotisation CCIB**

Le renouvellement de la quittance se fait à la Chambre par la caisse. Certaines pièces doivent être obligatoirement fournies par le commerçant à savoir :

- la dernière quittance ;
- la carte du Commerçant ;
- la Patente ;
- le Bilan (en Instance) : C'est un bilan certifié par les impôts. Il y figure pour le besoin de la caissière pour vérification :
- la première page portant le cachet du service des impôts (N° d'enregistrement et Date) ;
- page du cabinet comptable qui les a suivis ;
- les quatre pages du compte du résultat contenant le Total Général des Produits qui permet de déterminer le montant à payer. Cela permet **un suivi permanent de la Situation financière des entreprises.**

L'ensemble des informations sont enregistrés dans le logiciel de caisse fournie par le commerçant puis imprimé sur un papier A4 vert portant l'insigne de la CCIB, cela représente le Reçu de la Quittance cotisation. Ceci témoigne **d'une transparence des encaissements des fonds.** Ce document est tiré en deux exemplaires dont l'une est conservée par la caissière et le second exemplaire est remis au commerçant comme preuve de paiement de sa cotisation.

Le paiement de la quittance tient compte d'une grille de cotisation qui varie selon le Chiffre d'affaires et payé annuellement.

**Tableau N°1 : Grilles des cotisations annuelles de la CCIB**

Tranche des CA en FCFA	Montant de la Cotisation en FCFA	
	Etablissement	Société
0 à 5.000.000	20.000	100.000
5.000.001 à 25.000.000	50.000	200.000
25.000.001 à 50.000.000	150.000	300.000
50.000.001 à 400.000.000	400.000	
400.000.001 à 800.000.000	600.000	
800.000.001 à 1.000.000.000	800.000	
1.000.000.001 à 2.000.000.000	1.200.000	
2.000.000.001 à 4.000.000.000	1.600.000	
+ 4.000.000.000	2.000.000	

Source : Le Service de la Caisse

Les entreprises qui ne disposent pas d'états financiers pour l'exercice clos paieront leur cotisation sur la base des données des états financiers de l'année antérieure majorées de 100.000 F CFA. Les différentes régularisations reviendront lors du paiement de la cotisation de l'année suivante.

On suppose une entreprise X dont le bilan de 2014 présente un chiffre d'affaires de 560.000.000 F CFA, le montant de la cotisation s'élèvera donc à 600.000 F CFA en tenant compte de la grille. En 2015, cette entreprise X n'a pu obtenir son bilan à temps, dans ce cas la caisse procède à un complément de quittance qui consiste pour X de payer la somme de 600.000 F CFA. En 2016, X présente un bilan dont le chiffre d'affaires passe à 850.000.000 F CFA, cela suppose qu'en 2015 en tenant compte de la grille X devrait payer 800.000 F CFA pour la cotisation. La caissière procède donc à une régularisation en exigeant de X le paiement d'un complément de 200.000 F CFA plus le paiement de la cotisation de l'année en cours c'est-à-dire de 2016.

- **Ventes des imprimés**

Les imprimés sont des documents administratifs. Ils sont composés essentiellement de :

- DDU (Déclaration Douane Unique) : qui sont utilisés par les sociétés de Transit ;

- SUIT : sont des intercalaires de dossier complémentaire utilisé par les sociétés de transit. Elles viennent en complément sur le DDU pour les formalités douanières ;
- CO/UEMOA : Certificat d'Origine acheté généralement par les sociétés commercialisant les huiles. C'est d'une importance majeure pour ceux qui participent aux foires pour vendre leurs produits au Niger ou au Sénégal.
- REGIME "C" : Ce sont des imprimés utilisés sur les frontières qui ne disposent pas d'équipement informatique ;
- EURO "1" : Certificat de circulation des marchandises.

La vente de ces imprimés nécessite une attention particulière en ce sens qu'elle doit être contrôlée. Chaque établissement ou société possède un représentant et intermédiaire pour l'achat des imprimés. Il en découle **une vente contrôlée des imprimés.**

La procédure de vente des imprimés est réalisée de la même façon que les quittances. Les imprimés sont tirés en deux copies et une copie est conservée par la caissière et sur laquelle décharge l'acheteur comme preuve de la transaction.

- *Autres Ventes*

La caissière encaisse également les frais de location de salle, la vente des annuaires, la formation des entreprises et le complément de la quittance CCIB.

Pour l'obtention d'une salle de conférence sous la demande écrite initialement préétablie par le demandeur, une facture proforma est établie à l'AC au nom du futur locataire qui en suite le présente à la caisse pour le paiement.

Le même procédé que la vente des imprimés et les cotisations CCIB concernant la vente des annuaires. Cependant elle connaît de plus en plus la mévente à cause de la **vétusté de l'annuaire (2010-2011)** due à la suspension des activités de la CCIB pour des raisons politiques.

Les compléments de quittance CCIB constituent un document indispensable aux Entreprises et Etablissements qui n'ont pas pu obtenir leur bilan à temps au service des impôts. Dans ce cas, le montant de la Cotisation est déterminé sur la base du bilan antérieur. L'année suivante la caissière procède à la régularisation après présentation du nouveau bilan.

Rappelons que le logiciel de caisse permet :

- de recenser l'ensemble des informations et coordonnées des Entreprises ou Etablissements. Cela **Facilite la recherche d'une entreprise ou Etablissement** si besoin.

- ***Etat journalier de Caisse*** : Il retrace un ensemble d'opérations réalisées au cours de la journée à savoir la cotisation CCIB, la vente des Imprimés, autres ventes et les recettes journalières. Il en découle de la **Traçabilité et suivi quotidien des états de caisse**.

- ***Consultation*** : Comme son nom l'indique, elle liste les cotisations par sociétés et par période, le total des ventes des imprimés par période, le total des autres ventes par période, le récapitulatif général par période, des entreprises par période, et des nouvelles entreprises.

Cependant d'autres activités lui sont affectées entre autres, la gérance des CMD et le paiement primes des stagiaires.

La caisse est un service délicat en ce sens qu'une quantité d'argent important transite par là en raison des diverses opérations menées, ce qui nécessite une sécurisation des locaux. Fort est de constater **une quasi inexistance sécuritaire des locaux**.

## **B- Service Comptabilité et Finances (SCF)**

L'existence de toute Institution est justifiée par une mission fondamentale bien déterminée. Pour mieux réaliser sa mission, la Chambre a besoin de son environnement afin de se procurer des ressources qu'elle va utiliser à bon escient pour atteindre son objectif. C'est pour cela que la Chambre s'est dotée d'un service comptable et financier qui aura pour rôle de réaliser tous les travaux comptables nécessaires à savoir la Tenue des comptes, l'établissement des comptes, élaboration du Budget ou même mettre en place une Comptabilité Analytique.

Le SCF s'occupe essentiellement de (03) trois opérations réparties en plusieurs activités: Les Recettes, les Dépenses et le Budget. Toutes ses opérations sont coordonnées par un Chef de Service.

### **1- Les Recettes**

Notons que les opérations de recettes sont réparties principalement en (04) quatre volets :

- ***constatation des recettes en espèce ;***
- ***constatation par opération bancaire ;***

- *veille sur les recettes spécifiques ;*
- *traitement des flux.*

Les constatations des recettes du siège en espèce et par opération bancaire sont perçues à la caisse : Cotisations, ventes des imprimés, prestation CFE (frais payés pour service rendus dans le cadre de la formalité des entreprises), immatriculation au fichier de la CCIB (formalité consistant à inscrire un établissement ou une société dans le registre de la CCIB).

L'argent perçu par la caissière ne reste pas au niveau de la caisse. Quotidiennement les fonds de la caisse sont versés à la banque contre reçu. Les reçus sont envoyés au SCF pour traitement. La caisse envoie également le point des différentes recettes sous forme de brouillard. La comptabilité procède ensuite aux imputations puis à la saisie dans le logiciel comptable SYSCOA **SYSCOSOFT** (Logiciel spécialisé conçu pour les opérations comptables de la CCIB). Cela dénote d'un **suivi journalier des recettes de la caisse.**

La Chambre dispose des annexes qui effectuent les mêmes opérations à la seule différence qu'elle gère leur propre compte (Compte autonome identique à chaque annexe). Les Secrétaires Administratifs Régionaux envoient mensuellement le point des recettes (SAR). Un brouillard de caisse est envoyé ainsi que les reçus prouvant les versements à la banque pour centralisation et traitement. Cela permet ainsi de mesurer le taux d'évolution des recettes au niveau des SAR. Ces points sont enregistrés dans le logiciel comptable. Mais cela ne permet pas de vérifier à temps réel la traçabilité des opérations effectuées dans les SAR. **Le manque de logistique informatique** en est la cause car le suivi est opéré seulement au niveau du siège. Il **n'existe pas de réseau intranet entre les différentes annexes** où les informations nécessaires au suivi seraient déversées, utilisées en temps réel et pouvait permettre aux différents utilisateurs d'être informé sur les tarifs des opérations. Il faut toujours attendre la fin du mois. Cela entraîne une quantité accrue de document à stocker déjà difficile à archiver compte tenu du manque d'espace dans les bureaux.

La comptabilisation et les imputations sont réalisées en fonction de l'opération de règlement. Elle se fait généralement en espèce ou par chèque certifié (généralement par les sociétés).

- **La gestion des locations**

Les recettes de locations sont celles générées par la location des salles de réunion, des boutiques et immeubles détenus par la chambre (Abomey, Calavi, etc...).

Pour la réception des frais de location, l'agent chargé des recettes envoie la facture sans aucune procédure au locataire (particulier ou structure concernée) pour le règlement.

Selon le principe comptable, il est nécessaire d'expliquer les provisions des créances clients. Cependant on peut constater qu'il y a aucune opération d'imputation opérée dans cette optique. Il y a donc **une absence d'écriture de constatation**.

Dans le cas de la BRVM (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) après réception de la facture, il envoie le chèque du montant de la facture accompagné d'une lettre de transmission adressée au SG qui l'affecte à l'AC et après observation, annote et affecte au chef SCF pour traitement. Celui-ci après affectation confie le chèque au responsable des recettes pour imputation et comptabilisation.

Avant toute comptabilisation, l'agent de recette procède à l'encaissement du chèque en le déposant sur le compte bancaire de la chambre approprié à cette opération plus le bordereau de remise de chèque. Une souche du bordereau est délivrée par la banque et est retournée dans les locaux de la chambre pour y être imputé pour constater le règlement.

- **La gestion des portefeuilles de Titres**

La CCIB de par son autonomie se voit dans le besoin de faire des investissements pour augmenter ses avoirs. Aujourd'hui, elle détient des actions dans certaines structures comme l'Africaine des Assurances. Chaque année la Chambre perçoit des dividendes issus des actions qu'elle détient.

La Chambre pour préserver son patrimoine met en place un service pour l'évolution des titres pour surveiller les états financiers et apprécier la réalisation des bénéfices. Ce service est représenté par des élus qui participent à la réunion du Conseil d'administration et statuent plus sur la distribution des dividendes dans les structures dont elle est actionnaire. De ces observations, il en ressort **un contrôle et suivi régulier des placements financiers** de la Chambre.

Un rapport du conseil d'administration au sujet de la distribution du dividende est envoyé au Secrétaire Général suivi d'un Bordereau de Transmission qu'il annote puis affecte à l'AC. Après appréciation ce dernier affecte au chef service qui le confie au responsable des recettes pour traitement et imputation.

- **La gestion des Intérêts sur DAT (Dépôt à Terme)**

Les recettes du TRIE sont issues essentiellement des activités sécuritaires qu'offre ce dernier. Elle assure la sécurité des marchandises en transit transporté vers un pays donné contre rémunération représentant les 25% de la valeur douanière. L'ensemble de ses recettes est déposé sur un compte à la banque. Ces recettes sont placées en DAT pour générer des profits.

Les intérêts DAT sont des intérêts de placements souscrits par le TRIE grâce au capital investi provenant des recettes générées.

Une commission du TRIE qui est composé du Président de la CCIB, un représentant des finances, de la douane, un comité de transitaire et de transporteur pour statuer sur les fonds de la TRIE à investir en DAT. **La Chambre assure une bonne gestion des actifs du TRIE** par un investissement des excédents de la trésorerie pour assurer une plus grande marge.

## **2- Les Dépenses**

La prise en charge des dépenses varie selon les besoins de l'Institution. Ce sont généralement des dépenses de fonctionnement qui résultent de l'ensemble des charges communes qui sont inhérentes au bon fonctionnement de l'institution. Les dépenses sont relatives aux paiements des salaires, des frais de mission, des achats de fournitures de bureau, des équipements et de prestations de services, des traitements de CMD.

Bien que les dépenses d'investissement incombe au TRIE, la comptabilité traite les petites dépenses d'investissement telles que les installations générales (achat de climatiseur, de groupe électrogène) et les immobilisations (acquisition de matériel roulant).

- **Les Achats de Fourniture, d'équipement et de prestation de services**

Comme nous l'avons annoncé un peu plus haut, les fiches techniques et factures envoyées par les prestataires sont réceptionnées par le SMG et signées par le C/SMG et les SAR (pour les annexes) après suivi effective de la dite tâche.

Arrivé au SCF (Service Comptabilité et Finance) des fiches techniques et factures envoyés par le SMG, pour une bonne traçabilité, un carnet de mandat est rempli caractérisé par les mentions suivantes : Date, montant en chiffre, montant en lettre et motif de paiement (Libellé). Il y a quatre (04) signataires pour le mandat : AC, SG, TG et le Président.

Pour tout règlement, on remplit le chèque dont les signataires sont l'AC et le Président. Il est indispensable que le talon de chèque soit obligatoirement rempli avant d'être détaché du chèque afin de faire le rapprochement bancaire. Cela permet de **conserver une trace de la transaction réalisée**.

Mensuellement avec le carnet de mandat, on réalise un tableau récapitulatif en Excel des dépenses. Chaque Tableau récapitulatif correspond à son mandat et par banque en fonction des dépenses effectuées.

Avant tout retrait de chèque, le prestataire doit acquitter les factures (Date, adresse, N° de téléphone, Cachet éventuel) ainsi que la photocopie du chèque. Cela témoigne de la **solvabilité de la CCIB envers le prestataire**.

- **Les Prestations de services**

Les mêmes opérations et procédures sont réalisées pour le traitement relatif aux dépenses de souveraineté (factures de SONEB, SBEE et BENIN-Télécom). Le chargé des dépenses envoie ces chèques correspondant au montant des factures par police respectivement aux structures concernées pour paiement. Après paiement, la quittance est agrafée à la facture comme preuve de règlement. Puis on procède à l'imputation et à la saisie dans le logiciel.

On peut cependant remarquer un **Retard dans l'imputation** à cause de la lenteur dans la procédure administrative dû à la quantité accrue des courriers à traiter. Le SCF se voit submergé par les tâches quotidiennes. Cela entraîne **un retard dans le Rapprochement bancaire** (tous les 3 mois au lieu de 01 mois).

- **Traitement des CMD**

Concernant le traitement des CMD (Caisse des Menues Dépenses), le SMG par une lettre de notification informe le SG de l'atteinte du seuil de la CMD. Celui-ci donne son accord et vise puis affecte la lettre à l'AC qui à son tour affecte au service comptabilité. Il établit un chèque du montant en vigueur si seulement si la CMD a été complètement épuisée. Dans le cas où il y aurait un restant alors un chèque de la différence sera rempli et signé. Cela exige de la part du responsable

des dépenses, **un suivi régulier des CMD** afin d'éviter un déficit de fonds de caisse.

Le chèque est établi au nom de la caissière qui retire ensuite dépose les fonds à la banque.

- **Le paiement des salaires**

Le paiement du salaire obéit à certaines règles formelles (périodicité, mode de paiement, destinataire en cas de paiement par chèque). Le salaire est versé une fois par mois.

Le chef DRH envoie par ordre de virement (bordereau) la liste par banque des salaires du personnel. Cet ordre transite par l'Agent Comptable pour être visé par le SG. Le chargé des dépenses remplit le carnet de mandat de salaire grâce à cet ordre de virement. Il est affecté pour signature par le TG et le Président. Le chargé de dépense par la suite, fait un dépôt de cet ordre de virement. La Banque effectue ses opérations bancaires en débitant le compte de la CCIB par le crédit du N° de compte du personnel.

- **Les ordres de Mission**

L'ordre de mission est une étape initiale d'un déplacement professionnel: en amont du voyage, il faut s'assurer de la nécessité de la mission et valider son principe pour éviter tout frais de mission inutiles.

Ils sont délivrés dans le cadre d'une activité professionnelle, hors de la résidence administrative et familiale. Le SG envoie une lettre au Président qui détermine la nature de la mission, les personnes concernées et le nombre de jour. Au vu de cela, on calcule l'incidence financière de la mission.

Le calcul est basé sur la catégorie de personnel concerné et le lieu et le nombre de jour. Le SCF dispose d'une grille afin de calculer les frais de mission.

- **Les imputations**

Après toutes ces procédures administratives, c'est ici que le traitement comptable proprement dit commence. On rassemble les factures et les pièces qui vont avec (bon de commande, bon de livraison) et on attribue un n° d'ordre chronologiques afin d'éviter toute perte de document. On impute sur les factures correspondantes à l'opération effectuée et on enregistre dans le logiciel SYSCOSOFT. Pour une

bonne conservation des pièces comptables, les factures sont archivées et cataloguées dans les boîtes archives.

Rappelons qu'après toute imputation, les opérations sont enregistrées au logiciel sous la supervision du cabinet conseil. En étroite collaboration avec le SCF et AC supervise et même les weekends si nécessaire, les travaux effectués par le cabinet pour s'assurer de la transparence.

Un rapport est envoyé par le Cabinet à l'Agent Comptable dans lequel il relève les imperfections et les corrige. L'Agent Comptable soumet le rapport à ses collaborateurs après que ce dernier soit passé par le circuit administratif usuel.

Ensuit le cabinet avec la collaboration du Chef SCF aide à sortir le grand livre, la balance et les états financiers de l'année. Il réalise le bilan puis envoyé au commissaire au compte pour certification.

En fin Mai au plus tard le 30 juin, le bilan est envoyé à l'Assemblée Consulaire pour une **Etude diagnostique et voter éventuellement un Budget Prévisionnel**.

Notons qu'au niveau des SAR, un budget leur est alloué et ils rendent compte au siège. Mais les SAR doivent également respecter la lettre de cadrage.

Concernant les inventaires, cela permet de s'assurer de l'existence dans la chambre de tous les stocks enregistré dans le grand livre. Il se fait une fois l'an (en fin d'année ou début d'année). Cela permet d'arrêter les comptes et de réaliser le point des immobilisations au niveau du siège et des SAR.

### **3- Le budget**

Les prévisions budgétaires permettent d'anticiper sur les activités à réaliser pour une meilleure atteinte des performances économiques d'une structure.

C'est dans cette optique que la CCIB s'est dotée d'un système de prévision de ses activités et de ses budgets d'exploitation et d'investissement dont les procédures de mise en œuvre sont analysées dans cette rubrique.

#### **3.1- Processus d'élaboration budgétaire**

Pour l'entreprise, l'élaboration d'un budget consiste à chiffrer (en générale pour un an) les ressources et emplois qu'elle prévoit en fonction de son activité à venir, afin de connaître à priori, non seulement le cadre dans lequel elle travaille, mais

aussi le résultat qu'elle attend de ses activités. Pour ce faire, la CCIB a mis en place des procédures afin de pouvoir élaborer son budget.

### **3.1.1- Procédure d'élaboration du programme d'activité**

Les orientations définies par le bureau exécutif sont déclinées en action puis en activité par chaque unité fonctionnelle élaborée en programme d'activité. Il est élaboré par l'analyse d'exécution du programme d'activité de l'année N et la formulation du programme d'activité synthèse.

Les unités fonctionnelles de chaque Département et de chaque Secrétariat Administratif Régionaux (SAR) apprêtent ses propositions de budget par la présentation d'un Plan de Travail Annuel (PTA) avec ses incidences financières estimatives. C'est également un récapitulatif des activités programmées au titre de l'année N pour information en faveur de l'année N+1. Il a pour objectif d'aider les responsables au plus haut niveau à préparer leur budget annuel.

Dans le cadre de l'élaboration du Budget, un séminaire est organisé pour étudier le Plan de Travail Annuel de chaque département et de favoriser les échanges entre les différentes unités fonctionnelles sous la supervision du Secrétaire Général. A ce niveau, les responsables budgétaires doivent définir un plafond de dépense en faisant une revue des activités passées ainsi que les résultats atteints.

**Tableau N°2 : SYNTHESE GLOBALE /Projet de plan de travail annuel**

CODE	OBJECTIF SPECIFIQUE/ORIENTATION STRATEGIE/ORIENTATION/ACTIVITES	Coût (millier de FCFA)	SOURCES			PERIODE												Structures responsables	Structure associées	Indicateurs	
			Fonds propres CCIB	TRIE	AUTRES	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
OSP1	<b>Objectif spécifique1</b>																				
OST1	<b>Orientation stratégique1</b>																				
A1.1	<b>Orientation1</b>																				
A.1.1.1	<b>Activités1</b>																				
OSP2	<b>Objectif spécifique 2</b>																				
OST2	<b>Orientation stratégique 2</b>																				
B1.1	<b>Orientation 2</b>																				
B.1.1.1	<b>Activités 2</b>																				

**Source: Service Comptabilité et Finances**

Ce tableau est une reproduction chiffrée des objectifs à atteindre à travers les orientations stratégiques, les actions et les activités. Au titre de l'année 2016, il retrace certains objectifs ci-après :

- renforcer la gouvernance administrative et financière de la CCIB par l'amélioration des méthodes et instruments de gestion, amélioration de la mobilisation et de la gestion du financement et la dynamisation des unités fonctionnelles de l'Institution ;
- accroître les capacités de professionnalisation et de développement des entreprises par l'appui à la création et à la pérennisation des entreprises, facilitation de l'accès des entreprises aux connaissances.

### **3.1.2- Procédure de prévision de budget d'exploitation et d'investissement**

C'est ici que les différents responsables sont impliqués dans le processus budgétaire.

Au sein de la CCIB, les prévisions budgétaires sont fondées sur des objectifs budgétaires quantifiés, et du compte d'exploitation (charges et produits). Ces objectifs s'appuient sur l'analyse des données statistique socio-économiques et techniques des activités réalisées par les unités, et également sur des objectifs de performance à atteindre sous forme d'engagement pris par les exploitants (ventes imprimés, location, produit de gestion TRIE).

Les prévisions consistent à faire la collecte et le traitement des réalisations passées, déclinées en éléments constitutifs ou variables quantifiées, portant sur les quatre années antérieures ; la quatrième étant l'année en cours (en cas de budget programme) ; données de janvier en août projetées à fin décembre. Ensuite il est calculé et retenu des taux de croissance ou des ratios de tendance dont l'utilisation permet d'établir de façon réaliste les prévisions des données et lignes budgétaires annuelles de l'exercice suivante. Mais cela ne s'observe pas dans sa réalité car le calcul ne prend en compte que les réalisations de l'année N-1. Il en résulte **une méthode peu efficace de calcul des prévisions.**

Chaque responsable départemental ne veille pas au respect des règles d'évaluation dans ses propositions de budget de fonctionnement et investissement car ne disposant pas de notion suffisante en matière de principe comptable et d'outils d'opérationnalisation du budget-programme.

Dans le cadre d'une évaluation de ses besoins et déterminer une estimation des prévisions, l'équipe chargée de l'exécution se sert de l'exécution du budget et du plan annuel de travail pour consolider et centraliser les propositions budgétaires afin de faire une projection et de réaliser le budget général.

A ce stade, le SCF fait la compilation des prévisions primaires et secondaires en s'appuyant sur le plan SYSCOHADA et le soumet au Bureau Exécutif pour Arbitrage.

**Tableau N°3 : Récapitulatif des prévisions des cotisations des opérateurs économiques 2012-2015**

<i>Eléments</i> <i>Années</i>	<i>Prévisions</i> <i>(F CFA)</i>	<i>Réalisations</i> <i>(F CFA)</i>	<i>Ecart (F CFA)</i> <i>(prévision-réalisation)</i>
2012	832527687	312030000	520 497 687
2014	681410000	247375000	434 035 000
2015	681410000	972705333	-291 295 333

Source : Nous même

Il ressort de l'examen du tableau ci-dessus que les cotisations réalisées durant ces années et les écarts qui en découlent sont défavorables pour les années 2012 et 2014.

En dépit des marges défavorables constatées, les prévisions ne relatent pas suffisamment les réalisations. Les indicateurs (fluctuation, indice de rentabilité économique) ne sont pas suffisamment pris en compte dans le calcul des prévisions.

Il a été pris au hasard un certain nombre de rubriques du projet de budget pour évaluer le calcul des prévisions.

**Tableau N°4 : Prévision budget 2012**

<b>Eléments</b>	<b>Prévision (F CFA)</b>	<b>Réalisation (F CFA)</b>	<b>Ecart Prévision-Réalisation</b>
Vente Imprimé	342.240.661	273.129.370	69 111 291
Achat Imprimé	66.069.500	42.480.094	23 589 406
Matière Combustible	33.503.100	21.095.000	12 408 100
Fourniture de Bureau	37.835.683	1.753.891	36 081 792
Eau	4.950.000	4.006.648	943 352
Electricité	42.000.000	23.760.706	18 239 294

Source : service comptabilité et finances

**Tableau N°5 : Prévision budget 2014**

<b>Eléments</b>	<b>Prévision (F CFA)</b>	<b>Réalisation (F CFA)</b>	<b>Ecart Prévision-Réalisation</b>
Vente Imprimé	376 464 727	310 167 850	66 296 877
Achat Imprimé	50 976 113	51 361 500	- 385 387
Matière Combustible	50 000 000	44 852 000	5 148 000
Fourniture de Bureau	23 881 393	19 453 926	4 427 467
Eau	4 950 000	4 065 162	884 838
Electricité	36 000 000	19 293 463	16 706 537

Source : service comptabilité et finances

**Tableau N°6 : Prévision budget 2015**

<b>Eléments</b>	<b>Prévision (F CFA)</b>	<b>Réalisation (F CFA)</b>	<b>Ecart Prévision-Réalisation</b>
Vente Imprimé	602343563	311422880	290 920 683
Achat Imprimé	35000000	89431467	- 54 431 467
Matière Combustible	114090000	74089333	40 000 667
Fourniture de Bureau	23881393	11184945	12 696 448
Eau	4950000	3753668	1 196 332
Electricité	36000000	18448487	17 551 513

Source : service comptabilité et finances

On observe au niveau des tableaux de prévisions, des écarts positifs pratiquement au niveau de chaque rubrique choisie aléatoirement. On peut déduire que les prévisions ne reflètent pas suffisamment les réalisations.

Il faut donc procéder à un réajustement ou définir des nouvelles méthodes de calcul de prévision.

### **3.1.3- Séance d'arbitrage**

Véritable comité de sage pour les arbitrages budgétaires, elle est composée essentiellement du Bureau Exécutif, Secrétariat Général et de l'Agence Comptable. Ce comité tient compte de la vision globale du Bureau.

L'arbitrage peut conduire l'Agent Comptable à l'ajustement de certains postes budgétaires en tenant compte des ressources projetés pour l'année N+1.

Les propositions des chaque unité fonctionnelle doivent parvenir à l'Agence Comptable dans un délai raisonnable pour permettre leur consolidation. Au cours de cette étude, chaque département doit pouvoir défendre leur budget en fonction du Plan de Travail Annuel (PTA) présenté et convaincre le comité mis en place de leur sincérité. Après le retrait des unités fonctionnelles et les responsables au budget, l'avant-projet est analysé et critiqué lors des débats budgétaires.

Notons que l'intérêt de chaque responsable est d'arriver rapidement à un compromis afin d'éviter de se voir imposer un arbitrage de la Direction Financière le moins favorable. La Direction Administrative et Financière dresse le projet de budget à partir des amendements faits par la réunion d'arbitrage. Cependant, tous les organes fonctionnels ne participent pas au débat budgétaire. Les amendements étant réalisés par les participants, cette absence peut avoir un impact sur la consolidation des différentes propositions à examiner permettant de réaliser un arbitrage efficace.

Cette phase du processus permet à l'Agence Comptable de trouver un équilibre entre ces budgets opérationnels et la situation financière de la CCIB une fois que toutes les propositions sont examinées.

Notons que seuls le Service des Moyens Généraux le Service Comptabilité et Finances assurent l'ensemble des engagements dépenses et la mise en œuvre des différents budgets proposés. Cependant, l'absence de l'Agent Comptable dans le suivi permanent et le contrôle des dépenses engagées peut causer des risques de dépassements.

### **3.2- Elaboration du Budget de l'exercice**

Après le débat budgétaire, les acteurs impliqués dans le processus budgétaire sont : le Secrétariat Général de par sa proposition au plan stratégique, l'Agent Comptable de par son instruction budgétaire, le chef service chargé d'élaborer les plans opérationnels et le Bureau Exécutif de par sa vision de développement de la Chambre ainsi que les Départementaux de par leur programme d'activité.

Mais nous observons cependant **l'absence du contrôleur de gestion** dans la procédure budgétaire. Il doit pouvoir permettre l'atteinte des objectifs à travers son assistance auprès des responsables opérationnels dans la gestion des objectifs financiers et autres. Elle s'observe par l'inexistence d'un service de contrôle de gestion dans l'organigramme de la CCIB. Les différentes décisions de pilotage sont prises par l'Agence Comptable sans aucune assistance du service de contrôle de gestion ou de contrôleur de gestion qui devrait apporter son soutien dans la prise de décisions des supérieurs hiérarchiques. Le Bureau exécutif face à cette situation, peut prendre de mauvaise décision.

L'élaboration du budget proprement dit, consiste à transmettre les différentes PTA à l'Agent Comptable qui en assure la centralisation et la consolidation.

Après examen des propositions par les acteurs, ils procèdent aux vérifications d'usage et corrige en cas de besoin les données reçues.

Pour transmission au Bureau Exécutif pour validation, l'Agent Comptable dresse le projet de budget à partir des amendements faits par la réunion d'arbitrage. La commission constituée des membres de l'Assemblée Consulaire étudie le budget avant sa présentation au conseil d'administration. Ensuite, le projet de budget annuel est transmis à l'approbation de l'Assemblée Générale en respectant le délai de 15 jours.

### **3.3- Les Etapes du Processus d'élaboration du budget**

A l'approche de la période de prévision budgétaire, le Secrétaire Général, sur proposition de l'Agent Comptable, adresse aux responsables budgétaires, une note budgétaire (circulaire) déclenchant le processus de prévision budgétaire.

Cette note indique les objectifs budgétaires généraux à atteindre, donne les directives à observer en matière de prévision budgétaire ainsi que les dispositions pratiques d'organisation matérielle de l'activité de prévision. Ces dispositions pratiques organisationnelles font ressortir le calendrier d'élaboration du budget, les enquêtes budgétaires ainsi que les équipes chargées de mener les enquêtes budgétaires.

Le calendrier d'élaboration du budget fait ressortir les différentes étapes du processus et leur plage d'exécution. Il est obtenu grâce aux enquêtes budgétaires qui récoltent les informations à partir des activités traditionnelles réalisées jusqu'au mois de juin de l'année N en cours puis fait une extrapolation à fin décembre pour obtenir une estimation du budget de l'année N+1 afin d'élaborer un avant-projet de budget qui est une consolidation des données d'enquête budgétaire. Notons que la réalisation du calendrier tient compte des éléments de base des dépenses ainsi que les variations qui peuvent en découler. Ces variations sont estimées grâce aux indicateurs tels que les variations des coûts et d'inflation. Il arrive aussi qu'au regard de nouvelles informations reçus des corrections soit entrepris afin d'élaborer un budget « réel ».

### 3.4- Le Contrôle et Suivi Budgétaire

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer ces résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Les étapes du contrôleur de gestion passent par des étapes relatives à l'action à savoir : comparer les réalisations aux prévisions ; analyser et contrôler les écarts et provoquer les actions correctives.

Notre stage s'étant déroulés au siège de la structure, nous nous sommes familiarisés avec les procédures budgétaires opérées en son sein et il nous a été permis de constater une gestion peu efficiente de ces trois étapes. Cette observation a été retenue par l'**Absence d'un contrôleur de gestion** au niveau des unités de responsabilité budgétaire.

Bien que le contrôle budgétaire s'observe essentiellement par le biais de la comptabilité analytique qui de par sa technique de ventilation, permet de suivre la consommation de chaque service ou direction et de la structure entière, la collaboration entre l'agent de dépense et de recette est quasiment inexistant qui d'une comptabilité budgétaire efficace conduit à construire des prévisions chiffrées qui doit permettre un suivi régulier des différents comptes d'exploitation et d'investissement afin de réaliser un diagnostic de la situation et déduire la disponibilité financière.

L'usage de la comptabilité générale tenue en interne au sein de la structure ne fournit pas les informations nécessaires au contrôle budgétaire. Il ne prend en compte que les données internes de la structure sans tenir compte de l'environnement externe. Elle permet le classement comptable des charges uniquement par nature et non par direction, par département ou même par activité.

On peut donc en conclure la quasi inexistence de la comptabilité de management (outil de gestion) qui définit non seulement la stratégie mais aussi le suivi et le pilotage dont le rôle est d'orienter les gestionnaires dans la prise de décision, la réalisation des objectifs, de calculer des écarts, d'analyser les performances et d'en tirer des actions correctrices.

Les outils de contrôle de budgétaire sont nécessaires pour assurer la bonne maîtrise budgétaire telle que le système d'information (le tableau de bord et l'information).

Le tableau de bord est un outil privilégié du contrôle de gestion ; tel qu'on pourra écrire sans aucune hésitation que : *Contrôle de gestion = Tableau de bord*. Mais sa vocation est plus large.

La réalisation d'un tableau de bord permet également au chef comptable de suivre l'évolution des résultats le plus possible en temps réel mais dans sa pratique, elle devient difficilement envisageable car elle ne remplit pas les conditions d'un bon système d'information qui doit fournir un ensemble d'indicateurs financiers (charges par nature comme les salaires, achat, frais généraux) et d'indicateurs de rentabilité (résultats, marge opérationnelle) fiable. Ces indicateurs sont fournis par les agents de recette et de dépense.

Excepté le système informatique et logistique obsolète mis en place, aucun autre outil moderne de tenue de comptabilité n'est adopté pour le suivi. Ceci témoigne de l'**absence d'outils efficaces au contrôle de gestion**.

L'absence de suivi crée certains désagréments dans l'élaboration du budget. Il en résulte des constats suivants :

- *la ligne budgétaire n'est pas aussi détaillée que dans la balance de la même année ;*
- *les réalisations au bilan ne reflète pas les estimations aux budgets ;*
- *des écarts au niveau de certains comptes de charge.*

## **Paragraphe 2 : Bilan de l'observation de stage**

De l'analyse du fonctionnement de la CCIB, il ressort qu'il possède quelques atouts, mais il existe aussi des problèmes qui affectent son efficacité.

### **I- Inventaire des atouts**

La restitution de nos observations nous ont permis de dégager des atouts que sont:

- la conformité des factures avec le Bon de Commande ;
- le suivi régulier des travaux ;
- le point quotidien des courriers ;
- le contrôle continu des contrats de location ;
- le respect scrupuleux de la gestion de la caisse ;
- le suivi permanent de la situation financière des entreprises ;
- la transparence dans les encaissements de fonds ;

- la vente contrôlée des imprimées ;
- la traçabilité et le suivi quotidien des états de caisse ;
- le contrôle et suivi régulier des placements financiers ;
- la bonne gestion des actifs du TRIE ;
- la conservation d'une trace des transactions réalisées ;
- la solvabilité efficace de la Chambre envers les prestataires.

## **II- Inventaire des faiblesses**

- le non-respect de critère de sélectivité de fournisseur ;
- le non-respect du fournisseur des besoins exprimés par la Chambre ;
- le manquement à la sensibilisation du prestataire ;
- l'absence de logiciel de caisse pour les Caisses de Menues Dépenses ;
- le manque de logistique informatique ;
- l'absence de réseau Intranet entre les différentes annexes ;
- la lenteur dans le processus des engagements des instructions ;
- la méthode peu efficace de calcul des prévisions ;
- l'absence d'un contrôleur de gestion ;
- l'absence d'outils adéquats au contrôle de gestion ;
- l'absence d'écriture de constatation ;
- le retard dans les imputations ;
- le retard dans le rapprochement bancaire
- le risque de dépassement des dépenses engagées.

## **CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE POUR L'EFFICACITE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION MISE EN PLACE A LA CCIB**

Ce chapitre permet d'aborder le cadre théorique de l'étude et de présenter la démarche méthodologique.

### **SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Cette section présente la problématique de l'étude et fixe les objectifs et hypothèses de recherche.

#### **Paragraphe 1 : Problématique**

L'état des lieux au niveau de la CCIB a permis d'identifier quatre (04) importantes problématiques (voir annexe 2). Il s'agit de la :

- Problématique de l'efficacité logistique et organisationnelle des prestataires de la CCIB ;
- Problématique de la gestion performante du système informatique de la CCIB ;
- Analyse de la gestion budgétaire de la CCIB ;
- Problématique de l'amélioration des principes comptables de la CCIB

Ces différentes problématiques identifiées posent dans leur ensemble des thématiques pertinentes qui, lorsqu'elles seront toutes abordées, permettraient à l'équipe dirigeante de la Chambre de Commerce d'asseoir une bonne gouvernance de l'institution. Mais ne pouvant pas se livrer à cet exercice si fastidieux, il est alors privilégier la problématique la plus pertinente.

Ainsi, la problématique N°1 relative à l'efficacité logistique et organisationnelle des prestataires est axée sur la gestion des fournisseurs qui est d'une importance capitale pour l'Institution car la bonne gestion des ressources financières dépendra de ce dernier. Cependant, elle paraît moins pertinente, car ses problèmes spécifiques peuvent être résolus à travers une gestion plus efficace des fournisseurs (sensibiliser les prestataires) et une application rigoureusement des critères de sélectivité lors du choix des fournisseurs.

Quant à la problématique N°2 relative à la gestion performante du système informatique de la CCIB, bien que pertinente, elle concerne le domaine informatique et ne cadre pas avec nos connaissances théoriques et ne relève pas de notre domaine de compétence. Or notre ambition, est d'aider l'Institution à résoudre les multiples problèmes liés à la programmation des activités.

La problématique N°4 liée à l'amélioration des principes comptables de la chambre semble intéressante. Cependant cette problématique a déjà fait l'objet de réflexion antérieure au niveau de la Chambre notamment celle de la révision du Manuel de Procédure déjà obsolète depuis quelques années et qui comporte certaines imperfections. Pour cela, on ne serait tarder sur la dite problématique.

La problématique la plus pertinente au regard de nos observations de base et des préoccupations actuelles de la CCIB est celle liée à l'analyse de la gestion budgétaire dans ladite institution.

Eu égard à tout ce qui précède, il est retenu la problématique N°3 relative à l'analyse de la gestion budgétaire de la CCIB.

Rappelons que cette problématique s'énonce à travers le problème général qu'est **la faible optimisation de la gestion budgétaire de la CCIB**. Elle englobe les problèmes spécifiques ci-après :

- méthode peu efficace de calcul des prévisions ;
- inefficacité de l'application du manuel de procédure ;
- absence d'outils efficaces au contrôle de gestion.

C'est donc dans le souci d'apporter une contribution à la résolution de ses problèmes spécifiques qu'il est décidé d'orienter la réflexion sur le thème ; **« Contribution à l'amélioration de la gestion budgétaire dans une Institution Consulaire : Cas de la CCIB »**

Ainsi, face aux différents constats énumérés dans la problématique, il se pose la question centrale suivante : Quelles sont les mesures idoines à prendre en vue d'assurer une gestion budgétaire efficace ?

Il découle de cette question, trois (3) questions de recherche se rapportant chacune à un problème spécifique :

- 1- Quelles sont les raisons qui expliquent la non fiabilité des prévisions ?

- 2- Qu'est-ce qui explique l'inefficacité de l'application du manuel de procédure ?
- 3- Qu'est-ce qui explique l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion ?

## **Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses de l'étude et tableau de bord**

Ce paragraphe fixe les objectifs à atteindre, identifie les causes supposées être à la base des différents problèmes puis formule les hypothèses de recherche et élabore le tableau de bord de l'étude.

### **I- Objectifs et hypothèses de l'étude**

Avant de fixer les objectifs et de formuler les hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes auxquels il y a lieu de trouver des solutions. Il s'agit du problème général de la **faible optimisation de la gestion budgétaire de la CCIB** et des problèmes spécifiques ci-après :

- la méthode peu efficace de calcul des prévisions ;
- l'absence d'un contrôleur de gestion ;
- l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion.

#### **A- Fixation des objectifs**

Les objectifs sont libellés par rapport au problème général et au regard de chaque problème spécifique à résoudre.

##### **1- Objectif général**

L'objectif général poursuivi par notre étude est d'apprécier la gestion budgétaire à la CCIB.

##### **2- Objectifs spécifiques**

Ils sont formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés et se déclinent comme suit :

- identifier les difficultés liées à la fiabilité des calculs des prévisions ;
- déterminer les faiblesses d'application du manuel de procédure ;
- apprécier les outils mis en place pour le contrôle de gestion.

## **B- Hypothèses de l'étude**

Dans le but de parvenir à des résultats concluants, des hypothèses ont été formulées. En effet, ces hypothèses marquent une cause à effet et ce sont des réponses provisoires qu'il nous faudra vérifier par la suite. Il s'agit ici d'identifier parmi plusieurs causes à la base de chaque problème spécifique, celle paraissant plus plausible.

### **1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1**

A l'issue de nos réflexions par rapport au problème spécifique n°1 à la méthode peu efficace de calcul des prévisions, nous avons identifié deux causes :

- non utilisation de méthodes adéquates pour l'établissement des prévisions ;
- non prise en compte suffisante de données antérieures.

La cause relative à la non utilisation de méthodes adéquates pour l'établissement des prévisions n'explique pas mieux à notre avis le problème spécifique. Mais cela peut retarder l'élaboration du budget car de nos observations de stage, le service a démontré certaines insuffisances à travers le manque de qualification des agents chargés de l'élaboration des budgets prévisionnels. Ce dernier nécessite des compétences requises notamment la connaissance et la maîtrise des standards de prévision. Ceci nous amène à la seconde cause identifiée ci-dessus qui est l'essence même de la méthode peu efficace de calcul des prévisions.

En effet, la méthode peu efficace de calcul des prévisions trouve sa véritable explication dans la prise en compte insuffisante des données historiques de réalisation.

Ainsi, l'hypothèse est libellée comme suit : **La non fiabilité des prévisions est due à la non prise en compte suffisante des données antérieures (Hypothèse n°1).**

### **2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2**

Après avoir analysé le problème spécifique lié à l'absence d'un contrôleur de gestion, deux (02) causes possibles ont été identifiées :

- la gestion budgétaire peu performante assurée par l'Agence Comptable de la CCIB ;

- l'inexistence des fonctions du service de contrôle de gestion dans l'organigramme de la CCIB.

Au nombre de ces deux causes, on note que celle relative à la gestion budgétaire peu performante assurée par l'AC n'est pas suffisamment fondée car bien que ne possédant pas les qualités requises, cette dernière réalise le budget prévisionnel bien que ça soit l'un des attributs du contrôleur de gestion. Cela n'explique pas cependant l'absence du contrôleur de gestion dans l'Institution. Ainsi la cause de la gestion budgétaire peu performante assurée par l'AC n'est pas tout à fait plausible.

Alors, nous retenons la cause liée à l'inexistence des fonctions du contrôleur de gestion dans l'organigramme. Cette cause génère à notre avis le problème de précarité du manuel de procédure administratif et financier car l'actualisation du manuel de procédure constitue une bonne piste pouvant restructurer et orienter chaque département dans ses tâches et présenter les procédures concernant le contrôle budgétaire.

Ainsi, l'hypothèse est formulée comme suit : **L'inefficacité de l'application du manuel de procédure est due à l'inexistence d'un service de contrôle de gestion (Hypothèse n°2).**

### **3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3**

Au niveau du problème spécifique n°3 relatif à l'absence d'outils adéquats au contrôle de gestion, nous avons décelé deux causes susceptibles de l'expliquer. Nous avons :

- les moyens de mise à disposition effective d'outils de contrôle de gestion ;
- le quasi inexistence du système d'information de gestion.

Au regard de ces deux causes, nous estimons que celles des moyens de la mise en œuvre effective d'outil de contrôle de gestion n'est pas la plus significative car la chambre dispose tout au moins des ressources pouvant couvrir la mise en place des outils nécessaires.

Bien que la comptabilité générale soit une source d'information importante, la gestion peu efficiente de la comptabilité de management et budgétaire pourrait être un handicap. Ainsi il est retenu la seconde cause relative à la quasi

inexistence du système d'information de contrôle de gestion. Un système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information.

Le tableau de bord de la gestion apparaît comme un récapitulatif synthétique et un outil d'aide à la décision et à la prévision. Mais cependant dans le cadre de nos travaux, on peut observer une absence de ce dernier. L'outil de suivi tel que le tableau de bord fournit des informations essentielles et permet aux dirigeants de prendre des décisions correctives.

L'information est un outil sollicité par le contrôle de gestion. L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et la télécommunication permettent d'automatiser et de dématérialiser les opérations. Avec l'évolution technologique et la mondialisation qui obligent toute institution telle que la Chambre à être en contact permanent avec le monde extérieur, le recours à l'outil informatique est indéniable. Le contrôle budgétaire ayant pour but de gérer le volume des économies d'échelle, doit se doter absolument d'outils de travail innovants.

C'est ainsi le tableau de bord ne peut exister sans une bonne maîtrise de système en amont des flux d'informations associés. Cela dit, l'apport de l'outil informatique au tableau de bord présente des insuffisances et s'avère être un handicap à l'élaboration du budget. Le logiciel SYSCOSOFT utilisé par l'Agence Comptable ne présente pas les critères de réalisation d'un tableau de bord efficace.

Ainsi, l'hypothèse se libelle comme suit : **L'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion s'explique par l'inexistence d'un système d'information de gestion (Hypothèse n°3).**

### **5- Causes et hypothèse liées au problème général**

Les causes et hypothèses spécifiques ne sont rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Et, n'ayant pas identifié une cause générique qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées, il n'est pas possible de formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

## **SECTION 2: REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Cette seconde section est consacrée au point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques et au choix de la méthodologie de recherche pour l'étude diagnostique de la gestion Budgétaire à la CCIB.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

La revue de littérature permet dans toute recherche ou étude scientifique de s'assurer au préalable de l'état des connaissances sur le sujet ou dans le domaine abordé.

#### **I- Clarification conceptuelle**

Il semble utile, dans un premier temps de définir le budget, la gestion budgétaire avant de porter notre objectif sur l'analyse de la gestion budgétaire.

##### **➤ Le Budget**

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du système budgétaire. Il existe plusieurs définitions du concept « budget », et la littérature concède à ce dernier une variété. Il en résulte une multitude de rôles clés que joue le budget dans la gestion de l'Institution.

Selon **G. Hofstede (1967)**, « l'expression anglaise « budget » provient du français « bougette », un sac en cuir ou une bourse que les voyageurs accrochaient à la selle de leur cheval. La bougette du trésorier fut le prédécesseur du maroquin contenant un plan annuel financier qui présente à l'assemblée générale le ministre des finances dans des pays comme la Grande-Bretagne ou les Pays-Bas. Ainsi, la signification du mot budget s'est transposée sur le plan financier lui-même, à l'origine exclusivement pour les gouvernements et, au sens figuré pour les personnes privées [...] Aux Etats-Unis, les principes budgétaires du début étaient empruntés à la technique budgétaire du gouvernement. L'ironie du sort a voulu que ceci se soit produit dans un pays où les budgets gouvernementaux n'ont été introduits que beaucoup plus tard qu'en Europe (en 1921 seulement), justement parce que la nouveauté de l'idée attira l'attention des hommes d'affaires. L'autre source d'application de ce principe aux affaires a été le mouvement du « Scientific Management » [...]. Il est permis de voir dans le système de contrôle budgétaire une extension logique du Scientific Management de Taylor de l'atelier à l'entreprise considérée dans son ensemble ».

**C. Selmer (2003)** définit le budget comme un ensemble d'hypothèse et de données chiffrées prévisionnelles fixées avant le début de l'exercice comptable, portant généralement sur un an décrivant l'ensemble des activités. Pour l'entreprise, l'élaboration de son budget consiste à chiffrer (en générale pour un an) les produits et les charges qu'elle prévoit en fonction de son activité à venir, afin de connaître, à priori, non seulement le cadre dans laquelle elle va travailler, mais aussi le résultat attendu de son activité.

Le budget peut alors être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèse d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévision), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financière. C'est élément vital de la planification et du contrôle de l'entreprise.

Le budget repose sur un certain nombre de principes de base non établis qui selon **T. Saada(2005)** consiste à :

- recueillir les données endogènes à savoir la capacité de production, les coûts et l'ensemble des affaires réalisés ;
- recueillir aussi les données exogènes à savoir la conjoncture économique, le climat politico-social, la politique de la concurrence, l'évaluation des prix, la modification de la législation etc.

En nous référant à **B. Faye (2006)**, « les budgets véhiculent des objectifs ; et leur atteinte est d'avantage assurée si la direction y croit et si le personnel donne du sien. Les attitudes des uns et des autres constituent un facteur important de l'équilibre dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs ».

C'est ainsi que l'on peut dire que les principaux objectifs du budget sont :

- d'allouer des ressources ;
- de qualifier les plans ;
- de fixer des cibles de performances ;
- de diffuser (communiquer) les plans et objectifs ;
- de planifier et contrôler la performance organisationnelle.

### ➤ La gestion Budgétaire

La gestion budgétaire est désormais l'affaire de tous ceux qui dans l'entreprise ont une responsabilité de gestion, quel que soit leur niveau hiérarchique, la nature et l'étendue de leur domaine de responsabilité. Elle constitue un véritable système d'aide à la décision et au contrôle de gestion.

Le plan comptable français présente la gestion budgétaire comme « un mode de gestion à traduire en programme d'actions chiffrées appelé « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

Pour **C. Alazar & S. Separi (2010)**, il semble nécessaire d'y ajouter un aspect supplémentaire : celui du contrôle à posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écart significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

## **II- Point des connaissances antérieures sur la méthode peu efficace de calcul des prévisions**

En science économique, c'est l'ensemble des techniques ayant pour but d'évaluer la situation économique à une échéance déterminée. La prévision peut s'appliquer à court, moyen et long terme : on parle respectivement de projection, programme et prospectives.

**C. Echaude-maison(2006)** s'insère dans cette optique en disant que la prévision est une « action de déterminer l'évolution future d'une grandeur ou d'un ensemble de grandeur économique, le plus souvent à l'aide de modèles chiffrés. On distingue la prévision à court, moyen et long terme.

Quant à **J. Meyer (1970)**, la prévision est : « une attitude volontariste, scientifique et collective face à l'action future ». Elle constitue donc l'élément moteur de la méthode budgétaire.

Prévoir c'est collecter des informations internes et externes permettant d'établir pour la période considérée un programme d'actions, une norme. La prévision définit un but à atteindre, les moyens pour y parvenir.

Une prévision précise peut donc rarement résulter d'une simple exploration du passé ; celle-ci peut néanmoins constituer une première étape dans le processus de prévision.

### **III- Point des connaissances antérieures sur l'absence du contrôleur de gestion**

Une revue de littérature sur les contrôleurs de gestion contribue à enrichir notre connaissance des tâches, des rôles et de l'évolution de l'activité des contrôleurs de gestion. Il s'agit ici de s'intéresser à l'activité des contrôleurs de gestion et à son contexte.

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions.

Selon **R. Anthony (1965)** « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». En **1988** il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies». Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autre individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Pour **A. Khemakhem (1976)**:« le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ». Il insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

**Selon H. Bouquin (1994)** :« on conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».

Selon lui, les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

Une revue de littérature relative à la fonction, de contrôle et aux services fonctionnels met en évidence une problématique majeure : celle de la place du contrôle de gestion au sein de l'organisation. **H. Bouquin (2001)** met en exergue les qualités relationnelles et les compétences du contrôleur de gestion comme

facteur essentiel de succès. Bien que des différents moyens aient été mise en place pour effectuer le contrôle des réalisations, la gestion budgétaire perd la majeure partie de son intérêt en l'absence du contrôle.

« Le contrôleur de gestion doit s'insérer comme un membre d'une équipe et reconnaître à chaque instant que son métier ne se justifie que par le service rendu » **Gerrard (1969)**. Trente-cinq ans plus tard, **Larry R. White (2005)**, Président de l'IMA (Institute of Management Accountants) déclarait : « Je veux aider les contrôleurs à gagner leur juste place dans la profession comptable, c'est-à-dire celle de véritables *business partners* qui agissent à l'interface des opérations et de la prise de décision économique à un niveau qui change les opérations des entreprises ».

Il semble cependant utile de s'intéresser également aux tâches et rôle des contrôleurs de gestion. Le noyau dur se compose du triptyque : processus budgétaire, analyse des écarts, reporting et mise au point de procédures **H. Jordan (1998)**. A ce qui est présenté comme un minimum commun viennent s'ajouter d'autres tâches comme les études ponctuelles, particulièrement citées dans les études nord-américaines **G. Siegele & J. E. Sorensen (1999)**.

Selon **C. Grenier**: « le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale, entre objectifs, moyens et réalisations ».Le contrôleur de gestion est une aide indispensable à la prise de décision pour accroître les performances d'une Institution.

#### **IV- Point des connaissances antérieures sur l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion**

L'entreprise doit se munir d'un outil de gestion efficace afin d'assurer une bonne maîtrise budgétaire. Cet outil doit être comme une boussole pour l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Pour **P. Sache (2008)**, de nombreux tableaux de bord sont donc produit dans l'entreprise. Si tous ces tableaux de bord contribuent au contrôle de gestion de l'entreprise, ils ne sont donc pas tous produits et diffusés par le service de contrôle de gestion.

Le contrôleur de gestion a besoin d'un outil qui lui permet d'avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage et d'obtenir ces

données le plus rapidement possible, et en permanence : cet outil s'appelle *tableau de bord*.

**D. Boix (2004)** souligne que « le tableau de bord est un outil de pilotage pour prendre les décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégique composés d'un support d'information et d'une documentation pour l'exploitation».

**I. Kerviler & L. Kerviler (2006)**, donne la définition suivante : « Le tableau de bord est un instrument de mesure synthétique destiné à établir un diagnostic rapide sur la marche d'une entité : un centre, un service ou une direction ».

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certains règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut éviter des formes variées, se doit respecter certaines contraintes et concision et de pertinence. Un tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs organisé en un système, suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, coordonner, à contrôler les actions d'un service.

En effet, la conception du tableau de bord est fondée sur le choix judicieux d'indicateurs permettant de refléter le respect ou le non-respect de facteurs clés de succès définis à partir d'objectifs. C'est pourquoi l'approche préconisée par **R. Kaplan & D. Norton (1992)** « BALANCE SCORECARD » suggère l'utilisation d'indicateurs (internes, financières, progrès continu).

Pour assurer la validité des indicateurs, il faut lier les mesures de performances aux objectifs poursuivis. C'est le rôle assigné au contrôleur de gestion comme le souligne **D. Leclerc (2001)** : « le contrôleur de gestion est un partenaire qui aide les opérationnels à atteindre les objectifs organisationnels »

Ainsi dans une institution où les performances financières et non financières semblent importantes, le tableau de bord pourrait être un instrument idéal au pilotage.

Quant à l'informatique, avec l'évolution technologique et la mondialisation qui obligent toute entreprise à être en contact permanent avec le monde extérieur, le recours à l'outil informatique est indéniable. Les programmes informatiques permettent d'accélérer les simulations, les prévisions, de tenir compte du facteur temps.

Un Système d'information est un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base aux décisions selon **Hugues Angot (2006)**.

L'apport des nouvelles technologies de l'Information est à l'origine du regain de la notion de système d'information. L'utilisation combinée de moyens informatiques, électroniques et de procédés de télécommunication permet aujourd'hui selon les besoins et les intentions exprimés d'accompagner, d'automatiser et de dématérialiser quasiment toutes les opérations incluses dans les activités ou procédures d'entreprise

### **Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche**

Toute méthode de recherche se définit par des procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses cohérentes et fiables aux questions posées. Dans le cadre de cette étude, la méthodologie choisie est celle de la recherche-diagnostic. Elle est la plus indiquée pour les études à caractère recherche-appliquée en matière de mémoire professionnel. Elle a pour moyen principal l'établissement d'un diagnostic lié à la situation professionnelle en observation en vue de son amélioration. Le diagnostic, une fois établi, permet de proposer des solutions dans une logique pragmatique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de chaque problème spécifique identifié.

Ainsi, la démarche méthodologique choisie est à double dimensions :

- une approche empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain ;
- une approche théorique pour identifier les outils d'analyse des données.

### **I- Dimension empirique choisie**

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se retrouvant à la base des problèmes spécifiques.

## **A- Objectifs de l'enquête**

Une enquête a pour objectif général de mobiliser les données pouvant permettre de réfuter ou de retenir les causes qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification des hypothèses de base formulées antérieurement.

## **B- Cadre de l'enquête et collecte des données**

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin qui est le lieu de stage de notre étude a été choisi comme cadre de réalisation de l'enquête.

Le Contrôle de Gestion étant une fonction transversale qui touche les acteurs de la Chambre. La population mère concerne alors l'ensemble du personnel qui y travaille. Sa taille est de 128. Les agents de la CCIB sont la population à étudier. L'enquête s'intéresse aux acteurs du système de contrôle de gestion.

Pour vérifier les hypothèses émises, il est utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage est réalisé au moyen d'un questionnaire et des entretiens directs. Le questionnaire s'articulera autour des grands axes de nos préoccupations.

Afin de mener cette étude sur le diagnostic de la gestion budgétaire de la CCIB, la collecte des données s'est faite grâce à certaines techniques : les interviews, l'analyse documentaire et l'observation.

De par les interviews, il est fixé comme objectifs la connaissance de la pratique budgétaire mise en place par la CCIB. Elles ont permis de se familiariser avec les procédures budgétaires mise en place, l'exécution budgétaire ainsi que le suivi.

Pour la réalisation de cette technique, il est utilisé l'entretien semi directif qui consiste à interroger les agents ayant la qualité et la formation de comprendre les questions posées.

Son utilisation se justifie par le nombre restreint de répondants et la qualité de l'information recherchée.

L'analyse documentaire a permis de dégager un état entre ce qui est fait et ce qui devrait l'être conformément au manuel de procédure. La mise à disposition du budget 2009, 2010 et 2011 ainsi que la balance 2009 de l'Institution a permis de

voir l'articulation budgétaire de la structure, les plans d'actions de chaque direction, le compte de résultat et les informations chiffrés du budget général.

Malgré notre présence au sein de la CCIB, il nous a été difficile d'établir une observation physique mais cependant on a pu observer toutes les phases du processus budgétaire.

### **C- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données**

#### **1- Echantillonnage**

Ces interviews sont réalisées d'après l'échantillonnage qui est composé de : Agence Comptable, du Chef du Service Comptable et ses collaborateurs, des agents externes d'un cabinet comptable, de la Direction DPPSE et ses collaborateurs des agents du Bureau Exécutif.

Ainsi donc, au regard de ces critères et des acteurs composant la population mère (128 agents), l'échantillon est porté sur un nombre de vingt (20) individus.

L'enquête a été spécialement effectuée auprès du personnel de l'Agence Comptable (AC) et de tous les individus qui de près ou de loin contribuent à la réalisation du budget.

**Tableau n°7: Répartition de la taille de l'échantillon**

<b>Acteurs</b>	<b>Nombre prévu</b>	<b>Nombre réalisé</b>
Agence Comptable	10	10
Bureau Exécutif	4	4
DPPSE	4	4
Secrétariat Général	2	2
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

**Source : Nous-mêmes**

Il résulte de ce tableau que pour une taille d'échantillon composé de 20 personnes.

## 2- Questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Retenons à cet effet que le questionnaire a pris en compte que les questions fondamentales dont les réponses ont permis de valider les hypothèses.

## 3- Outil de présentation de données

Au regard de la taille de l'échantillon et de la qualité des données à mobiliser, les résultats de l'enquête sont présentés par la méthode de tri à plat.

## II- Approche théorique retenue

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

- **Choix théorique lié au problème de la méthode peu efficace de calcul des prévisions**
  - **Présentation de la théorie retenue**

En ce qui concerne ce problème, il sera retenu l'approche qui définit la méthode peu efficace des calculs des prévisions.

Selon les auteurs du Plan Comptable Général SYSCOA, « la gestion prévisionnelle est le mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise ». Ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, il faut noter que le processus conduisant à ce choix n'est pas expliqué. Pour combler cette insuffisance, **Deprez** et **Duvant** (1994) diront que « la gestion prévisionnelle est un système de gestion orienté vers le futur, qui va permettre aux responsables de disposer d'une information préalable à la prise de décision et qui va les aider dans la définition et la fixation de leurs objectifs ». Pour ces auteurs, la gestion prévisionnelle inclut le plus souvent la planification et la gestion budgétaire. Ainsi, à la prévision à long et moyen terme, correspond une estimation à court terme souvent d'un an, de l'activité prévisionnelle de l'entreprise. Et si cette estimation est mal calculée, elle pourrait avoir un impact négatif sur la prise de décision.

La question fondamentale qui concerne ce problème est formulée comme suit :

**Quelles sont selon vous, les raisons qui expliquent la non fiabilité des prévisions ?**

▪ **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 1**

Les informations collectées à partir de ces entretiens, la lecture de certains projets de budget et des données recueillis du questionnaire serviront de base d'appréciation pour la fixation de ce seuil de décision.

Il est retenu alors comme vraie, l'opinion émise par la plupart des agents constituant l'échantillon représentatif de la population. Donc sera retenue la cause dont le pourcentage est élevé.

➤ **Choix théorique lié au problème de l'absence du contrôleur de gestion**

▪ **Présentation de la théorie retenue**

L'approche théorique retenue pour analyser le problème de l'absence d'un contrôleur de gestion est l'inexistence des fonctions du service de contrôle de gestion dans l'organigramme de la CCIB. L'importance de l'existence du contrôle de gestion dans une organisation est accentuée par le témoignage effectué par **CHUKI S. (2005)** et les siens à travers un travail de recherche dans lequel ils écrivent : « Le département Contrôle de Gestion est à la fois le garant de la sécurité financière de l'entreprise et un vecteur de l'efficacité et de la légitimité économique. C'est une entité fonctionnelle se plaçant en soutien et au service de tous les secteurs de l'Institution, ...». Ils interpellent par le même biais sur la position hiérarchique que doit occuper le contrôleur de gestion pour remplir son rôle combien important. Il joue le rôle de conseiller auprès de toutes les autres fonctions.

Rappelons pour ce problème, que la question fondamentale qui le concerne est :

**Quelles sont les faiblesses de l'application du manuel de procédure?**

▪ **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 2**

Qualitativement, vu l'importance que revêt ce problème dans le cadre de cette recherche, ce problème est résolu en utilisant la logique fondée sur la cause qui obtiendra le plus grand pourcentage d'avis favorables d'enquêtes. En tout état de cause, sera maintenue, la cause qui aura le poids supérieur.

➤ **Choix théorique lié au problème l'absence d'outil efficace au contrôle de gestion**

▪ **Présentation de la théorie retenue**

Pour la résolution de ce problème, il est retenu le problème lié à l'absence d'outils efficace au contrôle de gestion. Le contrôleur de gestion utilise des différents outils nécessaires au pilotage et l'atteinte des objectifs d'une Institution.

Ainsi la formulation de la question liée à ce problème est :

**Selon vous qu'est ce qui explique l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion ?**

▪ **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 3**

Il sera donc retenu comme motif acceptable, celui qui sera avancé par la majorité des agents constituant l'échantillon représentatif de notre population mère.

## **CHAPTITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES AUX RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre permet d'analyser les données collectées afin d'établir le diagnostic et de passer aux suggestions nécessaires au diagnostic de la gestion budgétaire de la CCIB.

### **SECTION 1 : DE LA PRESENTATION DES RESULTATS A LA VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Cette première section est consacrée à la présentation des données de l'enquête ainsi qu'à leur analyse afin d'établir le diagnostic de l'étude.

#### **Paragraphe 1 : Présentation des résultats d'enquête**

Dans le but de vérifier les hypothèses précédemment émises, une enquête a été organisée afin d'apprécier le degré d'acceptabilité de chacune des causes.

Ce paragraphe aborde la préparation et la réalisation de l'enquête, puis la restitution des résultats.

#### **I- Présentation et analyse des données**

##### **A- Préparation de l'enquête**

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. De ce fait, rappelons que la mobilisation des données est faite autour de vingt (20) individus.

##### **B- Réalisation de l'enquête**

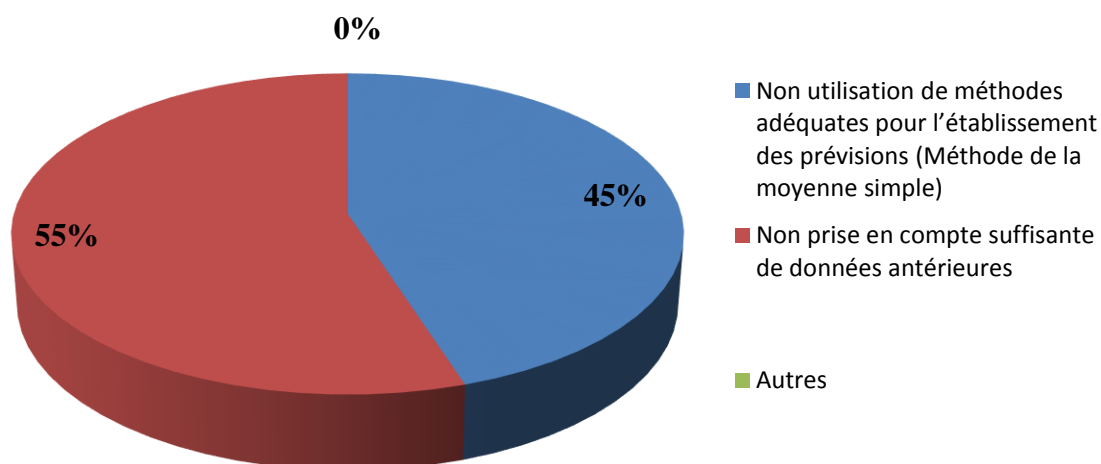
L'obtention des données complètes dans une étude exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est compte tenu de cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire adressé aux enquêtés.

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de nos enquêtes sont de deux ordres. Il s'agit d'une part, de la réticence de certains agents de fournir certaines informations pour raison de secret professionnel, et d'autre part, de la non disponibilité de certains agents.

## II- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

### A- Présentation des résultats liés à la méthode peu efficace de calcul des prévisions

Notre préoccupation est de comprendre ce qui explique fondamentalement la méthode peu efficace de calcul des prévisions.



**Figure n°1 : Causes explicatives de la méthode peu efficace de calcul des prévisions**

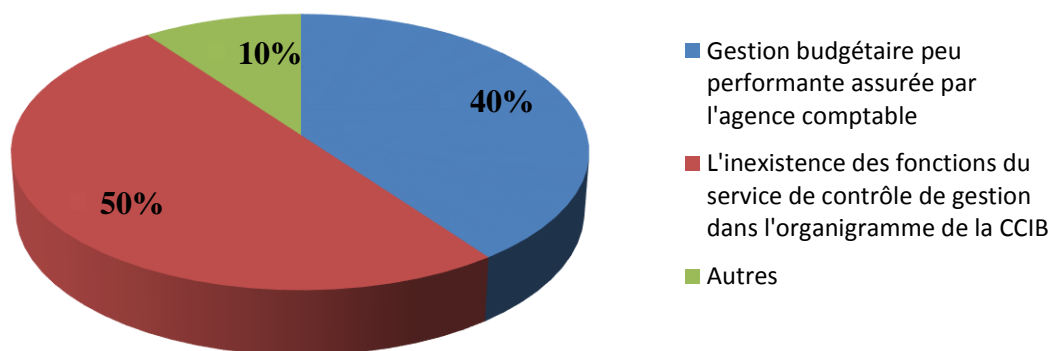
#### Point des réponses à la question N°1

A la question qui explique la méthode peu efficace de calcul des prévisions :

- 09 personnes sur 20, soit 45% soutiennent la cause liée à la non utilisation des méthodes adéquates pour l'établissement des prévisions ;
- 11 personnes sur 20, soit 55% ont estimé que la cause provient de la non prise en compte suffisante de données antérieures.

## B- Présentation des résultats liés à l'absence du contrôleur de gestion

Notre but est de comprendre ce qui explique l'absence du contrôleur de gestion.



**Figure n°2 : Causes explicatives de l'inefficacité de l'application du manuel de procédure**

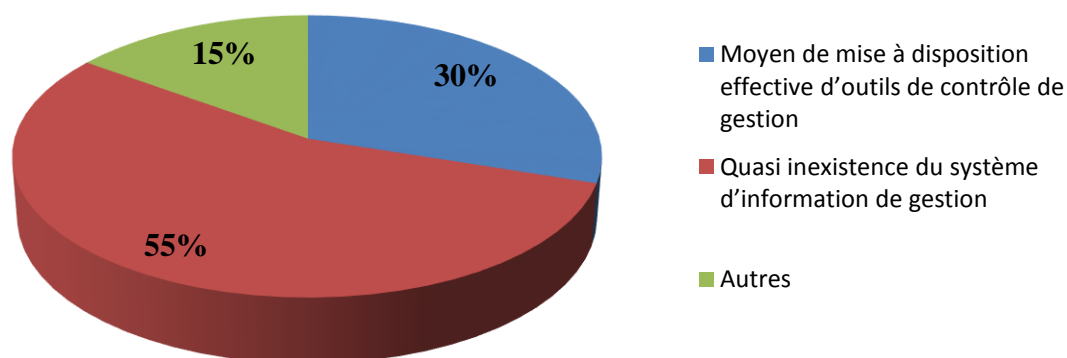
### Point des réponses à la question N°2

A la question de savoir les raisons qui justifient l'absence de contrôleur de gestion :

- 08 personnes sur 20, soit 40% ont estimé qu'elle est liée à la défaillance au niveau de la gestion peu performante assuré par l'Agence Comptable entraînant les irrégularités dans le contrôle de gestion ;
- 10 personnes sur 20, soit 50% estiment qu'elle est liée à l'inexistence des fonctions du service de contrôle de gestion ;
- 02 personnes sur 20, soit 10% déclarent qu'elle est liée au non-respect des dispositions du manuel de procédures.

### C-Présentation des résultats liés à l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion

L'objectif est de savoir ce qui est à l'origine de l'absence d'outil efficace au contrôle de gestion. Concernant cette question, les résultats obtenus se présentent comme suit :



**Figure N°3 : Causes explicatives de l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion**

#### Point des réponses à la question N°3

A la question de savoir ce qui est à l'origine de l'absence d'outils efficaces de contrôle de gestion :

- 06 personnes sur 20, soit 30% pensent que c'est lié aux moyens de mise à disposition d'outil effective de contrôle de gestion ;
- 11 personnes sur 20, soit 55% déclarent que c'est lié plutôt à la quasi inexistence du système d'information de gestion ;
- 03 personnes sur 20, soit 15% affirment que c'est dû au manque de personnel.

## **Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

### **I- Analyse des données (vérification des hypothèses)**

La vérification des hypothèses consiste à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le diagnostic. Ainsi, il faudra procéder hypothèse par hypothèse.

#### **A- Vérification de l'hypothèse liée à la méthode peu efficace de calcul des prévisions**

Pour la résolution de ce problème, il a été fixé comme seuil de décision, la cause qui réunit le plus grand avis favorable. De l'analyse des données de la figure n°1, il ressort que l'hypothèse N°1 est confirmée conformément au critère de décision. Ainsi, la méthode peu efficace de calcul est due à la non prise en compte suffisante de données antérieures.

#### **B-Vérification de l'hypothèse liée à l'inefficacité de l'application du manuel de procédure**

Pour établir le diagnostic relatif à ce problème, il a été retenue que sera considéré comme cause réelle, celle qui tiendra le plus grand pourcentage avis favorable. A l'issue des données de la figure N°2, on se rend compte que c'est la seconde cause (inexistence des fonctions du service de contrôle de gestion) qui a obtenu le plus d'avis avec un taux de plus de 50%. Dans ces conditions, on peut confirmer l'hypothèse 2 selon laquelle l'absence de contrôleur de gestion s'explique l'inexistence des fonctions du service de contrôle de gestion dans l'organigramme de la CCIB.

#### **C-Vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion**

Par rapport à l'hypothèse relative à ce problème, il été retenu comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité des agents. En se référant à la figure n°3, on s'aperçoit que le seul l'item relatif au quasi inexistence de système d'information de gestion obtient le taux d'acceptabilité de 55% des avis. Sur ce, on retient que l'hypothèse N°3 selon laquelle le quasi inexistence du système d'information est à l'origine de l'absence d'outil efficace au contrôle de gestion est donc confirmée.

## **II- Etablissement du diagnostic**

La réalisation du diagnostic est axée sur la précision des causes réelles du problème en solution. Ce diagnostic se présente comme suit :

### **A- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1**

La vérification de l'hypothèse 1 permet de retenir que la méthode peu efficace de calcul des prévisions s'explique par la non prise en compte suffisante des données antérieures.

### **B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2**

En plus de la vérification de l'hypothèse 2, on peut affirmer définitivement que l'inefficacité d'application du manuel de procédure a pour cause l'inexistence des fonctions du service de contrôle de gestion dans l'organigramme.

### **C- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3**

Les données issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°3 entièrement confirmée, on peut désormais établir notre diagnostic en concluant que l'absence d'outil efficace au contrôle de gestion s'observe par la quasi inexistence du système d'information de gestion.

## **SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

Cette section est réservée aux approches de solutions et aux recommandations afin d'aider les responsables de la CCIB dans l'amélioration du processus budgétaire.

### **Paragraphe 1 : Approches de solutions**

Trouver une solution à un problème c'est déterminer les conditions d'élimination des causes qui se trouvent à la base de ce problème, tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette optique que se feront les approches de solutions.

### **I- Approches de solutions relatives à la méthode peu efficace de calcul des prévisions**

L'optimisation stratégique des prévisions s'effectuera en pratique par une optimisation du processus à l'aide d'un système d'information adapté et des indicateurs de performance capable de challenger la qualité des prévisions.

A l'instar de nos observations, les prévisions doivent faire l'objet d'un audit interne au sein de l'Institution afin d'aboutir à une amélioration continue du

processus d'élaboration des prévisions pour améliorer leur qualité et ainsi optimiser les ressources de la Chambre.

Ainsi, afin de permettre une adoption d'un processus collaboratif efficace, les systèmes d'information et progiciels utilisés pour l'élaboration des prévisions doivent correspondre aux besoins des départementaux lors de l'élaboration de leurs prévisions afin d'optimiser la qualité des prévisions.

Enfin, pour optimiser stratégiquement les prévisions, il est essentiel de mesurer leur fiabilité et de challenger leur qualité par l'usage des méthodes quantitatives adéquates qui vont reposer sur l'extrapolation de la demande dans le temps en utilisant les données des consommations passées au moins sur trois ans de réalisation.

Afin de minimiser la non fiabilité de certaines prévisions, nous préconisons le recyclage et la sensibilisation des agents de chaque département sur les standards de prévision et l'évolution de l'économie. Cela permettra de doter chaque département des standards de prévision, les marges à respecter pour bien cadrer les estimations.

## **II- Approches de solutions liées à l'inefficacité d'application du manuel de procédure**

La responsabilité du contrôleur de gestion dans la gestion quotidienne de l'Institution est très importante. Il est de plus en plus nécessaire, si l'on veut gagner le pari du développement de l'Institution, d'avoir un contrôle de gestion efficace, prompt à apporter rapidement des solutions correctives et les conseils adéquats.

Rappelons que le Contrôleur de Gestion aide la Direction dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée. Il participe à la définition des objectifs et anticipe les résultats. Le Contrôleur de Gestion établit le schéma directeur des budgets. Il peut proposer à la Direction des actions correctives à mettre en œuvre.

Nous proposons que le statut du contrôleur de gestion soit rapidement mis en place et renforcé en le mettant, par exemple, sous l'autorité directe du Président et du Bureau Exécutif de la Chambre. Il disposera ainsi de tous les atouts nécessaires pour s'adresser à tous les centres de gestion de l'Institution dans le cadre de ses relations fonctionnelles, sans intermédiaire hiérarchique d'où la

limitation des retards de réception des informations en direction du contrôleur de gestion.

### **III- Approches de solutions relatives à l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion**

Dans le but d'améliorer la gestion, le contrôle de gestion a besoin d'être doté en outil de contrôle de gestion. Cette approche propose donc que la CCIB renforce son investissement en technologie informatique. Cela lui permettra de doter toutes ses agences de système d'internet ou d'intranet favorisant le recueil à temps les données depuis les directions régionales et le siège. La disponibilité des informations à temps permettra alors d'analyser les écarts mensuels, d'organiser des réunions d'échange sur le suivi budgétaire et, d'opérer des corrections nécessaires. Enfin tout ceci ne pourrait se faire que dans un tableau de bord pour assurer le bon pilotage de la gestion budgétaire.

Cependant, la bonne connaissance du système d'information que pourra acquérir le responsable du contrôle de gestion du fait de son intégration au service de la comptabilité, de même que les bons rapports que pourra développer ce dernier avec le personnel opérationnel sera un atout pour l'amélioration de la performance du contrôle de gestion.

#### **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des suggestions**

Après avoir proposé des approches de solutions, il est formulé dans cette partie quelques recommandations qui ne sont que des préalables à mettre en œuvre par des autorités à divers niveaux afin de s'assurer de l'effectivité des solutions proposées. A cet effet, ces recommandations vont à l'endroit des acteurs et autorités de la CCIB.

#### **I- Condition de mise en œuvre de la suggestion liée à la non fiabilité des prévisions**

Pour la fiabilité de certaines prévisions, la Chambre doit :

- doter chaque section de modèle de standard de prévision des outils permettant de rendre plus efficace les calculs des prévisions ;
- Prendre en compte toutes les données disponibles de qualité adéquate en y intégrant certaines fluctuations économique et financière;
- évaluer des méthodes de prévision afin de retenir la plus plausible ;
- former les agents sur les normes et méthode de prévision de chaque charge ou produit.

## **II- Condition de mise en œuvre de la suggestion liée à l'inefficacité d'application du manuel de procédure**

Il est indispensable pour l'efficacité du Contrôle de Gestion, de mettre en place un certain nombre de préalables :

- d'abord, il est indispensable aux responsables de la chambre de réaliser le diagnostic stratégique de leur organisation. Ce diagnostic doit permettre de définir la mission et le rôle de l'Institution, de faire l'inventaire de leur forces et faiblesses et des opportunités et menaces ;
- il faut procéder à l'évaluation des missions, la définition de postes et fonctions des différents responsables afin d'envisager le rôle et la place de la Cellule de Contrôle de Gestion ;
- il est également nécessaire de mettre en place un Système d'Information minimal mais fiable pour permettre un Contrôle de Gestion efficace. Ce système d'information permettra à la Chambre de disposer des informations aussi bien d'ordre quantitatif que qualitatif (Ressources humaines, Bilan financier, Qualité etc.).

## **III- Condition de mise en œuvre de la suggestion liée à l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion**

Il est recommandé une nouvelle approche du contrôle de gestion qui s'appuie sur de nouvelles pratiques de gestion. Pour ce faire, il est préconisé la dynamisation des outils existants, l'adoption de nouveaux outils et l'implication réelle des opérationnels dans le système de contrôle de gestion.

Il est également nécessaire de construire un tableau de bord de gestion budgétaire pour assurer un bon pilotage de la gestion budgétaire au sein de la Chambre. Le tableau de bord servira à contrôler fréquemment la réalisation des prévisions ou, au contraire à mettre en évidence les secteurs où la Chambre n'a pas atteint ses buts.

Il est recommandé à la Chambre à ce que tous les utilisateurs du logiciel SYSCOSOFT (logiciel comptable) soit parfaitement en phase avec ce dernier au moyen d'une formation approprié.

Par ailleurs, pour une meilleure gestion des activités de la chambre et pour des soucis de transparence, Il est recommandé à la CCIB de procéder vivement au changement du logiciel SYSCOSOFT (logiciel comptable) avec un autre plus adapté au TIC (technologie de l'information et de la communication) et qui

intégrera l'ensemble des activités de la Chambre et l'ensemble de ses agents de manière à ce que les besoins du personnel et de fonctionnement ainsi que le suivi budgétaire pouvant y afférer, soient pris en compte. Donc, un logiciel prenant en compte la dimension de la Chambre, son système de fonctionnement et respecter aussi la hiérarchisation de cette dernière à certains responsables d'être au courant de l'existence des dossiers qui sont à leur niveau mais aussi de procéder au contrôle de toute tâches effectuées par ses agents.

## Conclusion

Ce thème de mémoire qui fait l'objet de notre étude a permis d'une part, d'examiner les différents concepts inhérents à la gestion budgétaire et d'autre part, de comprendre comment fonctionne le système de gestion budgétaire au sein d'une institution consulaire en l'occurrence la CCIB.

Contrairement à d'autres processus, le processus budgétaire n'est pas normalisé. L'organisation de ses activités apparaît donc très liée à l'institution dans laquelle il est mis en œuvre. Sa culture, ses caractéristiques, et d'une certaine façon l'optimisation du processus budgétaire est fonction de cette adéquation. Pour autant, les bonnes pratiques dégagées constituent dans leur ensemble, une logique de cohésion du processus garantissant par ce fait une de ses valeurs fondamentales.

Le processus budgétaire apparaît en effet comme un processus organisé de communication dont le but est l'appréciation et l'appropriation réciproque des enjeux par les dirigeants et les responsables opérationnels. Il est donc le véhicule de privilège de la mise en œuvre de la gestion opérationnelle et de la délégation dans les organisations.

La CCIB est une institution consulaire. Elle s'attèle à atteindre un bon niveau de pratiques budgétaires. Dans une entreprise, le budget occupe une place très importante et sa mauvaise mise en place peut entraîner des conséquences graves pour ce dernier. C'est pourquoi les grandes entreprises et institutions optent pour une culture budgétaire d'entreprise axée sur les méthodes de prévision de plus en plus fiable et un système de contrôle de gestion efficace.

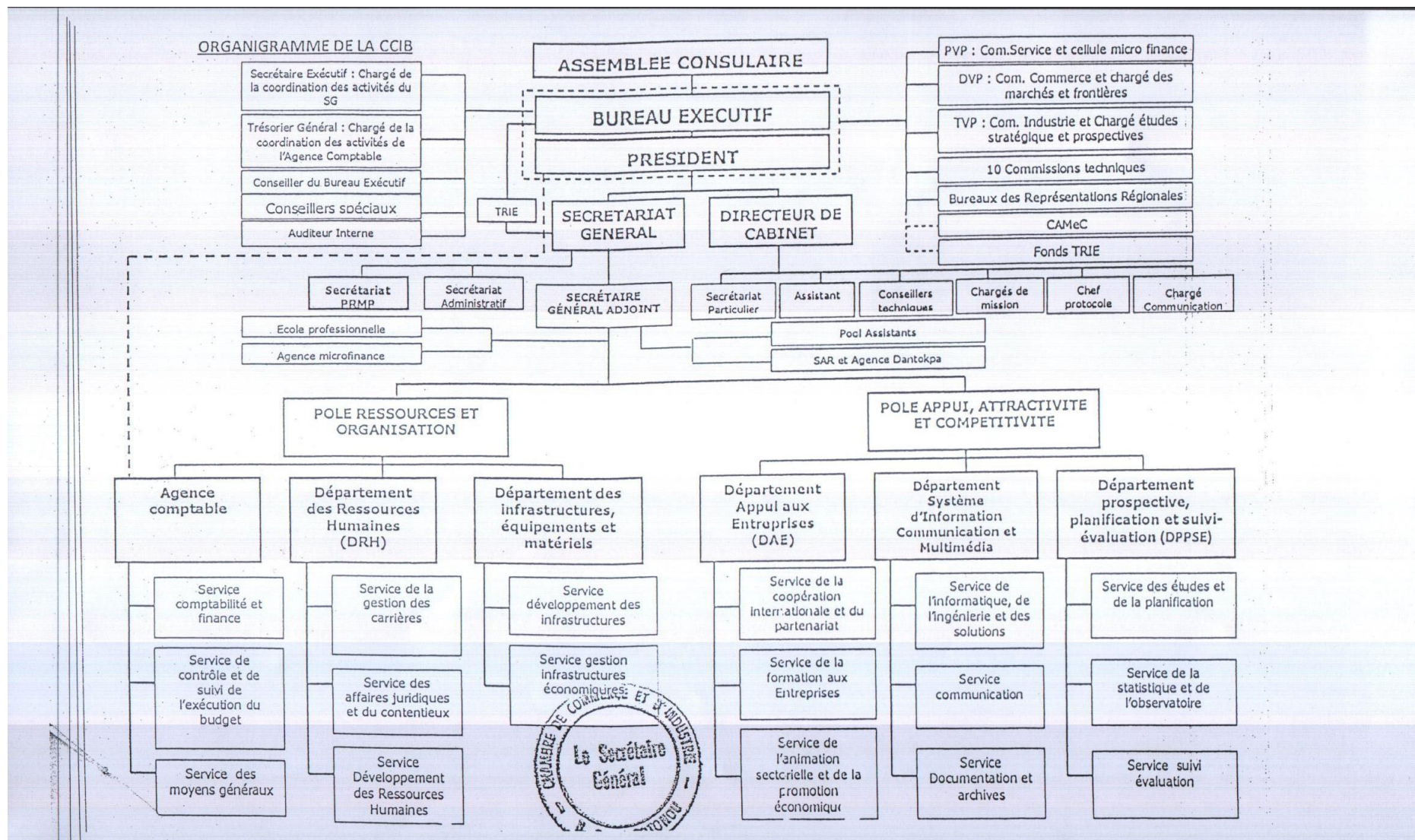
A la CCIB, les fondations en pratique budgétaire sont passables et l'exécution sur le terrain présente encore des insuffisances. L'absence d'un contrôleur de gestion montre de nombreuses défaillances dont les recommandations énumérées dans cette étude serviront à les pallier.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ❑ ANTHONY Robert N., The management control function, Boston Harvard University, Press 1998;
- ❑ BOIX Daniel, FEMINIER Bernard (2004), méthodologie complète en 67 fiches, manager d'équipe : tableau de bord facile, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris ;
- ❑ BOUQUIN Henri (2001), la maîtrise du budget dans l'entreprise ;
- ❑ BOUQUIN Henri (1994), les fondements du contrôle de gestion, PUF ;
- ❑ Claude Alazard et Sabine Separi (1998), contrôle budgétaire ;
- ❑ Claude Alazard et Sabine Separi (2010), contrôle de gestion : DCG11 : manuel et application, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris ;
- ❑ ECHAUD-MAISON C. (2006), le système budgétaire ;
- ❑ FAYE El Hadj (2006), le contrôle de gestion par l'analyse des coûts et le système budgétaire, 2<sup>ème</sup> édition, presse université de Dakar ;
- ❑ GERVAIS M. (1994), les budgets, contrôle budgétaire ;
- ❑ HOFSTEDE G., (1967), the game of budget control, the Netherlands : Royal van Gorcum Ltd ;
- ❑ KERVILER Isabelle & KERVILER Loïc (2006), le contrôle de gestion à la portée de tous ! 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris ;
- ❑ OUEDRAOGO Y. (2013). Diagnostic des procédures de la gestion budgétaire : cas de la SONATEL-CESAG (Centre africain d'Etude Supérieur en Gestion)
- ❑ TOFFODJI M. (2012). Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de la NSIA Assurances Bénin
- ❑ SAADA T., BURLAUD A., SIMON C. (2005), comptabilité analytique et contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris ;
- ❑ SELMER C. (2003), construire et défendre son budget, édition DUNOD, Paris.

## **ANNEXE**

**ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA CCIB**



**ANNEXE 2 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : Problématiques possibles**

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Amélioration du système logistique et organisationnelle de la CCIB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des critères de sélectivité du fournisseur</li> <li>- Non-respect par le fournisseur des besoins exprimés par la CCIB</li> <li>- Manquement à la sensibilisation des prestataires</li> </ul>	Caractère des activités logistiques et organisationnelles de la CCIB	Problématique de l'efficacité logistique et organisationnelle des prestataires de la CCIB
2	Fonctionnement du système informatique de la CCIB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de logiciel de caisse</li> <li>- Manque de logistique informatique</li> <li>- Absence de réseau Intranet entre les annexes</li> <li>- Lenteur dans le processus d'engagement des instructions</li> </ul>	Gestion non performante du système informatique de la CCIB	Problématique de la gestion performante du système informatique de la CCIB
3	Diagnostic de la gestion budgétaire de la CCIB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthode peu efficace de calcul des prévisions</li> <li>- Absence d'un contrôleur de gestion</li> <li>- Absence d'outils efficaces au contrôle de gestion</li> </ul>	Faible optimisation de la gestion budgétaire de la CCIB	Analyse de la gestion budgétaire de la CCIB
4	Système de gestion comptable et financière de la CCIB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'écriture de constatation des provisions pour les créances clients</li> <li>- Retard dans les imputations</li> <li>- Retard dans le rapprochement bancaire</li> <li>- Risque de dépassement des dépenses engagées</li> </ul>	Application peu efficace des principes comptables	Problématique de l'amélioration des principes comptables de la CCIB

**Source: Nous-mêmes**

**ANNEXE 3 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE**

Niveau	Problématique	Objectifs de l'étude	Causes supposées	Hypothèses
<b>Niveau général</b>	<u>Problème Général</u> Faible optimisation de la gestion budgétaire de la CCIB	<u>Objectif Général</u> Etude diagnostique de la gestion budgétaire	-	-
<b>niveau spécifique</b>	1 <u>Problème spécifique 1</u> Méthode peu efficace de calcul des prévisions	<u>Objectif spécifique 1:</u> Identifier les difficultés liées à la fiabilité des calculs des prévisions	<u>Cause spécifique 1 :</u> Prise en compte insuffisante de données antérieures	<u>Hypothèse 1 :</u> La non fiabilité des prévisions est due à la non prise en compte suffisante des données antérieures
	2 <u>Problème spécifique 2 :</u> Inefficacité de l'application du manuel de procédure	<u>Objectif spécifique 2:</u> Déterminer les faiblesses d'application du manuel de procédure	<u>Cause spécifique 2 :</u> Inexistence des fonctions du service de contrôle de gestion dans l'organigramme de la CCIB	<u>Hypothèse 2 :</u> L'inefficacité de l'application du manuel de procédure est due à l'inexistence d'un service de contrôle de gestion
	3 <u>Problème spécifique 3 :</u> Absence d'outils efficaces au contrôle de gestion	<u>Objectif spécifique 3:</u> Apprécier les outils mis en place pour le contrôle de gestion	<u>Cause spécifique 3 :</u> Quasi inexistence du système d'information de gestion	<u>Hypothèse n°3 :</u> L'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion s'explique par l'inexistence d'un système d'information de gestion

**Source : Résultat de l'état des lieux**

## **ANNEXE 4 : Questionnaire de l'étude**

### **Questionnaire**

Mesdames et Messieurs

Le présent questionnaire qui se veut anonyme, s'inscrit dans le cadre d'une recherche diagnostique dans l'optique de la rédaction d'un mémoire de fin de formation cycle 1 en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion.

Il est destiné en effet, à relever les dysfonctionnements en matière de la gestion budgétaire au sein de la CCIB.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes tout en vous garantissant que vos réponses n'engagent en aucune manière votre responsabilité et qu'elles seront traitées avec grande discrétion.

Prière ne donner qu'une réponse par question.

Merci de votre aimable collaboration.

1- Quelles sont les raisons qui expliquent la non fiabilité des prévisions ?

- non utilisation de méthodes adéquates pour l'établissement des prévisions

- non prise en compte suffisante de données antérieures

- autres

- A préciser

.....  
.....

2- Qu'est-ce qui explique l'inefficacité de l'application du manuel de procédure ?

- la gestion budgétaire peu performante assurée par l'Agence Comptable de la CCIB

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS UNE  
INSTITUTION CONSULAIRE: CAS DE LA CCIB**

---

- l'inexistence des fonctions du service de contrôle de gestion dans l'organigramme de la CCIB

- autres

- A préciser

.....

.....

3- Qu'est-ce qui explique l'absence d'outils efficaces au contrôle de gestion ?

- les moyens de mise à disposition effective d'outils de contrôle de gestion

- le quasi inexistence du système d'information de gestion

- autres

- A préciser

.....

.....

**MERCI POUR LA COMPREHENSION ET LA FRANCHE  
COOPERATION !**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS UNE  
INSTITUTION CONSULAIRE: CAS DE LA CCIB**

---

**TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE DE REALISATION DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGES.....	3
Section 1: Présentation du cadre de l'étude.....	3
Paragraphe 1 : Bref aperçu du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat .....	3
Paragraphe 2 : Présentation de la CCIB.....	6
SECTION 2 : Etats des lieux et bilan des constats relevés .....	11
Paragraphe 1 : Réalisation de l'état des lieux .....	11
Paragraphe 2 : Bilan de l'observation de stage.....	34
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE POUR L'EFFICACITE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION MISE EN PLACE A LA CCIB...36	
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	36
Paragraphe 1 : Problématique .....	36
Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses de l'étude et tableau de bord .....	38
SECTION 2: REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	42
Paragraphe 1 : Revue de littérature .....	42
Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche.....	48
CHAPTITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES AUX RECOMMANDATIONS.....	54
SECTION 1 : DE LA PRESENTATION DES RESULTATS A LA VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	54
Paragraphe 1 : Présentation des résultats d'enquête.....	54
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....	58
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS .....	59
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	59
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des suggestions.....	61
Conclusion.....	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	65
ANNEXE.....	a
TABLE DES MATIERES.....	g

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS UNE  
INSTITUTION CONSULAIRE: CAS DE LA CCIB**

---