



LES ANNALES DE SCIENCES DE GESTION DE L'UAC

Volume 1

Numéro 2

Juillet 2017

ISSN 1840-8893

TEKPANZO Louis Kpedaton : Mécanismes de création et de répartition de la richesse dans les entreprises béninoises.

ADJIBADE Hervé Serge : Gouvernance bancaire : Efficacité des systèmes de contrôle des dirigeants.

TOBOSSI Boniface : Evaluation de la qualité de la gouvernance dans les institutions de microfinance au Bénin.

RIBOUIS Déo-Gratias Toihin et HOUNKOU Emmanuel Cossi : Travail en équipe et pratiques budgétaires dans les administrations publiques béninoises.

Editeur

- Emmanuel Hounkou, Université d'Abomey-Calavi

Comité scientifique

- Augustin Anasse, Université de Bouaké
- Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé
- Bertrand Sogbossi Bocco, Université de Parakou
- El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop
- Jean Paul Mamboudou, Université Omar Bongo

Comité de lecture

- Judith Glidja, Université d'Abomey-Calavi
- Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi
- Rosalie Worou, Université d'Abomey-Calavi

Comité de rédaction

- Augustin Chabossou, Université d'Abomey-Calavi
- Alain Babatoundé, Université d'Abomey-Calavi
- Laurent Oloukoï, Université d'Abomey-Calavi

Les Annales de Sciences de Gestion de l'UAC

© Ecole Doctorale Sciences Economiques et Gestion

Les Annales de Sciences de Gestion de l'UAC

Volume 1

Numéro 2

Juillet 2017
ISSN: 1840-8893

- 1 Mécanismes de création et de répartition de la richesse dans les entreprises béninoises.

Louis Kpedaton TEKPANZO

- 25 Gouvernance bancaire : Efficacité des systèmes de contrôle des dirigeants.

Hervé Serge ADJIBADE

- 47 Evaluation de la qualité de la gouvernance dans les institutions de microfinance au Bénin.

Boniface TOBOSSI

- 72 Travail en équipe et pratiques budgétaires dans les administrations publiques béninoises.

Déo-Gratias T. RIBOUIS et Emmanuel C. HOUNKOU

Travail en équipe et pratiques budgétaires dans les administrations publiques béninoises

Par DEO-GRATIAS TOÏHIN RIBOUIIS ET EMMANUEL COSSI HOUNKOU

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université d'Abomey

Calavi (Benin), E-mail : deorib@yahoo.fr

Résumé : Cet article traite de la relation entre les styles de management et les pratiques budgétaires dans les administrations publiques béninoises. Nous avons adopté une démarche à la fois qualitative et quantitative qui a permis de collecter des données auprès de 371 personnes dans quatorze ministères sur la base d'un questionnaire et des entretiens. Le traitement et l'analyse de ces données à partir l'ACM, ont permis de montrer que le style de management des dirigeants est fondé sur le travail en équipe et la pratique budgétaire est interactive. Ce style de management permet l'implication des cadres et favorise l'atteinte des objectifs à plus de 90%. Ainsi le style de management participatif permet l'efficacité de la pratique budgétaire interactive.

Mots clés: styles de management, Pratiques budgétaires, influence, implication, efficacité.

Abstract: This article deals with the Relationship between management styles and budget practices in beninese public administrations. We adopted a qualitative approach that collected data from 371 people (departments) on the basis of a questionnaire. The processing and analysis of these data from the ACM have shown that the management style of leader base on teamwork and the budget practice is interactive. This style of management allows the involment of managers and promotes the achievement of objectives to more than 90%. thus, participatory management style analysis allows the effectiveness of interactive budgeting.

Keywords: management styles, budget practices, influence, involment, effectiveness;

I. Introduction

De par le monde, les administrations publiques se cherchent, se restructurent depuis près de deux décennies. Au Bénin, cette situation est au centre des nombreuses réformes opérées dans le souci de rationaliser les dépenses publiques : les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS), la Facilité d'Ajustement Structurel (FAS), la modernisation de la gestion des finances publiques, Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les Orientations Stratégiques de Développement (OSD 2006-2011), la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRIP), Bénin Alafia 2025, etc.

Plusieurs maux minent les administrations publiques béninoises. Selon le rapport (2008) du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Paires (MAEP), le Bénin est confronté à des difficultés de gouvernance. On note plus d'agents proches ou ayant atteint l'âge de la retraite que de jeunes qualifiés. Les avancements sont faits de manière non transparente et irrégulière, ce qui ne favorise pas l'émergence de savoir-faire et de comportements nouveaux au sein des administrations. Au niveau des conditions de travail, ce rapport met l'accent sur l'inadéquation des moyens globalement disponibles et sur l'acquisition des équipements qui s'effectue sans planification globale et sans évaluation des charges récurrentes. En outre, il souligne que les nombreux textes produits pour l'organisation des services publics et des missions sont peu connus et/ou appliqués. Ce qui explique que les mécanismes de contrôle ne sont pas effectifs et les sanctions ne sont pas appliquées en cas de fautes dûment constatés et prévues par les textes. Il en résulte des dysfonctionnements majeurs qui touchent l'ensemble des administrations qui sont ainsi inefficaces pour le développement. La qualité des prestations des services publics est mauvaise et la relation entre les administrations et les usagers s'est détériorée (Rapport MAEP, 2008).

La bonne gouvernance passe inévitablement par l'élaboration des programmes d'action pertinents de développement et la mise en place des mesures pour s'assurer que ce qui doit être fait l'est effectivement au moment opportun. Cela ne pourra être une réalité si le dirigeant ne possède pas la maîtrise de l'organisation dans toute son entièreté. Cette maîtrise de l'organisation par les dirigeants devient de plus en plus difficile surtout à cause des différents niveaux d'incertitude en matière de gestion dus à la complexité de la structure des organisations, leur fonctionnement et la turbulence de l'environnement. Face à cette incertitude, le besoin de vérifier

si tout se passe conformément au programme adopté ou aux principes admis devient nécessaire. Ainsi donc, les dirigeants se préoccupent d'avoir une connaissance exacte de ce que font les membres de l'organisation, de s'assurer qu'ils exécutent le travail de la meilleure façon et la plus rationnelle. Dans cette logique, l'efficacité au travail doit passer par l'abandon de la relation homme contre homme et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il s'appuie sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance.

Face à cette curiosité des dirigeants et surtout au regard de la transformation de l'environnement, le contrôle de gestion a connu ces vingt dernières années une remise en cause des hypothèses du modèle traditionnel (Bouquin, 1994). Cette situation se traduit au plan des outils par l'émergence des systèmes de mesure de la performance. La plupart des organisations pour ne pas dire toutes les organisations, repose leurs systèmes de pilotage autour d'un outil du contrôle de gestion qu'est le budget. Cette recherche intervient dans un contexte où l'utilisation du budget doit permettre d'optimiser des ressources.

Depuis son avènement dans les organisations, le budget constitue l'un des outils de gestion sur lequel repose le système de gouvernance (Bouquin, 1998). Il est un outil du contrôle de gestion qui a évolué avec ce dernier. Il a suscité beaucoup d'intérêt au regard de l'importance qui lui est accordée dans la littérature. Le développement de l'utilisation du budget et plus précisément du contrôle budgétaire est favorisé par un certain contexte économique et idéologique (Berland, 1999a). Ainsi, le budget est un dispositif utile pour représenter les intérêts en jeu dans les processus politiques ; il tend à rationaliser les systèmes d'organisation pour « *maintenir les relations de pouvoir existantes* » (Covaleski et Dirsmith, 1986). Le budget s'est développé non seulement parce qu'il confère ou maintient le pouvoir de la coalition dominante mais aussi parce qu'il représente un nouveau mode de contrôle social (Berland, 1999b).

Plusieurs travaux (Elkholm et Wallin, 2000, Gignon-Marconnet, 2003, Sponem 2004, Germain, 2005) observent que les pratiques budgétaires s'insèrent dans les différents rôles du budget et varient d'une organisation à une autre, d'un manager à un autre. Ces rôles budgétaires, contextualisés, nombreux, parfois contradictoires sont mis en œuvre à travers des utilisations qui sont faites des budgets, c'est-à-dire à travers des pratiques budgétaires. Ces pratiques du budget qui repose pour l'essentiel sur le style de management des managers provoquent des comportements dysfonctionnels ou pervers vis-à-vis de l'organisation ou de ses membres. Il

urge alors de s'interroger sur les conséquences des styles de management sur le budget. Ainsi la question de recherche peut être formulée de la manière suivante : En quoi le style de management fondé sur le travail en équipe pourrait influencer l'efficacité des pratiques budgétaires dans les administrations publiques béninoises ?

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence du style de management fondé sur le travail en équipe sur l'efficacité des pratiques budgétaires dans les administrations publiques béninoises.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons structuré le travail en quatre étapes. La première, traite de la revue de la littérature, la deuxième de la méthodologie, la troisième présente les résultats et les discussions et enfin la quatrième expose les aspects managériaux de la recherche.

II. Revue de la littérature

A. *La théorie de la nouvelle gestion publique.*

Cet article s'insère dans la logique qui consiste à exporter les pratiques des organisations privées dans les organisations publiques dans le souci d'optimisation des ressources. Pour ce faire, elle repose sur la théorie de la nouvelle gestion publique. Né au depuis des années 1990 dans les pays anglo-saxons, le New Public Management est un ensemble d'idées et d'analyses qui s'intéresse essentiellement aux modes de gestion et de gouvernance des organisations publiques. La toute première définition théorique du New Public Management se trouve dans l'ouvrage de David Osborne et Ted Gaebler (1993). Selon ces derniers, le New Public Management préconise de transposer les normes et règles managériales du secteur privé vers le secteur public. A la suite de ces auteurs, plusieurs autres définitions sont évoquées dans la littérature. Par exemple, pour Bartoli (1997), le *New Public Management* est « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ».

Plusieurs raisons expliquent le progrès enregistré dans le développement de ce courant dont trois sont majeures. La première raison repose notamment sur le contexte idéologique et politique des décennies 1980 et 1990 marquées par la prégnance des idées libérales au détriment des théories interventionnistes. Cette logique est prise en compte dans les idées développées dans la thématique du PPBS (*Planning Programming Budgeting System*), la RCB en français (Rationalisation des Choix Budgétaires), d'acter la prise en compte des catégories managériales dans le

fonctionnement des administrations publiques en remplacement de la tradition administrative déclassée sur la base de l'argument péjoratif de la bureaucratie (Y. Pesqueux, 2010).

La deuxième raison évoquée par Michael Power (2005) s'intéresse aux dépenses publiques. Elles ont atteint depuis longtemps des niveaux très élevés, à la limite du soutenable, dans bon nombre de pays développés. Le ralentissement durable de la croissance dans ces pays, à partir de la seconde moitié des années 1970, a sévèrement réduit les recettes fiscales et sociales. L'endettement public a atteint dans ces pays des montants insupportables. D'où l'idée d'une remise à plat des finances publiques, qui passe par une réforme en profondeur de l'ensemble du secteur public.

La troisième raison non moins importante, renvoie aux attentes de plus en plus fortes des citoyens/contribuables en termes de plus grande qualité des services publics et de transparence dans la gestion des affaires publiques.

On peut donc comprendre que l'une des justifications du nouveau mode de gestion publique qui se met en place réside dans la nécessaire introduction d'un contrôle externe rigoureux, fondé sur la double exigence de qualité et de maîtrise des coûts, seul moyen de remédier aux gaspillages et dérives associés à l'autorégulation qui a prévalu dans le passé dans l'administration et les services publics.

Dans la logique du management public, la démarche de l'action publique doit considérer comme prioritaires les conditions de réussite de l'efficacité (cohérence gestionnaire) sans pour autant oublier le caractère public dans lequel s'inscrit cette action (cohérence politique) (Y. Pesqueux, 2010). Selon l'auteur, de manière spécifique, le nouveau management public vise les objectifs suivants :

- La gestion des agents publics qui repose sur des règles, des procédures et statuts constituant un référentiel pour les pratiques de GRH.
- La gestion financière et comptable.
- On ajoute aujourd'hui, dans une forme de débordement, par la prise en compte des thématiques débattues dans le cadre de la « responsabilité sociale de l'entreprise, les préoccupations liées à l'implication des salariés ». Plus concrètement, le *New Public Management* se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à une logique d'action : celle de l'efficacité socio-économique.

Selon Y. Pesqueux (2010), l'activité publique est considérée comme consistant principalement dans la fourniture de services. Elle comporte

toutes les caractéristiques de l'activité de services à savoir : l'immatérialité de la prestation, la simultanéité de la production et de l'utilisation, le contact direct entre prestataire et utilisateur donc l'importance de l'individualisation de la relation « fonctionnaire – usager » et la participation de l'utilisateur à la production de la prestation. Ce qui nécessite la mise en place d'un système de management de l'implication.

B. Le management de l'implication.

La question de l'implication a été d'un intérêt particulier au centre des recherches en Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elle repose sur la problématique de la valeur travail, du temps au travail et des énergies physiques et mentales consacrées au travail.

L'implication est définie selon la traduction française du concept anglo-saxon comme la relation entre une personne et son organisation (Plane, 2003). Il existe plusieurs acceptions données au concept d'implication (Berda, 2002). En reprenant la méta-analyse de Morrow (1983), Fabre (2011) observe cinq types d'implication. En première analyse, l'implication est la performance et l'efficacité au travail, la valeur personnelle des personnes. Dans une seconde analyse, l'implication dans l'emploi occupé qui repose sur le degré d'attachement d'une personne à son poste de travail. En troisième analyse, l'implication dans la carrière que l'on peut rapprocher à la théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs de Clelland (1961). En quatrième analyse, l'implication dans l'organisation qui est probablement la forme d'implication la plus large et enfin l'existence d'une implication dans le syndicat.

Le présent travail vise à analyser l'influence du style de management fondé sur le travail en équipe sur l'efficacité des pratiques budgétaires. Il repose sur le degré d'adhésion des salariés aux valeurs, aux objectifs et au projet de l'organisation, compte tenu de leurs cultures, et se concrétise par une prédisposition personnelle à démultiplier des efforts pour contribuer à la performance organisationnelle. Dans cette logique, Thévenet (2002) analyse l'implication sous l'angle du management des organisations et prend en compte la personne dans son individualité et sa liberté ainsi que l'entreprise avec sa culture. L'auteur développe l'idée selon laquelle l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement. Elle renvoie à la réalisation de soi, l'estime de soi et la fierté. En se focalisant sur la situation des salariés au travail, Mahé de Boislandelle (1998) distingue deux grands courants de l'implication. D'abord, l'implication organisationnelle qui constitue la traduction concrète du niveau d'adhésion d'un salarié dans son organisation. Elle caractérise la

disponibilité d'un salarié à son organisation et peut donc orienter ses comportements à son égard. Pour Mahé de Boislandelle (1998), l'implication organisationnelle peut être appréhendée à partir de trois grandes dimensions : la dimension affective qui vise à analyser l'attachement du salarié à son organisation ; la dimension calculée qui fait référence au calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts éventuels de son départ de l'organisation et la dimension normative qui désigne les obligations au travail à travers le degré d'identification d'une personne à son travail en particulier l'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que le salarié se fait lui-même. Pour apprécier l'implication du point de vue management, Thévenet (2002) met l'accent sur la nécessité d'une adéquation entre les objectifs, les valeurs de l'organisation et de la personne. Dans cette logique, la personne va adhérer aux valeurs et au projet de l'organisation ce qui peut se traduire par son investissement dans le travail traduisant ainsi une volonté d'agir. Ainsi, l'implication a des effets sur la performance organisationnelle.

Selon Fabre (2011), il existe trois vrais enjeux managériaux à propos des conséquences potentielles de l'implication. Premièrement, les effets sur les efforts au travail et la performance qui concrétisent l'idée suivant laquelle les salariés impliqués dans leur travail sont plus performants que ceux qui le sont moins. Deuxièmement, les effets sur les dysfonctionnements sociaux puisque les recherches montrent que les salariés impliqués sont généralement moins absents et plus fidèles. Les indicateurs tels que l'absentéisme ou la rotation du personnel, sources de coûts-performances cachés au sens de Savall et Zardet (1976), sont ainsi à un niveau plus satisfaisant. Enfin, l'implication a des effets sur les attitudes des salariés. Fabre (2011) indique que plusieurs recherches démontrent que l'implication des salariés réduit les intentions de départs volontaires. Par ailleurs, l'implication amène les salariés généralement à développer des comportements plus productifs par la formation et le perfectionnement.

Pour favoriser l'implication dans les organisations, Thévenet (2002) suggère trois grandes conditions. Il propose dans un premier temps la cohérence de la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les actions stratégiques et opérationnelles mises en œuvre. En second lieu, la réciprocité, c'est-à-dire l'échange social qui s'opère entre l'entreprise et ses salariés. En d'autres termes, les salariés doivent avoir un sentiment d'équité résultant de leurs contributions, à savoir de leurs efforts, confrontées aux rétributions qu'ils perçoivent en échange. Enfin, la troisième condition est constituée de l'appropriation qui désigne le niveau de reconnaissance de soi des salariés dans les valeurs et les objectifs de leur organisation.

Mais la maîtrise des comportements des salariés repose sur des outils de gestion dont le budget. Depuis son introduction dans les entreprises, le budget a conservé son intérêt. En fonction de l'époque dans laquelle il est inséré, il remplit des missions différentes (Berland et Chiapello, 2004) qui expliquent selon le style de management la diversité des pratiques budgétaires observée dans les organisations (Sponem, 2004) et détermine son efficacité.

C. La pratique budgétaire selon la typologie de Sponem

Dans sa thèse, Sponem (2004), examine la typologie de pratique budgétaire au regard de celle existante dans la littérature. Son travail repose sur cinq groupes. Dans les entreprises du groupe 1, *le budget se caractérise par l'implication de la direction et des opérationnels, le suivi des écarts et l'utilisation pour évaluation de la performance*¹. Dans ce groupe 1, le budget joue un rôle majeur car les financiers et les managers se servent la plupart du temps pour responsabiliser, motiver et évaluer.

Dans les entreprises du groupe 2, *le budget est avant tout utilisé pour le calcul des primes des managers et plus généralement pour les évaluer*². Moins utilisé pour déployer la stratégie ou prévoir, le budget est un outil de management par les objectifs pour contractualiser et motiver.

Les entreprises du groupe 3 se caractérisent par une utilisation intensive du budget pour remplir des rôles de management, de déploiement de la stratégie, d'allocation de ressources, d'autorisation des dépenses et même de discussion avec les actionnaires (Sponem, 2004, p248). Ceci pourrait s'expliquer par son mode de construction (formalisé, très participatif et orienté vers la discussion opérationnelle) et d'utilisation (forte implication de la direction et reprecisions) qui en font un outil central pour discuter des changements en cours et faire converger l'entreprise vers les attentes des actionnaires (Sponem, 2004). L'utilisation qui en est faite pour évaluer et rémunérer ne semble pas nuire à sa pertinence. Il semblerait que dans ces entreprises, le budget est utilisé dans un « esprit de jeu » tel qu'il a été prôné par Hofstede (1967).

¹ - Cité par Samuel SPONEM, Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine, U.F.R Sciences des Organisations Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion (CREFIGE), soutenue en 2004 (p. 247)

² - Cité par Samuel SPONEM, Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine, U.F.R Sciences des Organisations Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion (CREFIGE), soutenue en 2004 (p. 248)

Les entreprises du groupe 4 utilisent le budget de manière participative. Il est peu formalisé (peut être révisé) et utilisé dans une optique plutôt stratégique. Il est une référence pour la coordination des activités. Il sert à allouer les ressources, à prévoir les besoins financiers, à déployer la stratégie et à autoriser les dépenses.

Enfin, les entreprises du groupe 5 *ont un budget peu participatif, peu négocié en relation avec des éléments opérationnels, peu détaillé et peu formalisé* (Sponem, 2004 p.249). La hiérarchie s'implique peu dans le processus et les écarts ne sont pas tellement suivis. Dans la plupart des cas, les objectifs fixés ne sont généralement atteints.

Dans ces circonstances, le budget ne sert ni à responsabiliser, ni à motiver, ni à évaluer : il n'est pas utilisé comme outil de management. Moins qu'ailleurs il est utilisé comme un outil stratégique : il sert peu à allouer les ressources, à coordonner ou piloter. En conclusion, dans les entreprises du groupe 5, le budget ne constitue pas un instrument majeur. Les managers ne sont en général pas satisfaits du processus budgétaire. *Le budget est avant tout vu comme un rituel et impose une culture de contrôle plutôt qu'une culture d'implication* (Sponem, 2004 p.249). Plus qu'ailleurs, on lui reproche d'être inadapté à l'environnement, rigide, long et décourage la coopération.

Sponem (2010) fait une comparaison des pratiques budgétaires observées dans ces différents groupes avec les typologies existantes dans la littérature. Ainsi, Sponem (2004) constate que les caractéristiques du groupe 1 semblent se rapprocher du *contrôle budgétaire serré* tel qu'il est évoqué par Anthony (1965) et formalisé par Merchant (1985c) et Van der Stede (2001). Celles du groupe 2 se rapprochent du *contrôle budgétaire diagnostique* mis en évidence par Simons (1987b ; 1990). Dans le groupe 3, les caractéristiques du budget semblent s'approcher du *budget interactif* de Simons (1987b) chez Johnson & Johnson (1986). Le budget tel qu'il est utilisé dans le groupe 4 a des caractéristiques proches du groupe appelé « consensus » par Trahand (1980) et semble proche du *contrôle budgétaire souple* d'Anthony (1988). L'utilisation du budget dans le groupe 5 semble se rapprocher des caractéristiques du *contrôle budgétaire interpersonnel* de Merchant (1981). Ce faisant, Sponem (2004) met en évidence cinq styles budgétaires à l'aide des rôles et des critiques du budget : ***Le budget strict, le budget diagnostique, le budget interactif, le budget souple et le budget indicatif.***

En conclusion, plusieurs rôles du budget sont présentés dans la littérature. Au regard de celle-ci, c'est l'utilisation différenciée du budget qui permet la multiplicité de ces fonctions et attributions. Selon Sponem (2004), c'est

Ribouis, D. et Hounkou, E. – Travail en équipe et pratiques budgétaires...

plutôt le processus, « *qui inclut la préparation du budget, ses évolutions éventuelles et l'utilisation qui en est faite* » Burlaud (2000). Dans le cadre de cette recherche, nous allons retenir les mêmes dimensions que Spomen (2004) pour diversifier les pratiques budgétaires. Ainsi, ***onze dimensions caractérisent donc le processus budgétaire : la participation, le type de négociation, la difficulté des objectifs, le suivi des écarts, les révisions, les précisions, l'évaluation budgétaire, la rémunération budgétaire, l'implication de la direction, le niveau de détail et la formalisation.***

III. Méthodologie de recherche

La méthodologie qui cadre mieux avec notre objet d'étude repose sur une démarche à la fois qualitative et quantitative.

A. Recherche de terrain : le questionnaire

Créée en 1959, la Fonction Publique Béninoise est calquée sur le modèle hérité du système français. Elle est actuellement animée à travers le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative.

Plusieurs textes fondamentaux de gestion ont, depuis sa création, régi le fonctionnement de la fonction publique béninoise. Celle-ci a, comme dans d'autres pays africains francophones, une mission d'intérêt général qu'elle accomplit à travers des structures déterminées.

Dans le souci d'établir et d'analyser l'influence du style de management fondé sur le travail en équipe sur les pratiques budgétaires, nous avons dans un premier temps, choisi de mener des entretiens semi-directifs avec les directeurs de la DPP, les directeurs de la DAF, les DCF, le DEB, le DPB et quelques cadres de la DGAE dont le directeur. Dans un second temps, nous avons fait recours à une activité méthodique et organisée de collecte de données sur les caractéristiques d'intérêts d'une partie de la population. Il s'agit en effet d'une enquête qui se focalise principalement sur les styles de management et les pratiques budgétaires des agents dans les administrations publiques, lesquelles couvrent principalement les ministères qui ont un grand potentiel budgétaire et qui sont considérés comme des ministères stratégiques auxquels d'importantes ressources financières sont affectées dans le budget général de l'Etat.

Etant donné que le processus d'élaboration du budget dans les ministères fait intervenir les agents de la Direction de la Programmation et de la

Prospection (DPP) et la Direction des Affaires Financières (DAF), nous focalisons alors notre étude sur ces deux directions.

Au premier degré, on a identifié les grandes grappes (14 ministères). Au second degré, à l'intérieur de chaque grappe (ministère), on sélectionne les directions qui vont faire partir de l'échantillon. De ce fait, on a considéré l'implication des directions dans le processus d'élaboration et d'exécution du budget. Cette considération amène à choisir la Direction de la Programmation et de la Prospection (DPP) et la Direction des Affaires Financières (DAF) dans ces ministères. Au troisième degré, la DPP et la DAF de chaque ministère étant constituée des cadres, on procède à un échantillonnage aléatoire simple pour déterminer la taille de l'échantillon. Dès lors, la taille théorique nécessaire pour la collecte des données est déterminée par :

$$(1) \quad n = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 \dots \dots n_{14},$$

avec n désignant les ministères

Ainsi, nous avons calculé la taille de l'échantillon aléatoire simple à partir de la formule suivante tirée de l'ouvrage de Anderson, Sweeney et Williams (2007) :

$$(2) \quad nt = \frac{t^2 \rho N \varphi (1 - \varphi)}{\varepsilon^2 N + t^2 \varphi (1 - \varphi)}$$

Où nt est la taille théorique de l'échantillon, ρ , l'effet³ du plan d'échantillonnage, N , le nombre total du personnel dans les quatorze ministères, φ , la proportion des agents pour estimer la variabilité des indicateurs (pour cette étude, nous prenons $\varphi = 0,5$ pour une variance maximale), t , la valeur correspondant à un niveau de confiance voulu (pour cette étude on prend $t = 1,96$ pour un niveau de confiance de 95%) et ε , la marge d'erreur souhaitée.

A cet effet, on observe que pour un risque de 5%, il faut enquêter 315 cadres dans l'ensemble des ministères retenus. Puisqu'il s'agit des cadres à enquêter, en raison de leur disponibilité, certains peuvent refuser de participer à l'enquête, ceci peut conduire à un taux de réponse faible pour l'enquête (inférieur à la taille désirée donnée par la formule précédente).

³ Habituellement, il est inférieur à 1 quand il s'agit d'échantillon aléatoire stratifié. Mais dans le cas de cette enquête $\rho = 1$ car nous n'avons pas des estimations de l'effet d'échantillonnage. Ceci ne limiterait pas les résultats car elle nous permet de disposer d'un échantillon un peu plus large

Afin de conserver la même précision malgré le refus de certains cadres, nous supposons que le taux de réponses dans le rang des cadres sera de 85% soit 15% de non réponses. Cette estimation a permis d'ajuster la taille théorique de l'échantillon qui est de 315 à 371 cadres selon la formule ci-après :

$$n = \frac{nt}{R}$$

Où n est la taille de l'échantillon et R le taux de réponse de la collecte. Cela suppose que si au cours de la collecte des données, 85% de l'échantillon répondent à l'enquête, les résultats auront la précision voulue (5%). Mais pour un taux de réponse de plus de 85%, les résultats seront encore plus précis et la marge d'erreur devrait être inférieure à 5%.

Par ailleurs, pour répartir la taille de l'échantillon sur les grappes (ministères), on calcule le poids de chaque ministère dans l'ensemble des 14 ministères en terme de nombre d'agents dans la DPP et la DAF selon la

formule suivante : $p_{h'} = \frac{Nh'}{\sum_{h'=1}^{14} Nh'}$

Avec $p_{h'}$ le poids que représente chaque ministère dans l'ensemble des 14 ministères.

Nh' le nombre total d'agent (cadres) dans la DPP et la DAF de chaque ministère

$\sum_{h'=1}^{14} Nh'$ le nombre total d'agent (cadres) dans la DPP et la DAF dans l'ensemble des 14 ministères. Au total la taille de l'échantillon est de 371 cadres de niveau minimum BAC plus quatre.

Sur la base du questionnaire, nous avons réalisé l'enquête confirmatoire.

Les réponses aux questions sont portées sur des échelles de type LIKERT à cinq points pour mesurer les cinq grandes catégories de variables de la recherche ainsi que des informations complémentaires sur les répondants. Les codes adoptés vont de 1 à 5 (1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Un peu d'accord ; 3 = Neutre ; 4 = D'accord ; 5 = Tout à fait d'accord) ou (1 = pas important ; 2 = Un peu important ; 3 = Neutre ; 4 = Important ; 5 = Très important).

En se basant sur la recommandation d'Hinkin (1998), dans l'amélioration de la qualité des échelles construites nous procédons dans un premier temps à une analyse factorielle exploratoire afin de réduire le nombre de variables et ne garder que les plus pertinentes. En effet, l'analyse des composantes multiples permet de répartir les variables sur les axes factoriels. Ce qui permet de classer les variables suivant leurs contributions sur les axes et d'éliminer les variables qui ont une faible contribution ou coordonnées.

B. Opérationnalisation du concept « styles de management ».

Pour ce qui concerne notre recherche, l'opérationnalisation des concepts « style de management » s'est faite à partir des cinq indicateurs suivant : « **optimisation des ressources, niveau d'atteinte des objectifs, considération des subjections et attentes des personnes, définition des objectifs.** » De façon supplémentaire elles sont élaborées de la manière suivante :

LIBELLES	MODALITES
Le style de management du supérieur hiérarchique est fondé sur le travail en équipe.	1- Oui 2- Non

Sa projection dans les divers plans formés par ces facteurs a permis d'illustrer les associations, les ressemblances et les oppositions entre les groupes de modalités que ces facteurs décrivent.

C. Opérationnalisation du concept « pratique budgétaire ».

La littérature scientifique nous apprend qu'une opérationnalisation du concept « pratique budgétaire serré » a été proposée par Van Der Stede (2001b, cité par Komarev I, 2007, p.250) à partir d'une série de questions regroupées en quatre catégories : « une tolérance faible pour les écarts au budget pendant l'année ; un suivi détaillé de chaque ligne budgétaire ; une discussion intense sur les résultats budgétaires ; une forte insistance sur l'atteinte des objectifs budgétaires ».

La pratique budgétaire souple n'a pas véritablement fait l'objet de l'opérationnalisation dans la littérature. C'est pourquoi Simons (1987) soulignait que la pratique budgétaire souple se transforme en une pratique budgétaire interactive dès que les responsables hiérarchiques s'impliquent personnellement dans les procédures d'élaboration, de suivi et de surveillance du budget. Van Der Stede (2001) va dans le même sens et note que les budgets peuvent ne pas être considérés comme souple si, par exemple, le management est relativement tolérant vis-à-vis des écarts ponctuels par rapport au budget, à la condition qu'ils soient atteints en fin d'année ». Il n'a pas proposé une opérationnalisation. Dans le cadre de cette étude, nous maintenons les mêmes indicateurs que Sponem (2004) pour établir l'échelle de mesure de la pratique budgétaire. Le tableau suivant résume les items retenus pour caractériser les pratiques budgétaires.

Tableau n°1 : Items proposés pour mesurer les pratiques budgétaires

Variables	Indicateurs	Items
Pratique budgétaire	La participation (DPP, DFRM, DRH,....)	Implication des spécialistes du budget
		Interaction entre hiérarchies et opérationnels
		Rôles des spécialistes dans la préparation et interprétation des informations budgétaires
	Le type de négociation	Négociation entre la hiérarchie et les directions administratives en charge du budget
		La manière dont les objectifs budgétaires sont décidés
	Suivi des écarts	Calcul des écarts budgétaires
		Analyse des écarts budgétaires
	Implication de la direction	La fréquence du calcul des écarts budgétaires
		Implication des responsables hiérarchiques dans le processus de l'élaboration du budget
		utilisation de l'information budgétaire par la hiérarchie dans les décisions et actions opérationnelles
		Proposition du budget par les responsables des unités administratives sans discussion avec le ministre
		Implication et rôle de la DGB, la DGTCP, la CSPEF, la DGDDI, la DGID, la DPP, DCF, DAF, C/SAF ou Comptable, DRFM, la DRH, la DGAE, la CAA
	Difficulté des objectifs	Les dépassements des lignes budgétaires
		Les dépassements des lignes sont-ils objectifs
		Les dépassements imposés par le ministre
	révision	révisions budgétaires faites par les directions administratives et validées par le ministre
	Ré-prévision	Fréquence des ré-prévisions des objectifs budgétaires
		Les ré-prévision en cours d'année pour prendre en compte certains objectifs du ministre.
		Les ré-prévision en cours d'année pour tenir compte de l'évolution de l'environnement
		Les ré-prévisions imposées par le ministre
	Evaluation budgétaire	Probabilité moyenne d'atteindre les objectifs budgétaires
		Les objectifs budgétaires sont-ils atteints
	Rémunération budgétaire	performance des cadres est-elle jugée sur leur capacité à atteindre leurs objectifs budgétaires ?
		performance des cadres est-elle jugée sur la non-atteinte de leurs objectifs budgétaires
	Niveau de détail des objectifs	Existence de PTA
		L'élaboration de plans d'action
		Modification significative du budget est-elle accompagnée d'une modification des plans d'action
Les objectifs sont-ils bien détaillés ?		
la formalisation	Existe-il un format pour l'élaboration du budget	
	Existe-t-il un calendrier d'élaboration du budget	
	les règles qui encadrent les comportements sont formulées explicitement.	
	les rôles et relations sont prescrits indépendamment des individus qui occupent une position dans les administrations	
	Pas du tout élevée	

Source : Adapté de notre recherche à partir des travaux de Sponem (2004, 2010)

IV. Résultats et discussion

A. Influence du style de management sur l'efficacité de la pratique budgétaire.

Pour mieux appréhender les interrelations non linéaires qui existent entre les variables indiquant le style de management et la pratique budgétaire retenues pour l'étude, il a fallu recourir à l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM). Sa mise en œuvre a permis d'obtenir des variables synthétiques appelées facteurs en mettant en évidence les associations, les ressemblances et les oppositions.

- Choix des axes factoriels.

L'examen de l'histogramme des valeurs propres nous indique qu'il faut retenir les 5 premiers axes factoriels car ils restituent plus de 50% de l'inertie (55,98%).

- Apurement des modalités actives et interprétation des axes factoriels

A l'analyse du tableau de tri-à-plat des questions actives, nous notons que les modalités à faible effectif des pratiques budgétaires ont été ventilées et positionnées sur les axes. Il s'agit notamment de :

- La modalité « Neutre » de la variable « Implication des spécialistes fonctionnels du budget dans le processus budgétaire »
- La modalité « Pas du tout d'accord » de la variable « Implication des responsables hiérarchiques dans le processus de l'élaboration du budget »
- La modalité « Pas du tout d'accord » de la variable « Interaction entre les responsables hiérarchiques et les responsables opérationnels dans le processus budgétaire »
- La modalité « Pas du tout d'accord » de la variable « utilisation de l'information budgétaire par la hiérarchie dans les décisions et actions opérationnelles »
- La modalité « Un peu d'accord » de la variable « le processus budgétaire fait l'objet d'une attention fréquente de spécialistes fonctionnels du budget »
- La modalité « D'accord » de la variable « proposition du budget par les responsables des unités administratives »
- Les modalités « Pas du tout d'accord » et « Tout à fait d'accord » de la variable « Imposition du budget par le supérieur hiérarchique sans discussion avec les responsables des unités administratives »

Ribouis, D. et Hounkou, E. – Travail en équipe et pratiques budgétaires...

- Les modalités « Pas important » et « Un peu important » de la variable « Rôle de la Direction Générale du Budget dans l'élaboration du budget »
- La modalité « Un peu important » de la variable « Rôle de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique dans l'élaboration du budget »
- La modalité « Pas important » de la variable « Rôle de la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers »
- La modalité « Un peu important » de la variable « Rôle de la Direction Générale des Impôts et Domaines »
- La modalité « Important » de la variable « Rôle de la DAF »
- La modalité « plus de 90% » de la variable « la probabilité moyenne d'atteindre les objectifs budgétaires »
- La modalité « Bimestre » de la variable « la fréquence du calcul des écarts budgétaires »

Cette ventilation permet d'éviter l'explosion des contributions relatives des variables.

- **Interprétation des axes factoriels**

L'analyse du style de management et des pratiques budgétaires renvoie à la considération des variables qui contribuent à la formation des axes factorielles. Selon les résultats de l'ACM, on note que la variable mettant en relief le style de management fondé sur le travail en équipe est positionnée sur le troisième axe (CTR cumulée de 1,2).

Tableau n°2 : Coordonnées des modalités actives des styles de management

Le style de management du supérieur hiérarchique <u>impli</u>							
Coordonnées des modalités actives							
Libellé	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
Oui	1,460	0,05398	0,05	0,03	0,06	0,03	0,03
Non	0,079	18,52630	0,92	0,50	1,16	0,59	0,54
Contribution cumulée			1,0	0,5	1,2	0,6	0,6

Source : Résultat enquête septembre 2015

Nous allons par conséquent considérer les variables de la pratique budgétaire qui ont une forte contribution à la formation du 3^{ème} axe.

Ainsi, selon les résultats, l'Axe3 fournit plus de 9% de l'information d'après l'histogramme des valeurs propres. Les variables contribuant fortement à la formation de cet axe sont :

- ✓ Implication des responsables hiérarchiques (directeurs) dans le processus budgétaires (CTR cumulée de 2,7)
- ✓ Rôle limité dans la préparation et l'interprétation des informations budgétaires par les spécialistes fonctionnels (contrôleurs, financiers, comptable...) (CTR cumulée de 2,8)
- ✓ Utilisation du processus budgétaire par les responsables hiérarchiques pour discuter avec les subordonnés des changements dans le ministère. (CTR cumulée de 3)
- ✓ Rôle de la DGB (CTR cumulée de 2,5)
- ✓ Rôle de la DAF (CTR cumulée de 2)
- ✓ Rôle de la DRH (CTR cumulée de 2,6)
- ✓ Probabilité moyenne d'atteindre les objectifs budgétaires (CTR cumulée de 2,8)
- ✓ Calcul des écarts budgétaires (CTR cumulée de 1,2)
- ✓ Analyses comparatives prévisions/réalisations (CTR cumulée de 1).

En ce qui concerne la variable « Implication des responsables hiérarchiques (directeurs) dans le processus budgétaires », quoiqu'elle soit mieux représentée sur le 3^{ème} axe, elle admet des modalités qui ne contribuent pas à la formation de cet axe. Il s'agit des modalités suivantes : « tout à fait d'accord » avec pour coordonnées la plus grande -0,81 au 1^{er} axe, « un peu d'accord » avec pour coordonner la plus grande 2,6 au 2^{ème} axe et « neutre » avec pour coordonner la plus grande 1,69 au 2^{ème} axe. La modalité qui contribue de manière significative à la formation du 3^{ème} axe est « d'accord » ayant pour coordonner -0.63. Elle se situe donc au côté négatif de l'axe. Il en ressort que lorsque le style de management est fondé sur le travail en équipe, il n'y a pas une forte implication des responsables hiérarchiques notamment du supérieur hiérarchique dans le processus budgétaire. On conclut donc que le supérieur hiérarchique n'influence pas le processus budgétaire.

La variable rôle limité dans la préparation et l'interprétation des informations budgétaires des spécialistes fonctionnels (contrôleurs, financiers, comptable...) bien qu'elle soit fortement représentée sur le 3^{ème} axe, elle présente des modalités qui contribuent à la formation des autres axes. Il s'agit de : « pas du tout d'accord », « un peu d'accord »,

« d'accord » et « tout à fait d'accord ». Seule la modalité « neutre » est fortement corrélée et placée au côté positif du 3^{ème} axe (coord = 0,88). Au vu des coordonnées factorielles nous pouvons dire qu'au Bénin, la limitation de rôle des spécialistes fonctionnels dans la préparation et l'interprétation des informations budgétaires ne détermine pas le style de management fondé sur le travail en équipe.

La variable « utilisation du processus budgétaire par les responsables hiérarchiques pour discuter avec les subordonnés des changements qui se déroulent dans le ministère » bien qu'elle soit fortement représentée sur le 3^{ème} axe, elle admet des modalités qui contribuent à la formation des autres axes. Il s'agit de : « pas du tout d'accord », « un peu d'accord », « d'accord » et « tout à fait d'accord ». Seule la modalité « neutre » contribue de façon significative et placée au côté négatif du 3^{ème} axe (coord = -0,72). Au vu des coordonnées factorielles nous pouvons dire que lorsque le style de management est fondé sur le travail en équipe, le supérieur hiérarchique n'utilise pas la période d'élaboration du budget pour discuter des changements qui se déroulent dans le ministère avec les subordonnés.

La variable « rôle de la DGB » quoi qu'elle soit bien représentée sur le 3^{ème} axe, elle admet des modalités qui contribuent à la formation des autres axes. Il s'agit de : « neutre » et « important » ayant respectivement pour coordonner sur le 2^{ème} et 1^{er} axe 2,29 et 0,60. Il en ressort donc la Direction Générale du Budget joue un rôle très significatif dans un style de management fondé sur le travail en équipe.

Tableau n°3 : Coordonnées des modalités actives sur le rôle de la DGB

Quel est le rôle de la DGB dans l'élaboration du budget?							
Coordonnées des modalités actives							
Libellé	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
Neutre	0,062	23,73330	0,96	2,29	1,72	-1,98	-1,17
Important	0,813	0,89286	0,60	-0,07	-0,53	0,08	-0,08
Très important	0,663	1,31875	-0,82	-0,12	0,48	0,08	0,21

Source : Résultat enquête Septembre 2015.

Le style de management fondé sur le travail en équipe selon les résultats de l'ACM, donne d'importance au rôle de la Direction des Affaires Financières du Ministère. Pour la plupart des répondants, le rôle de la DAF est important dans un style de management fondé sur le travail en équipe. En effet, l'analyse des correspondances multiples montre que la modalité « important » renseigne au mieux sur le 3^{ème} axe et sa coordonnée est de 0,90 ; ce qui veut dire qu'elle est positionnée sur le côté positif du 3^{ème} axe expliquant ainsi le style de management fondé sur le travail en équipe.

D'après les résultats de l'analyse des correspondances multiples, il ressort que le rôle de la Direction des Ressources Humaines est important dans un système où on prône le style de management fondé sur le travail en équipe. En effet, étant corrélée fortement au 3^{ème} axe du côté positif, la variable « rôle de la DRH » admet la modalité « important » qui contribue à la formation de cet axe. Dans un style de management fondé sur le travail en équipe, le rôle de la DRH est important.

La variable « probabilité moyenne d'atteindre les objectifs budgétaires » bien qu'elle contribue à la formation du 3^{ème} axe a également des modalités qui contribuent à la formation des autres axes. Pour ce qui est de la modalité « 60 à 80% », on constate une forte contribution en valeur absolue sur le 3^{ème} axe ce qui fonde l'hypothèse selon laquelle : dans un style de management fondé sur le travail en équipe, la probabilité moyenne d'atteindre les objectifs budgétaires est comprise entre 60 et 80%.

Selon les résultats de l'ACM, on note que dans un style de management fondé sur le travail en équipe l'accent est mis sur le calcul des écarts budgétaires. La variable calcul des écarts budgétaires étant binaire a pour modalité « oui » qui est fortement corrélée sur le côté positif du 3^{ème} axe. Ce qui explique le sens de l'analyse. Par ailleurs, la variable « analyses comparatives prévisions/réalisations » ayant contribué à la formation du 3^{ème} axe a pour modalités « oui » et « non ». La lecture des résultats de l'ACM, montre que le style de management fondé sur le travail en équipe met un accent particulier sur les analyses comparatives prévisions/réalisations au sein des ministères au Bénin.

En analysant les résultats de la recherche, le budget est un outil de management fondé sur le travail en équipe dans les administrations publiques béninoises. En effet, dans les administrations publiques béninoises, le style de management du supérieur hiérarchique est fondé sur le travail en équipe. Avec le style de management fondé sur le travail en équipe, l'utilisation du budget se base essentiellement sur les pratiques suivantes :

Ribouis, D. et Hounkou, E. – Travail en équipe et pratiques budgétaires...

- Une faible implication des responsables hiérarchiques notamment des supérieurs hiérarchiques dans le processus budgétaire ;
- Les responsables hiérarchiques n'utilisent pas la période d'élaboration budgétaire pour discuter des changements qui se déroulent dans le ministère avec les subordonnées ;
- La prise en compte de manière très significative du rôle de la Direction Générale du Budget dans l'élaboration du budget qui joue le rôle du contrôleur de gestion ;
- La prise en compte de manière significative du rôle de la DRH.
- L'accent est mis sur l'atteinte des objectifs et sur le calcul des écarts budgétaires dans les ministères ;
- L'accent est particulièrement mis sur les analyses comparatives prévisions/réalisations au sein des ministères au Bénin.

Ces différentes pratiques d'utilisation du budget reposent sur la pratique budgétaire interactive selon Spomen (2004).

Au regard de ces résultats, la pratique budgétaire dans les administrations publiques est interactive. On conclut donc que dans les administrations publiques béninoises le style de management fondé sur le travail en équipe influence positivement l'efficacité de la pratique budgétaire interactive.

V. Conclusion

• Contribution managériale

De tout ce qui précède, l'analyse de l'influence du style de management sur les pratiques budgétaires montre que le **style de management fondé sur le travail en équipe** détermine l'efficacité de la pratique budgétaire interactive dans les administrations publiques béninoises. Les résultats de l'ACM montrent une influence positive du style de management participatif sur la pratique budgétaire interactive.

En effet cette recherche prend en compte les préoccupations actuelles des dirigeants en général et en particulier ceux du secteur public où toutes les attentions sont focalisées sur l'optimisation des ressources financières. Elle permet surtout aux gouvernants dans la mise en œuvre de leur programmes d'actions, de fonder leur mode de gouvernance sur l'implication des cadres afin d'éviter les gaspillages de ressources. Aussi, avec l'implication des salariés dans l'élaboration des programmes d'action, les objectifs pourront être atteints, ce qui aura un impact positif sur la situation socio-économique des contribuables.

- **Contribution théorique**

Ces résultats corroborent ceux de Kurt (1971) et Likert (1981), Van der Stede (2000), (Bouquin, 2000 ; Ponroy, 2008) et Sponem (2004). Ces résultats ne contredisent non plus les travaux de Hopwood (1972) et de Simons (1990) selon lesquels le style rigide ou interactif du contrôle induit des comportements Opportunistes. Ils ne s'éloignent pas également des travaux de Van der Stede (2000) où « le contrôle budgétaire trop rigide a tendance à créer du slack et une orientation tournée vers le management à court terme ».

- **Limites**

Dans cette étude, nous n'avons pas du tout utilisé de variables modératrices liées au contexte socioculturel susceptibles d'expliquer le style de management et les pratiques budgétaires. Nous aurions dû utiliser les variables de contingence telles que l'ethnie, la religion, l'âge ou autres comme des variables modératrices. D'autres études peuvent s'intéresser à ces variables modératrices pour proposer un modèle permettant d'apprécier l'influence du style de management sur l'efficacité des pratiques budgétaires.

Références bibliographiques

- Bartoli A. (1997), *Le management des organisations publiques*, Dunod, Paris.
- Berland N. (1999), *L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Paris, Université Paris Dauphine.
- Berland N. (2004), *Mesurer et piloter la performance*, Formation finance, Paris, Editions de la performance.
- Berland, N. & Boyns, T. (2002), "The development of budgetary control in France and
- Bouquin H. (2004), « Le contrôle de gestion », 6 e éd., PUF, Paris.
- Bouquin, H. (1998), *Le contrôle de gestion pousse-t-il les managers à des comportements irresponsables ?* Paris, Cahier de recherche du CREFIGE, Université Paris Dauphine, n° 9801.

Ribouis, D. et Hounkou, E. – Travail en équipe et pratiques budgétaires...

- Brüderlin Kurt (1971), *Freiheit ohne Geldherrschaft Gerechtigkeit ohne Staatswirtschaft*. Hannover, Hans Pfeiffer Verlag GmbH, 304 p.
- Burlaud, A. (2000), "Contrôle et gestion", In B. Colasse (ed.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, p. 521-545.
- Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. W. (1983), "Budgeting as a means for control and loose coupling", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n° 4, p. 323-340.
- Ekholm, B.-G. & Wallin, J. (2000), "Is the annual budget really dead?" *The European Accounting Review*, vol. 9, n° 4, p. 519-539.
- Fabre Pascal. (2011) *Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en sciences de gestion et société*. - Montpellier.
- Gignon-Marconnet I. (2003), « Les rôles actuels de la gestion budgétaire en France : une confrontation des perceptions de professionnels avec la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2003/1 Tome 9, p. 53-77.
- Hofstede G.H. (1967), « The Game of Budget Control », Van Gorcum.
- Hopwood, A. G. (1972), "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", *Journal of Accounting Research*, Supplement: Empirical Studies in Accounting, p. 156-182.
- Komarev I. (2007) *La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion : une approche contingente* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV.
- Likert R. (1981), *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York, NY.
- McClelland (1970), « A n interaction survey in the Middle East », 20 p.
- Merchant, K. A. (1981), "The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance", *The Accounting Review*, vol. 4, p. 813-829.
- Merchant K. A. (1985), « Organizational controls and discretionary program decision making: A field study », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n° 1, pp. 67-85.
- Morrow P. C. (1983), « Concept redundancy on organizational research: the case of work commitment », *Academy of management review*, vol. 8(3), pp. 486-500.
- Osborne David, Gaebler Ted (1993), "Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector", Plume Book, New-York.

- Pesqueux, Y. (2000), *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*, Paris, Ellipses.
- PLANE J.-M., « Management des organisations, Théories, concepts, cas », Dunod, 2003, 257 p., p. 157
- Power Michael (2005), « La société d'audit : l'obsession du contrôle », La Découverte, Paris (traduction française de l'ouvrage paru initialement en anglais sous le titre : « The Audit Society : Rituals of Verification »).
- S. Chatelain-Ponroy, « *Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives : une proposition de modélisation* », [2008], Habilitation à diriger des recherches, Université de Paris-Dauphine, 15 septembre.
- Savall H. et Zardet V., « *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable* », 1995, Op.Cit., p. 24.
- Simons, R. (1987a), "Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 4, p. 357-374.
- Simons, R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 1-2, p. 127 143.
- Sponem S. (2010), « *Diversité des pratiques de contrôle budgétaire : approches contingentes et néo-institutionnelles* », Finance Contrôle Stratégie – volume 13, n° 3, septembre, pp. 115- 153
- Sponem S. et Lambert C. (2010), « *Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget Perception des DAF et des contrôleurs de gestion* », Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 16 – Volume 1 – Avril, pp. 159 à 194.
- Sponem S. (2004), « *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises proposition d'une typologie et analyse des déterminants* ». These de Doctorat en Sciences de gestion.
- Thevenet M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes »
- Trahand, J. (1980), *Etude des processus de planification et de contrôle dans les entreprises : création d'une typologie et essai d'interprétation*,
- Van der Stede, W. A. (2000), "The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, n° 6, p. 609-622.

Ribouis, D. et Hounkou, E. – Travail en équipe et pratiques budgétaires...

Van der Stede, W. A. (2001), "The effect of corporate diversification and business unit strategy on the presence of slack in business unit budgets", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 14, n° 1, p. 30-52.

LES ANNALES DE SCIENCES DE GESTION DE L'UAC

Recommandations aux auteurs

Les Annales de Sciences de Gestion de l'UAC (LASGE) publient des articles dans tous les domaines de l'analyse économique en français. Elles accordent un intérêt particulier à la rigueur scientifique des auteurs dans l'élaboration de la problématique, la contribution de leur article à la littérature économique et à la compréhension des faits stylisés, la démarche méthodologique, de même que l'utilisation d'outils de traitement des données, et garantit les divergences des points de vue, dans le strict respect de la méthodologie de la science économique. Les articles soumis à publication dans Les Annales de Sciences Economiques de l'UAC doivent être rédigés dans un style clair et accessible à tous les économistes, quelles que soient leurs spécialités.

Les projets d'article soumis à « *Les Annales de Sciences Economiques de l'UAC* » doivent être des contributions originales n'ayant fait l'objet ni de soumission dans une autre revue, ni de publication antérieure. Les articles soumis font l'objet d'évaluation par deux rapporteurs anonymes. « *Les Annales de Sciences Economiques de l'UAC* » donnent une réponse aux auteurs dans les trois mois suivant la réception de l'article. Les articles ne doivent dépasser 20 pages (en Times new roman 12, interligne simple) ou 50 000 caractères (avec espaces), y compris tableaux, graphiques, annexes et bibliographie. Ils doivent être accompagnés d'un titre et d'un résumé de 120 mots au maximum en français et en anglais, l'institution de rattachement de chaque auteur et son adresse électronique. Quatre mots-clés en français et en anglais et quatre codes de classement selon la nomenclature du *Journal of Economic Literature* (J.E.L.) doivent être fournis, conformément au guide de classification J.E.L. (*JEL Classification Codes Guide*).

Les références bibliographiques doivent être normalisées comme suit :

- dans le corps du texte : (Dupont et Durand, 1988, p. 43),

- dans la bibliographie :

Dupont, J. et P-L. Durand, (1989), « Les barrières à l'entrée », *Revue d'Analyse Economique*, vol. 1, n° 3, pp. 27-45

Martin, F.G. (1997), Differentiation Patterns in Oligopolistic Markets, in : Summerland, P-L (ed), *Recent Trends in Industrial Organization Theory*, Oliver Publishing Cy, London, pp. 225-239.

Les graphiques et figures doivent être en haute résolution, en noir ou en niveaux de gris, aux formats images .png ou .jpg. Les courbes doivent être suffisamment épaisses et nettes, en noir ou niveau de gris avec des motifs et légendes bien différenciés. Toutes les formules mathématiques doivent être écrites dans l'éditeur d'équation Microsoft Equation 3.0 ou Math type ou l'éditeur d'Equation de Word 7 (et suivants), et numérotées de façon séquentielle.

Les soumissions d'articles doivent être effectuées en envoyant les manuscrits aux formats Word et PDF par courriel à l'adresse : lasecuac@gmail.com

LES ANNALES DE SCIENCES DE GESTION DE L'UAC

Volume 1

Numéro : 2

Juillet 2017

ISSN: 1840-8893

**Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion
Université d'Abomey-Calavi
Campus de Gbégaméy
01 BP : 1287 – Cotonou (Bénin).**

Dépôt légal xxxx du xx/xx/2018 - 2^{ème} trimestre 2018 Bibliothèque Nationale
Imprimé par imprimerie Tropicale