

## **Le système budgétaire comme outil de mesure de la performance d'une organisation internationale : cas du CAFRAD.**

## **The budgetary system as a tool for measuring the performance of an international organization : the case of CAFRAD.**

**KINDO Hamidou**

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Oujda

Université Mohammed premier

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Application en

Management « LIRAM »

Maroc

**[h.kindou@ump.ac.ma](mailto:h.kindou@ump.ac.ma)**

**Date de soumission :** 19/09/2022

**Date d'acceptation :** 13/11/2022

**Pour citer cet article :**

KINDO H. (2022) «Le système budgétaire comme outil de mesure de la performance d'une organisation internationale : cas du CAFRAD.», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 694 - 717

## Résumé

Le présent article s'intéresse à l'analyse du système budgétaire d'une organisation internationale à savoir le CAFRAD<sup>1</sup>. L'objectif général visé dans la présente étude, est l'identification des éléments explicatifs des difficultés budgétaires rencontrées par les responsables de l'organisation dans le but de favoriser sa bonne gestion budgétaire et d'améliorer sa performance.

Ce faisant, sur le plan méthodologique, nous avons adopté une approche qualitative par étude de cas. Dans ce contexte, un entretien semi-directif a été réalisé auprès d'un échantillon de 10 personnes travaillant au sein du département des affaires générales, du département coopération et relations internationales, du département de communication & événements, du département renforcement des capacités et de la direction générale du CAFRAD.

Les résultats de l'analyse thématique nous ont permis de faire sortir que les mécanismes de préparation et de fixation des prévisions annuelles et les modalités du contrôle budgétaire sont à la base de la faible performance observée ces dernières années et justifient les différentes difficultés rencontrées par la structure. Au regard de ces résultats, des recommandations managériales ont été formulées à leur endroit afin d'améliorer le processus budgétaire en vue d'accroître la performance de l'organisation.

**Mots-clés** : Système budgétaire ; gestion budgétaire ; contrôle budgétaire ; performance ; organisation internationale.

## Abstract

This article focuses on the analysis of the budgetary system of an international organization, namely CAFRAD. The general objective of this study is to identify the explanatory elements of the budgetary difficulties encountered by the managers of the organization in order to promote its good budgetary management and improve its performance.

In doing so, on the methodological level, we adopted a qualitative approach by case study. In this context, a semi-structured interview was conducted with a sample of 10 people working in the general affairs department, the cooperation and international relations department, the communication & events department, the capacity building department and the general management of CAFRAD.

The results of the thematic analysis have enabled us to show that the mechanisms for preparing and fixing annual forecasts and the methods of budgetary control are the basis of the poor performance observed in recent years and justify the various difficulties encountered by the structure. In view of these results, managerial recommendations were made to them in order to improve the budgetary process in order to increase the performance of the organization.

**Key words** : Budget system ; budget management ; budget Control ; performance ; international organisation.

---

<sup>1</sup> Centre Africain de Formation et de Recherche Administrative pour le Développement.

## Introduction

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la continuité de leurs activités. Ce faisant, ils font face à de nombreuses contraintes parmi lesquelles on a l'obligation d'établir des budgets qui sont sincères et en équilibre. Autrement ces dirigeants doivent rechercher la performance de leurs entités à travers une bonne utilisation des ressources budgétaires.

En ce qui concernant le système budgétaire, Tighilet et Yachi (2016, p.2) notent : « qu'il est toujours le regroupement de deux éléments à savoir un ensemble de budgets et une procédure de contrôle budgétaire ». Pour atteindre ses objectifs, le système budgétaire doit utiliser une diversité d'outils de contrôle de gestion. Parmi ces outils on peut mentionner la comptabilité analytique qui permet de mieux gérer les coûts. Aussi la gestion budgétaire fait partie de ses outils et est utilisée dans la prévision des ventes et permettant d'atteindre les objectifs à court et à moyen terme. Le dernier élément utilisé comme outil est le tableau de bord qui constitue un instrument de mesure de la performance et d'aide au pilotage des organisations.

Quant au concept de la performance, il faut noter qu'il est polysémique, complexe et difficile à définir. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et il est la plupart du temps centré sur la seule dimension financière (Issor, 2017, p.94).

Par ailleurs, ayant longtemps trouvé son terrain de prédilection dans les entreprises industrielles, le contrôle de gestion se retrouve de nos jours présent dans une pluralité de configurations organisationnelles à savoir les entités publiques, les associations et même dans les organisations internationales (Beddaa & Bachiri, 2020).

C'est dans ce contexte que lors de notre stage de recherche, la Direction Générale du CAFRAD, pour une logique de pilotage de la performance, nous a exprimé une série de besoins concernant son système budgétaire. En effet, depuis sa création en 1964 jusqu' à nos jours, les pratiques de gestion budgétaire de l'institution semblent très limitées à cause de sa particularité et de sa complexité organisationnelle. Ainsi, dans l'optique de répondre précisément aux interrogations que se pose la Direction Générale du CAFRAD et eu égard aux causes suscitées, il nous a paru opportun d'analyser l'impact du système budgétaire sur la performance d'une telle organisation.

L'objectif visé dans cette étude consiste à montrer le rôle que peut jouer un système budgétaire concernant la mesure de la performance des organisations, notamment d'une organisation internationale.

De ce qui précède notre question principale de recherche est formulée comme suit : Comment le système budgétaire d'une organisation internationale peut-il être organisé et quelles sont les principaux motifs qui peuvent justifier son inefficacité ?

Cette problématique nous amène à poser un certain nombre de questions secondaires à savoir :  
Quels sont les déterminants du système budgétaire d'une organisation internationale ?

Le système budgétaire mis en place permet-il à l'organisation d'atteindre toujours ses objectifs ?

Comment le système budgétaire au sein d'une organisation internationale influence-t-il sa performance ?

Ce faisant, dans le cadre de notre réflexion, nous articulerons notre recherche en deux grandes parties. La première partie de notre travail portera sur une revue de la littérature relative au système budgétaire et son incidence sur la performance d'une organisation internationale (1.).

La deuxième partie (2.) quant à elle, présentera notre démarche méthodologique et les résultats de l'étude qualitative. Elle constituera également un cadre de discussions concernant l'évaluation des propositions et des recommandations managériales seront adressées aux responsables intervenants dans le système budgétaire du CAFRAD.

### **1. Revue de la littérature sur le système budgétaire et son incidence sur la performance d'une organisation**

Le système budgétaire d'une organisation vu par Saib et Saidani (2019, p.84) consiste à mettre en œuvre un groupe de budgets qui couvrent l'ensemble des activités de l'organisation. Ainsi, les budgets qui représentent des programmes d'actions chiffrés sont utilisés comme des outils aidant au pilotage, si les dirigeants mettent en place un système de contrôle budgétaire de manière cohérente et régulière. Le système de contrôle qui sera mis en place aurait pour finalité de mettre en relief des écarts pertinents dont on fera des réflexions sur les causes de leur provenance afin d'envisager des actions correctives. Ce faisant, dans les lignes qui suivent, nous évoquerons les déterminants du système budgétaire, avant d'esquisser un lien entre ce dernier et la performance d'une organisation.

### **1.1. Les déterminants du système budgétaire d'une organisation**

Le concept de système, est vu comme « un ensemble d'éléments en interaction, entre eux, mais également avec leur environnement, et coordonnés en fonction d'une finalité » (Crozier & Friedberg, 1977). Il ne constitue pas un terme nouveau. Il s'agit d'un concept relativement indifférent aux contenus et aux circonstances dans lesquelles il est envisagé, ce qui nous autorise à l'utiliser pour comprendre certains problèmes des organisations et spécifiquement ceux relatifs à la gestion budgétaire, dont nous abordons dans la présente étude.

Ce faisant, le système budgétaire constitue donc un mode de gestion qui à travers une planification, permet la formalisation chiffrées des objectifs à court terme au travers des budgets (El Mobarik & Oukassi, 2022, p.157). Le système budgétaire doit impliquer les différents responsables de l'entreprise.

Aussi, El Mobarik et Oukassi (2022) notent que le système budgétaire constitue un outil d'aide non seulement à la décision mais aussi de motivation et de contrôle ayant pour but la déclinaison des choix stratégiques de l'organisation sous forme de plans à court terme. Il mène également à la mise en œuvre d'un ensemble de budgets qui couvrent toutes les activités de l'organisation, ce qui permettrait de mesurer son efficacité et sa performance.

Par ailleurs, étant donné que le système budgétaire est une composante du système de planification d'une organisation, on peut le scinder en ses différentes phases que sont celle liée à la prévision, celle relative à la budgétisation et celle liée au contrôle.

En ce qui concerne la prévision, Gervais (1994) souligne que : « c'est en quelque sorte essayer de maîtriser le futur et que prévoir consiste à anticiper l'avenir et imaginer le futur ». L'ensemble de ces éléments traduisent que faire une prévision s'avère donc un exercice complexe et incertain. « La prévision constitue donc une étude antérieure relative une décision avec la volonté de l'accomplir » (Gervais, 1994). Elle renferme donc une posture volontariste dirigée vers la réalisation des objectifs de l'organisation. En outre, les responsables de l'organisation sont appelés à mettre en place des prévisions dans le but d'ébaucher des actions et de s'adapter aux mutations de l'environnement.

Par ailleurs, il faut noter que « la démarche prévisionnelle s'organise autour de deux axes que sont la fixation des objectifs de l'organisation et le fait d'établir des prévisions en faisant usage de diverses méthodes de prévision. Ainsi, le système budgétaire constitue donc un moyen de planification et d'aide à la prise de décision visant à définir les objectifs de l'organisation.

Ces derniers sont souvent, négociés par les responsables du centre de responsabilité avec la hiérarchie afin de rechercher et de collecter les informations nécessaires au lancement de la campagne budgétaire et à la définition de la période que les budgets doivent couvrir » (Alassane & Avahouin, 2019).

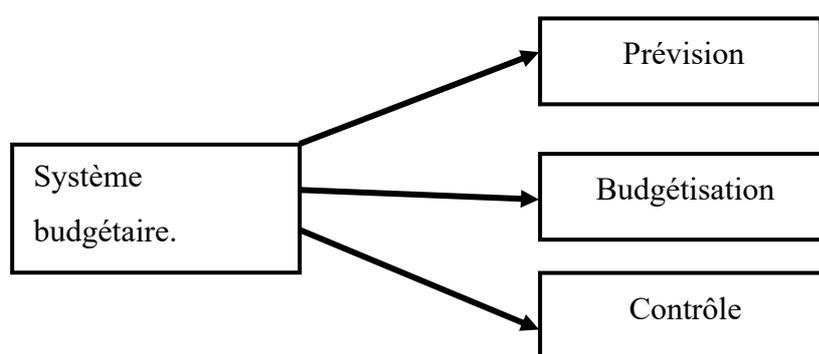
De plus, Bouquin, (1992) note que « face à la complexité croissante de certaines organisations et de leur environnement, les gestionnaires doivent chercher une amélioration de la qualité de l'information et des décisions qui en résultent. Il est donc primordial d'établir au préalable des prévisions relatives aux activités de vente, d'approvisionnement, de production et de résumer tous les éléments de coût à travers des techniques et des modèles qui représentent les choix de gestion de l'organisation » (Adrien *et al*, 2012).

Quant à la budgétisation, elle constitue la deuxième phase du système budgétaire « et renvoie à la définition des actions à court terme de l'organisation sur le volet des objectifs et celui des moyens. Elle constitue donc un processus à travers lequel on détaille le programme d'action relatif à la première année du plan opérationnel » (Bouquin, 1992). La budgétisation consiste donc à l'élaboration du budget qui est un plan d'action à court terme renfermant l'affectation de ressources et l'organisation des centres de responsabilités (Olivier, 1996).

Enfin, la dernière phase renvoie donc au contrôle budgétaire. Ce dernier constitue un processus qui se situe en aval de l'action. Il a pour finalité l'évaluation de la performance et l'explication de ses causes en vue d'une meilleure maîtrise des résultats réalisés. Le contrôle budgétaire constitue « une branche du contrôle de gestion qui analyse la performance en comparant ce qui était prévu (les budgets) à ce qui s'est réellement produit (les coûts réels issus de la comptabilité de gestion). Il propose donc des analyses d'écarts entre les réalisations et les prévisions dans le but de les expliquer et de permettre la décision d'actions correctives adaptées » (Doriath & Goujet, 2011).

Ainsi, après évaluation, les écarts sont notifiés aux différents responsables selon le niveau hiérarchique que chacun occupe. D'un point de vue humain, de nombreux auteurs modernes mettent l'accent sur la primauté d'une discussion objective sur les écarts dégagés avec tous les intéressés ayant pris part à l'élaboration du budget (Doriath & Goujet, 2011).

Pour clore le débat sur le point relatif aux déterminants du système budgétaire, on établira le schéma récapitulatif suivant :

**Figure 1:** Les étapes du système budgétaire.

Source: Etabli par l'auteur.

En somme, on peut noter que la mise en place d'un système budgétaire est primordiale pour le pilotage de l'entreprise. Il permet de mettre en œuvre à court terme des objectifs et la stratégie de l'entreprise. Le système budgétaire s'interroge sur les particularités instrumentales, il s'agit du système de prévision qui permet de tracer les objectifs de l'entreprise, du budget qui se présente sous forme de chiffre pour réaliser ces objectifs et enfin du système de contrôle qui fait la comparaison entre des réalisations et les prévisions.

De ce qui précède, nous pouvons articuler une première proposition comme suit : « *L'organisation n'arriverait pas toujours à réaliser les objectifs fixés au départ, à cause des mauvaises prévisions* », car la prévision est une phase essentielle dans le système budgétaire. Cette proposition fera l'objet d'évaluation dans les prochains points. Après avoir passé en revue les déterminants du système budgétaire, nous analyserons dans le point suivant, le lien possible entre ce dernier et la performance d'une organisation.

### **1.2. Articulation entre le système budgétaire et la performance d'une organisation**

Le système budgétaire jouerait un rôle primordial dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ce faisant, le but de la présente analyse consisterait à faire ressortir une articulation possible entre ces deux concepts, afin de montrer comment le système budgétaire influencerait la performance d'une organisation.

En effet, Saïb et Saidani (2019, p.83) soulignent que « le contrôle de gestion en utilisant l'un de ses outils de planification que constitue la gestion budgétaire, permettrait de piloter la performance de l'organisation. Avec ses actions, elle participerait à l'établissement des stratégies à travers le chiffrage des plans d'actions sur un horizon de court terme, généralement l'année ».

Elle a pour objectif l'anticipation de l'avenir notamment « le budget jouerait un rôle de stabilisateur en encadrant l'action des opérationnels de l'entreprise permettant de limiter les perturbations de l'environnement de l'organisation » (Saib & Saidani, 2019). Il s'agit donc d'un outil de veille financière (Kindo & Benseddik, 2021).

De plus, El Mobarik et Oukassi (2022) notent que « le budget constitue un excellent moyen permettant l'affectation des ressources de l'organisation aux différents centres de responsabilité en fonction des objectifs affectés par la direction générale. Cependant, en amont d'une quelconque affectation de ressources, le budget permettrait de préciser les différentes missions de chaque service dans but d'avoir une cohérence entre les actions ». Le budget assurait dans ce sens la coordination et la communication entre tous les centres de responsabilité de l'organisation (El Mobarik & Oukassi, 2022).

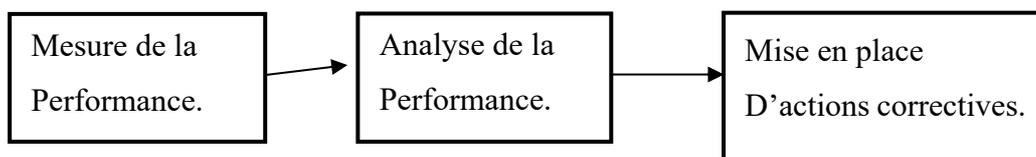
Aussi, selon Saib et Saidani (2019), « le système budgétaire constituerait un moyen de motivation pour les responsables du fait qu'il permet la décentralisation et la délégation du pouvoir. Cela donne une grande responsabilité à ces derniers dans la prise de décisions. Ce qui fera naître une motivation au sein de l'organisation contribuant considérablement à l'atteinte des objectifs ». Ces éléments permettront aux responsables d'être ainsi efficaces (atteinte des objectifs) et efficaces (atteinte des objectifs à moindre coût). Le système budgétaire assurerait ainsi l'accroissement de la performance financière voire la performance globale de l'organisation (Saib & Saidani, 2019).

En outre, le contrôle budgétaire, qui représente la dernière étape du système budgétaire, « participerait au système d'information du contrôle de gestion en faisant ressortir les différents écarts entre les prévisions et les réalisations tout en identifiant les causes de ces derniers ». Il permet donc « une gestion par exception » en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs (Doriath & Goujet, 2011).

Aussi, le contrôle budgétaire permettrait donc de notifier aux responsables de la bonne ou la mauvaise réalisation des budgets. Il permet donc « l'évaluation de la performance des acteurs et le degré de réalisation de l'objectif principal de l'organisation. Le contrôle budgétaire serait donc le premier pas, à travers un suivi de la performance financière (rentabilité), vers une gestion de la performance globale voire économique et financière de l'organisation » (Saib & Saidani, 2019).

Enfin, pour Doriath et Goujet (2007), « le contrôle budgétaire est un processus qui se situe après l'action, il a pour objectifs d'évaluer la performance, d'en expliquer les causes afin de permettre une meilleure maîtrise des résultats obtenus ». Un tel processus regroupe des activités de mesure et d'analyse des écarts toute en mettant en œuvre des actions correctives comme l'illustre la figure ci-après :

**Figure 2 :** Démarche du contrôle budgétaire comme instrument de mesure de la performance.



Source : Adapté de (Doriath et Goujet, 2007, P.3).

Enfin, El Mobarik et Oukassi (2022, p.158) notent que « la gestion budgétaire prend de plus en plus une place primordiale et devient indispensable pour l'évaluation et le renforcement de la performance de l'organisation notamment financière car elle constitue un moyen d'organisation et de motivation pour atteindre les objectifs ». Une mauvaise performance budgétaire d'une organisation serait due à l'état défectueux des matériels et au processus de gestion. De ce qui précède, on articulera notre deuxième proposition comme suit: « **La faible performance budgétaire du CAFRAD serait due à l'état défectueux de ses matériels de gestion** ».

Dans les lignes qui suivent, nous présenterons les résultats de notre étude empirique au sein du CAFRAD.

## 2. Etude empirique au sein du CAFRAD

Dans cette partie, nous allons mettre en lumière notre démarche méthodologique de l'étude de cas, puis présenter les différents résultats tout en les interprétant, avant de formuler des recommandations managériales.

### 2.1. Démarche méthodologique de l'étude de cas unique

Pour mener à bien notre étude sur une possibilité de réforme du système budgétaire du CAFRAD, nous avons mené notre étude au siège du CAFRAD, qui est localisé au centre-ville de Tanger (Maroc).

Ce choix se justifie par le fait que nous avons passé 6 mois de stage de recherche dans ladite organisation d'une part et d'autre part, il est motivé par la demande de la direction générale du CAFRAD. Ce faisant, nous limiterons notre étude au siège de notre organisme d'accueil pour faute de temps tout en faisant appel à l'ensemble des acteurs intervenants dans le pilotage de l'organisation à travers le système budgétaire.

Par ailleurs, il faut noter qu'en ce qui concerne les moyens de collecte des données, El Mobarik et Oukassi (2022, p.161) soulignent que « c'est une approche systématique qui consiste à réunir et à mesurer des informations en provenance des sources diverses, dans le but d'obtenir une vue entière et précise d'un domaine d'intérêt ». Ce faisant, deux outils de collecte de données ont été utilisés dans le cadre cette recherche à savoir la recherche documentaire et la méthode d'entretien.

Dans le cadre de la recherche documentaire, le programme d'activité du budget de 5 exercices (2017, 2018, 2019, 2020 et 2021) du CAFRAD, ont été les premiers documents collectés. Nous avons obtenu donc des informations de base chiffrées relatives aux prévisions et réalisations des recettes sur cette période. Il est à signaler que notre étude couvre une période de trois 3 ans, à savoir de 2019 à 2021. Le choix de cette période s'explique par le fait que certaines données des autres années sont indisponibles suite aux changements des agents tenants ces informations.

De plus, le règlement comptable et financier du CAFRAD, les statuts du personnel et les rapports du conseil d'administration ont été utiles pour notre analyse.

En outre, en nous inspirant des travaux de Youb (2022) à travers une approche qualitative, nous avons choisi également la méthode d'entretien notamment celui semi-directif. Cette démarche nous permettra de bien cerner notre terrain d'étude et de faciliter un bon déroulement des interviews avec les différents participants. Ainsi nous avons pu mener des entretiens individuels avec un échantillon de 10 personnes permanentes qui interviennent dans le processus d'élaboration du budget de l'organisation. Le CAFRAD ne comptait qu'une quinzaine de personnels permanents, les autres étant donc les intermittents. Ce faisant, le tableau suivant regroupe le profil, le département et la durée des interviews réalisés.

**Tableau 1** : Présentation des répondants des entretiens semi-directifs réalisés.

Répondant	Profil	Département	Durée de l'interview
1	Directeur général	Direction générale	40 mn
2	Secrétaire	Direction générale	20 mn
3	Chef comptable	Département des affaires générales	40 mn
4	Comptable	Département des affaires générales	20 mn
5	Agent de facturation	Département des affaires générales	20 mn
6	Contrôleur financier	Département des affaires générales	20 mn
7	Interprète	Département coopération et relations internationales	15 mn
8	Chargé des relations avec les pays membres	Département de communication & évènements	15 mn
9	Formateur	Département renforcement des capacités	15 mn
10	Formateur	Département renforcement des capacités	15 mn

Source : Développé dans le cadre de cette étude

Pour mener à bien la présente partie, nous avons utilisé un guide d'entretien qui regroupe un ensemble de thème dans le but d'en servir et de tirer profits lors des échanges d'informations. C'est un guide d'entretien qui regroupe quatre thématiques. Dans les 3 premières thématiques, deux questions pertinentes en relation avec les forces et les faiblesses du système budgétaire de notre cas d'étude ont été formulées. Ces thématiques sont articulées suivant les étapes du système budgétaire. Ce faisant, la première thématique recense « *Les forces et les faiblesses relatives à l'élaboration du budget du CAFRAD* ». La deuxième thématique quant à elle, évoque, « *Les forces et les faiblesses au niveau de l'exécution et du suivi budgétaire du CAFRAD* ». La troisième thématique à son tour souligne « *Les forces et les faiblesses relatives au contrôle budgétaire du CAFRAD* ». Enfin, la quatrième thématique porte sur la performance et est constituée d'une question à 6 choix possibles. Elle s'articule comme suit : « *Les raisons de la faible performance du CAFRAD* ».

Enfin, dans le volet du traitement des données, nous avons présenté la méthode de traitement des informations recueillies et des moyens mis en place pour l'analyse de celles-ci. Dans ce

sens, les données que nous avons collectées ont été analysées dans le but de permettre d'avoir une vue synthétique de l'étude. Les résultats de notre entretien seront triés afin de vérifier la pertinence des propositions précédemment énoncées. Dans les lignes qui suivent, nous présenterons les résultats et leur interprétation.

## **2.2.Présentation des résultats et leur interprétation**

Dans les lignes qui suivent, nous mènerons un diagnostic du système budgétaire de notre cas d'étude en suivant ses trois étapes (Prévision, Budgétisation et Contrôle).

### **2.2.1. Diagnostic du système budgétaire mis en place au CAFRAD**

A titre d'information, la procédure d'élaboration du budget au CAFRAD peut se décrire comme suit : Le Directeur Général du CAFRAD prépare le budget avec ses collaborateurs et le soumet au Conseil d'Administration. Ce dernier comprend deux parties : une première partie qui retrace les recettes et une deuxième partie qui décrit les dépenses. Les crédits ouverts au budget comportent une section de fonctionnement et une section d'opérations en capital. La nomenclature budgétaire est établie conformément aux dispositions du plan comptable général. Les prévisions budgétaires portent sur les recettes et les dépenses de la gestion à laquelle elles se rapportent et sont exprimées en Dollars U.S. Les crédits sont spécialisés par Chapitres, Articles et Rubriques. Les dotations budgétaires ont valeur limitative quant au montant et quant à la nature des engagements et des paiements correspondants.

Les recettes sont décrites suivant leur nature en Chapitres, Articles ou Rubriques.

Après l'établissement du budget, il sera soumis à l'approbation du Conseil d'Administration compte tenu d'un tableau général des prévisions de dépenses et de recettes. Il est appuyé (d'un exposé de motifs ; d'un état comparatif des crédits de dépenses votées au titre de l'exercice en cours et des prévisions relatives à l'exercice à venir ; d'un état comparatif de recettes pour l'exercice en cours et pour l'exercice à venir et de tous les documents annexes jugés nécessaires.).

Après approbation du budget dans les conditions prévues par le règlement financier et comptable, le Directeur Général en transmet un exemplaire à l'Agent Comptable et au Contrôleur Financier du CAFRAD.

De ce qui précède, nous avons réalisé le diagnostic du système budgétaire suite aux entretiens avec les 10 personnes dont la synthèse des réponses concernant le premier thème se présente comme suit :

**Tableau 2** : « Les forces et les faiblesses relatives à l'élaboration du budget du CAFRAD ».

Forces.	Faiblesses.
<p>IL ressort de notre analyse que: « <i>le budget du CAFRAD est élaboré en respectant un certains nombres de principes budgétaires à savoir: le principe de l'universalité, de l'unité, de l'annualité et de la spécialité des credits</i> » <b>répondant 1.</b></p> <p>Nous avons relevé également: « <i>que la comptabilité générale constitue une information complète et représente la source fondamentale d'informations de gestion budgétaire. Le cycle budgétaire est couplé à l'exercice comptable et s'étend du 1er juillet au 30 juin</i> » <b>répondant 3.</b></p>	<p>On note ici les propos suivants: « <i>Nous manquons d'une planification efficace et bien définie. Nous n' avons pas au CAFRAD une planification bien établie, avec des objectifs précis et réalisables. Le nombre de missions à effectuer sont souvent imprécis, par conséquent de nombreuses difficultés d'ordre financiers surviennent dans la réalisation de ces missions</i> » <b>répondant 1.</b></p> <p>Aussi, on relève le passage suivant: « <i>Au CAFRAD ici on a une absence de procédure de préparation budgétaire.Nous n'avons pas en fait une procédure claire décrivant l'ensemble des actions à mener par les agents concernant la préparation du budget. Cela traduit le fait que les prévisions budgétaires des dix derniers exercices sont quasiment identiques et sont basées sur une reconduction budgétaire pure et simple</i> ». <b>répondant 3.</b></p>

**Source** : Développé dans le cadre de cette étude

En somme, le tableau précédent met en lumière d'une part, les forces du système budgétaire mis en place au CAFRAD. Le respect d'un certain nombre de principes budgétaires et la comptabilité générale constituent les éléments essentiels à retenir.

D'autre part, l'absence d'une planification efficace et d'une procédure de préparation budgétaire constituent les principales faiblesses observées. Dans les lignes qui suivent, le diagnostic relatif au deuxième thème sera présenté.

**Tableau 3 :** « *Les forces et les faiblesses au niveau de l'exécution et du suivi budgétaire du CAFRAD* ».

Forces.	Faiblesses.
<p>Nous relevons les propos suivants : « <i>Au niveau du CAFRAD, comme dans toutes les comptabilités publiques, un des principes d'exécution et de suivi budgétaire à respecter impérativement, est celui de la séparation de pouvoir entre les administrateurs et les comptables</i> » <b>répondant 1.</b></p> <p>Aussi, « <i>on a une séparation de pouvoir entre le directeur général du centre qui est l'ordonnateur principal, le contrôleur financier qui est chargé d'assurer le contrôle de l'activité financière du CAFRAD dans les conditions prescrites par le règlement financier et l'agent comptable qui est responsable de l'exercice financier et comptable du CAFRAD</i> » <b>répondant 1.</b></p>	<p>De manière générale, « <i>il y'a une obsolescence du système d'information au sein du CAFRAD et la comptabilité reste toujours manuelle faute d'une bonne maîtrise du logiciel comptable. Aussi on a un manque de compétences permettant de mettre en place une bonne procédure de recouvrement des recettes à l'image des cotisations des pays membres qui constituent la principale ressource du centre. Par conséquent on se retrouve avec des écarts défavorables au niveau de ce chapitre budgétaire</i> » selon le <b>répondant 4.</b></p> <p>Par ailleurs, « <i>on constate que la procédure d'exécution du budget au sein du CAFRAD semble très rigoureuse et contribue au ralentissement des activités du centre</i> » <b>répondant 3.</b></p> <p>Aussi, « <i>une nouvelle redéfinition du domaine d'intervention du contrôleur financier s'impose car la délégation actuelle du pouvoir du centre contient une certaine ambiguïté.</i></p> <p><i>On a l'impression d'être en présence deux capitaines (Directeur général et contrôleur</i></p>

	<i>financier) dans un bateau aux ambitions souvent contradictoires » <b>répondant 1.</b></i>
--	--

**Source :** Développé dans le cadre de cette étude

De ce qui précède, la séparation de pouvoir entre les administrateurs et les comptables de même que celle entre le directeur général du centre qui est l'ordonnateur principal et le contrôleur financier, constituent les forces. Par contre, l'obsolescence du système d'information, le fait que la comptabilité reste toujours manuelle, le manque de compétences et la lourdeur de la procédure budgétaire contribuant au ralentissement des activités, représentent les faiblesses de cette étape du système budgétaire du CAFRAD. Dans les lignes qui suivent, le diagnostic relatif au troisième thème sera présenté.

**Tableau 4 :** « Les forces et les faiblesses relatives au contrôle budgétaire du CAFRAD ».

<b>Forces.</b>	<b>Faiblesses.</b>
<p>« Le contrôle budgétaire du CAFRAD est un contrôle hiérarchique au plan interne et au plan externe ce contrôle est effectué par des commissaires aux comptes à la fin de chaque exercice comptable et financier. Aussi, la position hiérarchique des ordonnateurs leur permet d'exercer un contrôle sur leurs collaborateurs. Ce contrôle s'exerce par la vérification des rapports d'activité et documents envoyés périodiquement par les ordonnateurs secondaires au directeur général. Le Directeur Général peut aussi commanditer un contrôle inopiné auprès des centres de synthèse » <b>répondant 1.</b></p> <p>« L'agent comptable exerce son contrôle sur les paiements en vérifiant par exemple la</p>	<p>« Les écarts observés ne font pas l'objet d'une véritable analyse au niveau d'un tableau de bord budgétaire permettant de faire ressortir leurs causes afin de prendre les dispositions nécessaires pour éviter une répétition pour la suite de l'exécution du budget. Aussi le CAFRAD n'a pas un tableau de bord budgétaire et les méthodes budgétaires ne permettent pas de motiver et de responsabiliser les responsables ».<b>répondant 3</b></p>

<i>régularité des opérations (montant, imputation) » répondant 3.</i>	
---	--

Source : Développé dans le cadre de cette étude

Du tableau précédent, on note que le contrôle externe est effectué par des commissaires aux comptes à la fin de chaque exercice, la vérification des rapports d'activité et la régularité des opérations, représentent les forces. Par contre, le fait que les écarts observés ne font pas l'objet d'une véritable analyse au niveau d'un tableau de bord budgétaire, constitue un handicap majeur pour cette étape du système budgétaire du CAFRAD.

Dans la partie qui suivra l'analyse des écarts et les résultats du thème 4 permettront de vérifier la pertinence des propositions que nous avons précédemment énoncées.

### 2.2.2. Résultats de l'analyse des écarts et de la performance

Dans le but d'évaluer l'exécution du budget, nous procéderons à la détermination des écarts, avant d'analyser les raisons de la faible performance du CAFRAD.

#### ❖ Evaluation des écarts et appréciation de leur évolution

L'écart se détermine en faisant la différence entre les réalisations et les prévisions d'une période, à travers la formule suivante : « **Écart = Réalisation – Prévision** ». Il s'interprète comme suit :

Eléments.	Un écart [-] négatif et $T < 100$ .	Un écart [+] positif et $T > 100$ .
Dépenses.	« Favorable ».	« Défavorable ».
Recettes.	« Défavorable ».	« Favorable ».

Avec  $T = \text{Taux de réalisation} = \text{Réalisation/Prévision}$ .

Nous allons procéder maintenant, à l'examen de l'ensemble des dépenses de la période (N, N+1 et N+2) correspondant respectivement à (2019,2020 et 2021). Ce faisant, nous avons regroupé dans le tableau ci-dessous, l'ensemble des prévisions, des réalisations et des écarts pour l'ensemble des dépenses de chaque année.

**Tableau 5 :** « *Evaluation des écarts relatifs aux dépenses du CAFRAD* ».

Année.	Prévisions.	Réalisations.	Ecart.	Appréciation.
N	1.193.800,00 \$	518.106,28 \$	(675.693,72 \$)	Favorable.
N+1	1.193.732,00 \$	552.481,61 \$	(641.250,39 \$)	Favorable.
N+2	1.194.732,00 \$	408.080,97 \$	(786.651,03 \$)	Favorable.

**Source :** Conçu à partir des rapports d'activités du CAFRAD.

De ce tableau, il ressort que sur toute la période de l'étude, les écarts calculés sont tous favorables. Cependant cela ne traduit pas une bonne exécution budgétaire car il existe une égalité entre recettes et dépenses dans la prévision budgétaire. L'analyse des écarts relatifs aux recettes nous permettra de tirer les conclusions. Dans les lignes qui suivent, nous examinerons, l'ensemble des recettes par année à partir du tableau récapitulatif des réalisations, des prévisions et des écarts suivant :

**Tableau 6 :** « *Evaluation des écarts relatifs aux recettes du CAFRAD* ».

Année.	Prévisions.	Réalisations.	Ecart.	Appreciation.
N	1.193.800,00 \$	466.122,46 \$	(727.677,54 \$)	Défavorable.
N+1	1.193.732,00 \$	651.067,43 \$	(542.664,57 \$)	Défavorable.
N+2	1.194.732,00 \$	375 801,44 \$	(818.930,56 \$)	Défavorable.

**Source :** Conçu à partir des rapports d'activités du CAFRAD.

L'analyse du tableau montre qu'au cours des trois années, les écarts sont tous défavorables car les réalisations n'atteignent pas les prévisions sur toute la période d'étude.

Cela peut s'expliquer par le manque de moyens de mobilisation des ressources et l'hostilité de l'environnement de l'organisation. Les contributions annuelles des Etats Membres sont la principale source de financement du budget, auxquelles s'ajoutent des soutiens financiers offerts par certains pays africains à travers le détachement des fonctionnaires, des institutions partenaires, ainsi que des revenus générés par le centre lui-même. La non-exécution des parties prenantes peut impacter négativement les activités de l'organisation.

Dans les lignes qui suivent, nous analyserons les résultats relatifs à la faible performance du CAFRAD.

### ❖ Raisons de la faible performance du CAFRAD

Les résultats obtenus à partir de notre guide d'entretien peuvent être résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 7 : « Les raisons de la faible performance du CAFRAD ».**

Eléments.	Effectifs.	Pourcentages (%)
Manque de compétence.	00	00
Manque de motivation.	02	20
Manques d'outils de gestion ou la répétition des pannes.	06	60
Collègues non-collaboratifs.	00	00
Absence d'indicateurs de performance.	02	20
Autres.	00	00
Total	10	100

Source : Données des entretiens, juin 2021.

Il ressort de ce tableau que les agents interviewés ont majoritairement donné comme cause du non performance, le manque d'outils de gestion ou la répétition des pannes du matériel informatique. Ce qui signifie que la faible performance du CAFRAD est surtout due aux manques d'outils et les matériels de gestion sont défectueux, ce qui ralentit le service offert par les agents.

Dans les lignes qui suivent, une discussion concernant l'examen des propositions antérieures sera effectuée.

### 2.2.3. Discussion relative aux propositions précédemment énoncées

Notre première proposition stipulait que : « *L'organisation n'arriverait pas toujours à réaliser les objectifs fixés au départ, à cause des mauvaises prévisions* », car la prévision est une phase essentielle dans le système budgétaire. De nos analyses, les écarts déterminés sont tous défavorables concernant les recettes sur toute la période d'étude (N, N+1, N+2). Cela peut

s'expliquer par le manque de moyens de mobilisation des ressources et l'hostilité de l'environnement de l'organisation. De même, il n'y a pas un contrôleur budgétaire permanent.

Ainsi, notre proposition selon laquelle les écarts observés entre prévisions et réalisations traduisent une mauvaise exécution des budgets d'exercice du CAFRAD, s'avère donc pertinente pour cette étude.

Par ailleurs, pour notre deuxième proposition, elle s'articule comme suit : « *La faible performance budgétaire du CAFRAD serait due à l'état défectueux de ses matériels de gestion* ». A partir des informations recueillies à la base de notre guide d'entretien, nous remarquons que l'état défectueux du matériel de gestion, les pannes répétées, le manque de motivation et l'absence d'indicateurs de mesure de la performance sont les principaux déterminants de la faible performance budgétaire énumérés par nos interviewés.

Nous en déduisons donc que ces derniers déterminants sont à la base de la faible performance budgétaire. D'où la proposition selon laquelle la faible performance budgétaire du CAFRAD serait due à l'état défectueux du matériel de gestion, est donc pertinente dans le cadre cette étude.

Dans la partie suivante, des recommandations managériales seront formulées afin d'améliorer le système budgétaire du CAFRAD.

### **2.3. Quelques recommandations managériales**

A travers notre analyse du système budgétaire du CAFRAD, nous avons pu mettre en relief que la gestion budgétaire de l'organisation, présente beaucoup de faiblesses. Malgré ces constatations, nous pensons tout de même qu'il importe de formuler des recommandations qui seront notre contribution à son amélioration. Nos recommandations suivront les trois étapes du système budgétaire.

#### **2.3.1. Recommandations sur l'élaboration budgétaire**

Nos recommandations seront sur deux points. D'abord elles porteront sur la planification budgétaire et après sur la méthode de prévision utilisée.

Nous recommandons alors au centre, de mettre en œuvre dans le futur, un cadre plus global qui mentionnerait de manière claire, la direction à suivre et les moyens nécessaires pour y parvenir. Il s'agit donc d'un objectif fondamental de toute activité de planification. Le budget fait partie

intégrante du processus de planification. Cela permettra de limiter les difficultés liées à l'organisation de certaines activités.

Par ailleurs, et conformément aux écrits de (Saib & Saidani, 2019) ; (Doriath & Goujet, 2007), « les données de toutes les charges d'exploitation devront être mise à jour conformément aux montants réels du terrain afin de pouvoir produire un budget réaliste ».

Aussi, le fait de ne pas prendre en compte certaines charges actualisées, pourrait démotiver les dirigeants des centres de responsabilité à produire leur budget. En effet, le fait de prendre en compte les données actualisées, pourrait apporter beaucoup d'enthousiasme aux personnels lors de l'élaboration de leur budget et ainsi que sa gestion. Cette remarque nous incite à proposer l'adoption d'un « Budget à Base Zéro (BBZ) ». Nous recommandons donc au CAFRAD d'utiliser cette méthode de « Budget à Base Zéro ». Selon bouquin (1992), « Cette méthode consiste à faire table rase de l'acquis budgétaire, donc de faire l'hypothèse de sa suppression et ensuite de s'interroger sur l'utilité de ses finalités pour le centre. L'objectif principal du BBZ est d'obliger les responsables à clarifier leurs prévisions, en se fondant évidemment sur l'actuel et le futur et non sur le passé ». Nous pensons donc que les prévisions à réaliser doivent être basées sur les objectifs prédéfinis et aussi sur les moyens réels dont dispose l'organisation.

### **2.3.2. Recommandations relatives à l'exécution et au suivi budgétaire**

Nous recommandons au CAFRAD de réviser sa procédure de sélection de ses fournisseurs de services afin de pouvoir faire des économies de dépenses. Aussi, il est important pour le centre de revoir son règlement comptable et financier qui date de 1985 car certains articles nécessitent une réforme importante afin de les mettre en phase avec les mutations de l'environnement.

Nous recommandons également l'instauration d'un budget d'investissement susceptible de répondre au besoin matériel et humain. Nous suggérons aussi au CAFRAD le renforcement de son investissement en technologie informatique.

En effet, la disponibilité des informations à temps permettra donc d'évaluer les écarts mensuels, d'organiser des réunions d'échange sur le suivi budgétaire dans but de mettre en place des actions correctives. Finalement, étant donné que la principale source des recettes du CAFRAD provient des cotisations des pays membres, des mesures doivent être prise pour la mobilisation de ces fonds. Il faudrait accompagner le traditionnel envoi des lettres dans le cadre de la mobilisation des cotisations par des appels téléphoniques directement aux parties prenantes.

### 2.3.3. Recommandations sur le contrôle budgétaire

Il est important que « les mécanismes de système de contrôle mis en œuvre soient compris par tous les responsables de l'organisation. Ces mécanismes doivent être nécessairement adaptés aux objectifs et aux besoins de l'organisation » (Bouquin, 1992). C'est donc ces conditions que les différents responsables accepteront le système de contrôle comme « un outil d'aide à la gestion ».

Ce faisant, nous recommandons les parties intéressées de revoir les mécanismes de contrôle en place au CAFRAD car la lourdeur de certaines procédures administratives limite certaines initiatives du dirigeant du centre dans l'exécution du budget. Nous suggérons également la mise en place des actions de maîtrise des écarts visant à impacter les réalisations budgétaires. Un système de reporting et le tableau de bord doivent être élaborés de façon permanente dans le but d'assurer l'efficacité du système d'information budgétaire et financier du CAFRAD. Cela aidera à la prise de décision à tout moment, chaque fois que le besoin se présente. La mise en œuvre de ces recommandations permettra au centre d'améliorer sa performance.

### Conclusion

Au sortir de notre analyse sur le système budgétaire du CAFRAD, nous avons pu constater que l'élaboration du budget, son exécution et son contrôle ne répondent pas totalement aux normes recommandées. Le système budgétaire mis en œuvre par l'organisation en la matière laisse apparaître plus d'insuffisances que d'atouts.

En effet, l'absence d'une planification efficace et d'une procédure de préparation budgétaire constituent les principales faiblesses observées au niveau de la phase de prévision. Par contre, l'obsolescence du système d'information, le fait que la comptabilité reste toujours manuelle, le manque de compétences et la lourdeur de la procédure budgétaire contribuant au ralentissement des activités, constituent les failles de la phase de l'exécution et du suivi budgétaire.

Mais le fait que les écarts observés ne font pas l'objet d'une véritable analyse au niveau d'un tableau de bord budgétaire, constitue une faiblesse majeure du contrôle budgétaire du CAFRAD. Concernant la faible performance du CAFRAD, nous notons qu'elle est surtout due aux manques d'outils et les matériels de gestion sont défectueux, ce qui ralentit le service offert par les agents.

Cependant pour pallier les insuffisances soulignées, le centre doit revoir son mécanisme budgétaire et appliquer les standards en matière de prévisions budgétaires. Nous avons aussi proposé qu'un contrôle périodique de l'exécution du budget doive être fait, le renouvellement du matériel de gestion et l'augmentation du crédit budgétaire pour permettre au CAFRAD de pouvoir mieux réaliser la mission qui lui est attribuée.

Les apports managériaux de la présente étude de cas résident dans le fait qu'elle offre une ligne directrice aux praticiens concernant le diagnostic du système budgétaire d'une organisation internationale. Les suggestions managériales proposées permettraient d'améliorer la performance du système budgétaire en place.

Enfin, il est rare voire même impossible de ne pas être confronté à des difficultés lorsqu'on est à la quête de l'information. Ce qui justifie alors l'existence des difficultés connues lors de la réalisation de cette étude. Ces difficultés sont donc synonymes des limites à notre travail de recherche. Dans ce sens, le fait que notre recherche est une étude de cas unique peut se heurter aux reproches des auteurs qui insistent sur l'incapacité des études qualitatives à fournir des résultats généralisables. Nous avons déjà mentionné, que notre étude de cas unique n'avait pas un but de représentativité. La taille de notre échantillon semble certes restreinte. Cependant, cette limite est un choix justifié par le fait que notre objectif fondamental était de mener un diagnostic d'un système budgétaire en difficulté et que pour ce faire une étude de cas unique semble appropriée.

### Références bibliographiques.

Adrien, B. B., Jonathan, M., & Karen, M. (2012). Participation budgétaire et performance managériale : lien non significatif et contingences. *Comptabilité – Contrôle – Audit.*, 2(18), 125-184.

Alassane, A. K., & Avahouin, E. M. (2019). *Analyse de la gestion budgétaire d'une structure déconcentrée de l'Etat : cas de la DDIC-B/A*. Université de Parakou.

Beddaa, M., & Bachiri, M. (2020). Impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise : Proposition d'un modèle conceptuel. *Alternatives Managériales et Economiques*, 2(2), 97-114.

Bouquin, H. (1992). *La maîtrise des budgets dans l'entreprise*. Edicef.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système. Les Contraintes de l'action collective*. Editions Seuil.

Doriath, B., & Goujet, C. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris : Dunod, 3eme édition.

Doriath, B., & Goujet, C. (2011). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Dunod.

El Mobarik, F. E., & Oukassi, M. (2022). La gestion budgétaire des projets d'investissements et son impact sur la performance de la société : « Cas d'un groupe d'industrie au Maroc ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(4), 153-176.

Gervais, M. (1994). *Contrôle de gestion par le système budgétaire*. Paris : Edition : 3e Editor Vuibert.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 2(17), 93 -103.

Kindo, H., & Benseddik, M. (2021). Pratiques de l'intelligence financière au service des ONG en période de crise : Vers une proposition d'un modèle de gestion de crise. *Alternatives Managériales Economiques.*, 3(1), 577-594.

Manal, Y. (2022). L'évaluation de la performance du marketing dans les entreprises marocaines (cas des entreprises de services B to B). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3).

Olivier, B. (1996). *Politique d'achat et gestion d'approvisionnement*. Paris : Dunod.

Saib, L., & Saidani, N. (2019). *L'apport de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance des entreprises (budgets des ventes) : cas de l'ENIEM de Tizi-Ouzou*. Université mouloud mammeri de tizi-ouzou.

Tighilet, A., & Yachi, K. (2016). *Le système budgétaire et son incidence sur la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise portuaire de Bejaia*. Université Abderrahmane Mira de Bejaia.