

Influence du système budgétaire sur la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin

Influence of the budgetary system on the organizational performance of public enterprises in Benin

KOUNOUWEWA Jules

Maître-Assistant des Universités du CAMES

Ecole Nationale d'Administration

Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement des Organisations

Université d'Abomey-Calavi BENIN

IGUE Babatoundé Charlemagne

Professeur titulaire des Universités du CAMES

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Centre de Recherche en Économie

Université d'Abomey-Calavi, BENIN

Date de soumission : 02/05/2024

Date d'acceptation : 03/06/2024

Pour citer cet article :

KOUNOUWEWA J. & IGUE B. C. (2024) «Influence du système budgétaire sur la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin», Revue Internationale du Chercheur «Volume 5 : Numéro 2» pp : 945 - 968

Résumé

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin. Pour ce faire, nous suivons une démarche rigoureuse incluant la sélection de variables pertinentes, leur opérationnalisation et leur analyse à travers une approche quantitative, avec la participation de 148 responsables d'entreprises publiques. La méthodologie a impliqué la collecte de données à l'aide d'un questionnaire, suivi d'une analyse statistique des réponses à l'aide du logiciel SPSS 29. Différents indices ont été calculés pour évaluer la qualité des données et la fiabilité des mesures. Les résultats de l'analyse révèlent que l'organisation de la budgétisation exerce un effet négatif sur la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin. En revanche, la production et l'utilisation des données budgétaires ont été associées à une amélioration significative de la performance. Ces résultats soulignent aussi l'importance cruciale d'une gestion efficace du processus budgétaire et l'utilisation judicieuse des données pour soutenir la prise de décision et atteindre les objectifs organisationnels.

Mots clés: Système budgétaire; performance organisationnelle; responsables; entreprises publiques; logiciel SPSS 29.

Abstract

The objective of this study is to analyze the impact of the budgetary system on the organizational performance of public enterprises in Benin. To do this, we follow a rigorous approach including the selection of relevant variables, their operationalization and their analysis through a quantitative approach, with the participation of 148 managers of public companies. The methodology involved data collection using a questionnaire, followed by statistical analysis of the responses using SPSS 29 software. Different indices were calculated to assess the quality of the data and the reliability of the measurements. . The results of the analysis reveal that the organization of budgeting has a negative effect on the organizational performance of public enterprises in Benin. In contrast, the production and use of budget data was associated with a significant improvement in performance. These results also highlight the critical importance of effective management of the budget process and the judicious use of data to support decision-making and achieve organizational objectives.

Key words: Budget system; organizational performance; responsible; public enterprises; SPSS 29 software.

Introduction

Au sein de toute entreprise, les responsables sont constamment sollicités pour prendre une multitude de décisions visant à assurer le bon fonctionnement et la pérennité de leurs activités. Dans ce processus décisionnel, ils se retrouvent confrontés à une plusieurs contraintes, parmi lesquelles figure l'impératif d'établir des budgets sincères et équilibrés (Nakou, 2022). Ces budgets, au-delà de constituer une simple formalité administrative, revêtent une importance capitale dans la gestion globale des organisations. L'obligation de créer des budgets sincères et équilibrés implique un examen minutieux des prévisions financières, des dépenses prévues et des revenus anticipés. Ce processus exige une évaluation précise de chaque composante budgétaire afin de garantir une représentation réaliste des besoins et des ressources disponibles. Les dirigeants, en élaborant ces budgets, se voient ainsi contraints de concilier les objectifs opérationnels de l'organisation avec les contraintes financières et les réalités du marché.

Par conséquent, la recherche de la performance au sein de ces entités implique une gestion efficace et judicieuse des ressources budgétaires (Cappelletti & Khenniche, 2017). Cela va au-delà de la simple fixation de limites financières, nécessitant une analyse approfondie des priorités, des investissements stratégiques et des possibilités de croissance. Les dirigeants doivent s'efforcer d'optimiser l'allocation des ressources budgétaires pour maximiser l'efficacité opérationnelle, favoriser l'innovation et atteindre les objectifs préétablis (Zoure, 2013). Ainsi, la création et la gestion des budgets dans un office représentent bien plus qu'une simple obligation administrative (Bourgault, 2006) ; elles constituent un levier essentiel pour orienter les actions, promouvoir la responsabilité financière et stimuler la performance organisationnelle.

Malgré de nombreuses études visant à éclairer les impacts qu'ils soient positifs ou négatifs, du budget sur les comportements au sein d'une organisation (Hartmann, 2000), ces recherches restent souvent fragmentées et parfois même contradictoires (Sponem et Lambert 2010). La plupart de ces travaux opèrent sur l'hypothèse qu'il est possible d'analyser de manière indépendante les différentes dimensions du budget. Cependant, cette approche peut parfois limiter la compréhension globale du rôle du système budgétaire dans son ensemble.

Il devient évident que l'analyse des effets du budget sur les comportements organisationnels est une tâche complexe et parfois ambiguë. Les diverses études menées jusqu'à présent témoignent de la difficulté à établir des conclusions définitives en raison de l'approche souvent morcelée adoptée, avec une focalisation sur des dimensions spécifiques du budget.

Cette approche fragmentée peut ne pas rendre compte de manière exhaustive des interactions complexes entre ces différentes dimensions, laissant ainsi des lacunes dans la compréhension globale de l'impact du système budgétaire. Par ailleurs, la question des rôles attribués au contrôle budgétaire soulève des considérations cruciales quant à la manière dont ces fonctions peuvent parfois entrer en conflit. Cette dualité est mise en lumière et on note que le contrôle budgétaire se voit assigner plusieurs rôles au sein de chaque entreprise, mais que certaines de ces fonctions peuvent être incompatibles entre elles (Berland 1999). Cette dynamique ajoute de la complexité à la compréhension des implications et des résultats du contrôle budgétaire dans les organisations. Ainsi, la nécessité d'adopter une approche plus holistique et intégrée dans l'étude du système budgétaire émerge clairement.

Face à la perpétuelle évolution de l'environnement administratif, il devient impératif de mobiliser la ressource humaine interne à s'adapter de manière proactive au contexte changeant. Les propriétaires-dirigeants jouent un rôle crucial dans cette dynamique, nécessitant des compétences spécifiques pour relever les nouveaux défis imposés par la mondialisation et la société de l'informatisation. Ainsi, la capacité de naviguer avec succès dans ce paysage changeant devient un élément crucial pour assurer le succès à long terme des entreprises et des institutions.

Nous nous posons dans cette recherche la question suivante: Dans quelle mesure le système budgétaire influence-t-il la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin?

Sur cette base, la méthodologie adoptée pour cette étude est quantitative à travers un questionnaire pour valider nos hypothèses. Le travail s'articule autour de trois points: Le premier pose les bases de la recherche en établissant un corpus littéraire. Le deuxième présente le cadrage méthodologique de la recherche. Enfin, le troisième expose les résultats et discussions.

1- Revue de littérature

1-1 Clarification conceptuelle

La clarification des concepts clés dans une recherche revêt une importance capitale pour garantir la compréhension et la validité des résultats. Ainsi, une clarification des concepts essentiels de cette étude, comme le système budgétaire et la performance organisationnelle, renforcerait la crédibilité de la recherche et faciliterait la transmission des nouvelles connaissances dans ce domaine spécifique. En effet, la définition du concept de système budgétaire a suscité un débat dans la littérature. D'abord, un système se définit comme « un

ensemble d'éléments en interaction, entre eux, mais également avec leur environnement, et coordonnées en fonction d'une finalité » (Crozier & Friedberg, 1977). Partis de cette définition, des auteurs qualifie le système budgétaire d'un mode de gestion qui à travers une planification, permet la formalisation chiffrée des objectifs à court terme au travers des budgets (El Mobarik & Oukassi, 2022). Ils considèrent le système budgétaire comme un outil d'aide non seulement à la décision mais aussi à la motivation et au contrôle ayant pour but la déclinaison des choix stratégiques de l'organisation sous forme de plans à court terme. Le système budgétaire est donc une composante du système de planification d'une organisation scindée en ces différentes phases que sont la prévision, la budgétisation et le contrôle.

En ce qui concerne la prévision, c'est en quelque sorte essayer de maîtriser le futur et le prévoir; ce qui consiste à anticiper l'avenir et à imaginer le futur (Gervais, 1994). 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 à une décision avec la volonté de l'accomplir » (Gervais, 1994).

La budgétisation constitue la deuxième phase du système budgétaire « elle 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, le contrôle budgétaire constitue un processus qui se situe en aval de l'action. Dès lors, on retrouve l'opposition des pratiques tantôt centrées sur la mesure, tantôt sur le pilotage, déterminées d'une part, par la structure même du contrôle en tant que système (Gervais, 1994) et d'autre part, par le degré de participation des individus à l'exercice des fonctions ainsi qu'à leur propre définition.

On peut alors retenir le système budgétaire comme « un ensemble d'éléments interagissant entre eux et avec leur environnement, coordonnés dans le but de planifier, formaliser et contrôler les objectifs à court terme d'une organisation ». Il s'agit d'un outil de gestion qui, à travers la planification, permet la déclinaison chiffrée des objectifs de l'organisation sous forme de budgets.

Du côté de la performance organisationnelle, les auteurs la définissent comme la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs à long terme (Robins & Wiersema, 1995). C'est ce qui dépasse la performance moyenne normale, en plus d'être une partie d'une série de

performances excellentes (Privett, 1983). Une baisse systématique ou brutale du niveau de performance organisationnelle peut entraîner la mort ou la mortalité organisationnelle, une situation qui se produit lorsqu'une organisation échoue, ferme ses opérations et dissout ses éléments constitutifs (Carroll & Delacroix, 1982). La performance organisationnelle est « le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres » (Georgopoulos et Tannenbaum 1957). Il n'existe aucune définition plus « objective », « universelle », « positive », de la performance que : « l'atteinte des objectifs stratégiques ») et par extension, « tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques » (Lorino 2011). Être performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée, les deux concepts (efficacité et efficience) apparaissent comme des synonymes de la performance, mais parfois aussi comme des résultats à atteindre (Jacquet, 2011). Ce concept est défini comme « le fait pour une entreprise d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente tout en répondant aux attentes et aspirations de ses différents acteurs » (Djimta & al. 2022). La performance organisationnelle peut être ainsi définie dans notre contexte comme « la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs à long terme de manière efficace et efficiente, tout en surpassant la performance moyenne attendue et en contribuant à une série continue de performances exceptionnelles ».

1-2 La théorie de l'agence

Théorie économique qui perçoit l'entreprise comme un réseau de contrats entre les individus intéressés qui doivent être gérés et supervisés. Bien qu'appliquée principalement à la sphère économique, elle concerne plus généralement l'ensemble des relations pouvant exister entre deux parties organisées de telle manière que la situation de l'un dépende d'une ou des actions de l'autre. La théorie de l'agence consiste principalement à étudier l'asymétrie d'information ainsi que les divergences d'intérêt et de motivation qui peuvent exister entre le principal et l'agent (personne agissant au nom du principal). La relation d'agence se retrouve naturellement entre un employeur et son employé, mais aussi à bien d'autres niveaux, comme par exemple entre les actionnaires d'une entreprise et ses managers, entre un patient et son médecin... Elle s'attache également à déterminer les coûts de résolution des conflits entre principal et agent.

La définition la plus couramment utilisée est «une relation d'agence est un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter

en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » (Michael Jensen et William Meckling 1976). Mise à profit pour créer de la valeur pour le client et pour l'actionnaire, la théorie de l'agence décrit la firme comme un nœud de contrats établis entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, qui ont des intérêts en partie divergents.

1-3 Système budgétaire versus performance d'une organisation

La relation entre le système budgétaire et la performance d'une organisation a été étudiée dans la littérature pour comprendre comment la mise en place et la gestion efficace d'un système budgétaire peuvent influencer les résultats et la réussite globale de l'organisation. En effet, le système budgétaire joue un rôle crucial dans la planification, la coordination et le contrôle des activités d'une organisation. Le contrôle de gestion, en utilisant l'un de ses outils de planification qu'est la gestion budgétaire, permet de piloter la performance de l'organisation en établissant des stratégies à travers le chiffrage des plans d'actions sur un horizon de court terme, généralement l'année (Saib et Saidani 2019). Le budget se positionne ainsi comme un outil de veille financière (Kindo & Benseddik, 2021). De plus, le budget constitue un excellent moyen d'affecter les ressources de l'organisation aux différents centres de responsabilité en fonction des objectifs fixés par la direction générale (El Mobarik et Oukassi 2022). Ainsi, le budget assure la coordination et la communication entre tous les centres de responsabilité au sein de l'organisation (El Mobarik & Oukassi, 2022).

Le système budgétaire représente un moyen de motivation pour les responsables, car il favorise la décentralisation et la délégation du pouvoir (Saib et Saidani 2019). De plus, le contrôle budgétaire, en tant que dernière étape du système budgétaire, "intervient dans le système d'information du contrôle de gestion en mettant en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations, tout en identifiant leurs causes." Il permet ainsi une "gestion par exception" en se concentrant uniquement sur les écarts les plus significatifs. Le système budgétaire conduit à une planification parfaite et spécifique pour toute organisation en établissant une référence pour les dépenses. En contrôlant les coûts et la consommation, l'organisation devient plus efficace pour accroître la productivité et, par conséquent, les bénéfices sont également accrus. La motivation des employés pour toute organisation est importante pour développer le profil sur le marché des affaires.

Ces études démontrent que la mise en place d'un système budgétaire efficace et bien géré est étroitement lié à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à maintenir sa

compétitivité sur le marché. En outre, plusieurs travaux ont montré dans quelle mesure les outils ou les facteurs explicatifs du système budgétaire peuvent influencer sur la performance des entreprises (Kindo, 2022). Une étude propose une typologie des pratiques budgétaires des entreprises françaises, mettant en avant cinq styles budgétaires distincts: budgets stricts, budgets diagnostiques, budgets interactifs, budgets souples et budgets indicatifs (Sponem, 2004). Pour l'auteur, ces styles budgétaires se distinguent principalement par le degré d'implication de la hiérarchie et des opérationnels, le type de suivi des écarts, le processus de négociation budgétaire, l'utilisation du budget pour évaluer la performance et attribuer des primes, ainsi que le niveau de flexibilité et d'adaptabilité dans les prévisions et les révisions budgétaires.

Par ailleurs, en se référant aux déterminants du système budgétaire identifiés (Mohammed (2010) et Ben et al. 2019), nous proposons les hypothèses suivantes pour évaluer l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle dans notre contexte:

Ha: L'organisation de la budgétisation affecterait positivement et significativement la performance organisationnelle des entreprises publiques.

Hb: La production des données budgétaires influencerait positivement et significativement la performance organisationnelle des entreprises publiques.

Hc: l'utilisation des données budgétaires exercerait un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des entreprises publiques.

2- Matériels et méthodes de recherche

2-1 Echantillon et collectes de données

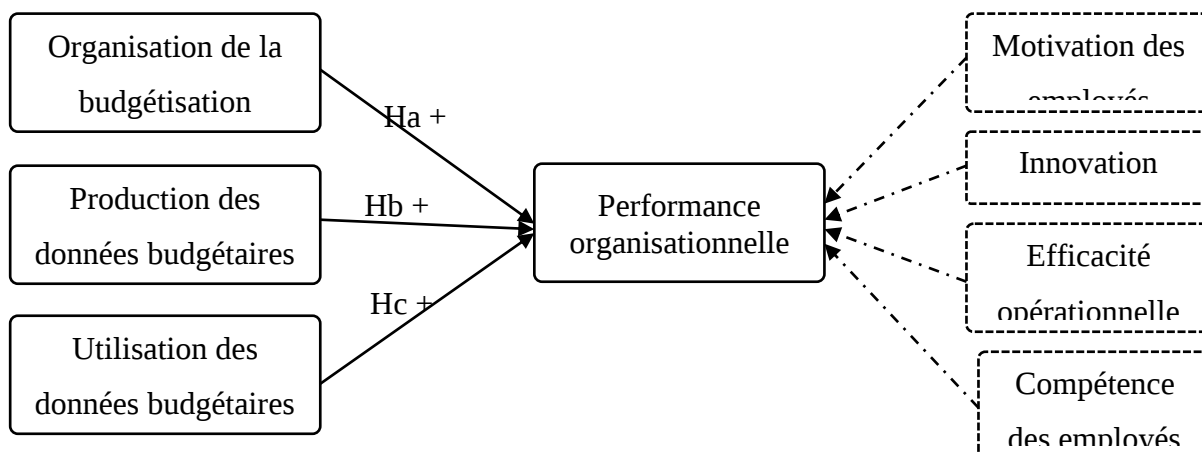
La population mère de cette étude est constituée de l'ensemble des responsables des entreprises publiques. D'après la Revue Économique des Entreprises Publiques numéro 3, le Bénin comptait 153 entreprises publiques en 2022. Sur une liste numérotée des 153 entreprises publiques, nous avons trié au hasard 30 entreprises au sein desquelles nous avons ciblé quelques responsables tels que les directeurs d'entreprise, les directeurs administratifs financiers, les directeurs des ressources humaines, les comptables et les contrôleurs de gestion. Au total, 150 questionnaires ont été auto-administrés aux différents responsables choisis mais après dépouillement 148 questionnaires sont proprement. Dès lors, la taille de notre échantillon est composée des 148 personnes enquêtées.

2-2 Opérationnalisations des variables

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons utilisé la logique hypothético-déductive qui consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à la réalité. Cette démarche est basée sur le raisonnement déductif. La déduction est un moyen de démonstration qui permet d'expliquer et de prédire à partir de la théorie (Charreire, Durieux, 2007). Cette démarche permet d'élaborer à partir de la littérature des hypothèses, des modèles ou des théories, qui correspondent au sujet d'étude et qui seront par la suite confrontés à un test afin d'accepter ou de réfuter les hypothèses, modèles ou théories. Cette démarche est celle adoptée dans l'étude quantitative. Le modèle utilisé dans le travail doctoral réalisé auprès de 92 entreprises (Mohammed 2010), est mobilisé pour opérationnaliser la variable système budgétaire.

Chacune des dimensions du système budgétaire (organisation, production, utilisation) est jaugée par quatre sous dimensions dont chacune d'elle est mesurée par une échelle de Likert sur cinq points (soit un maximum de vingt points pour chaque dimension et un score de complexité maximal de soixante points). La performance organisationnelle a été examinée (Kim et Kim 2016) à travers 12 items qui rejoignent les items de mesure répartis sur quatre facteurs (Delaney et Huselid1996): performance organisationnelle perçue, performance organisationnelle perçue du marché, compétence des employés et efficacité de la formation. Pour la mesure de la performance organisationnelle dans le cadre notre travail, nous avons retenus les dimensions ci-après la motivation des employés, l'innovation, l'efficacité opérationnelle et la compétence des employés (Figure 1). En général, la performance organisationnelle est mesurée par 12 items évalués par les échelles de mesure de Likert à 5 degrés allant de Pas du tout d'accord à Très bien d'accord.

Figure 1 : Modèle théorique de l'étude



Source : Résultats de nos enquêtes, 2024

2-3 Méthode de traitement et d'analyse des données

Pour notre recherche nous avons utilisé l'échelle de Likert qui est généralement utilisée pour les recherches et les enquêtes en relation avec les opinions et les attitudes des gens sur un sujet particulier. C'est une échelle psychométrique développée (Likert 1932) en raison de son intérêt à mesurer les opinions et les attitudes des gens sur différents points. Nous avons utilisé l'échelle d'accord-désaccord, l'échelle de fréquence, l'échelle de satisfaction, l'échelle de qualité, l'échelle d'importance ou l'échelle de probabilité pour collecter des données auprès de notre public. Ainsi à l'aide du logiciel SPSS 29, les coefficients de corrélation de Pearson sont calculés entre les items, les variables, garantissant ainsi la validité de notre construit: les items utilisés pour mesurer le système budgétaire convergent. Le calcul du coefficient Alpha de Cronbach considère les douze variables caractérisant le système budgétaire.

3- Résultats et discussions

3-1 Epuration des échelles de mesure de la variable système budgétaire

L'analyse factorielle exploratoire sert de boussole pour épurer les échelles de mesure afin de retenir les items qui mesurent effectivement la variable. Cette analyse fait recours à la composante principale qui consiste à faire la dimensionnalité des variables (Roussel, 2005).

3-1-1 Analyse factorielle exploratoire

Tableau 1 : Indice de KMO

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,822
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	814,325
	ddl	95
	Signification	,000

Source : Résultats de nos recherches, 2024

Les résultats indiquent une augmentation qui passe de 0,816 à 0,822 (Tableau 1) et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de 1% suffisant pour aller vers une AFC (Evrard, 2009).

Tableau 2 : Communalités des construits

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
Le nombre de services impliqués dans le système budgétaire est un facteur crucial pour la performance organisationnelle	1,000	,523
La présence et l'importance du contrôleur de gestion sont des éléments déterminants pour la performance organisationnelle	1,000	,626
Le délai de production des données budgétaires est un facteur influent sur la performance organisationnelle	1,000	,521
La fréquence des données budgétaires a un impact sur la performance organisationnelle	1,000	,498
La diversité des données budgétaires joue un rôle dans l'influence du système budgétaire sur la performance organisationnelle	1,000	,659
Le degré de détail des données budgétaires est un élément significatif dans l'évaluation de l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle	1,000	,602
La fréquence de l'utilisation des informations du système budgétaire est un paramètre crucial pour évaluer son influence sur la performance organisationnelle	1,000	,703
La durée moyenne d'utilisation de l'information budgétaire est un indicateur important dans la compréhension de l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle	1,000	,703
L'intensité de l'utilisation des données budgétaires est un aspect essentiel à considérer pour évaluer l'influence du système budgétaire sur la performance organisationnelle	1,000	,480
La diversité de l'utilisation des données budgétaires joue un rôle significatif dans l'évaluation de l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle	1,000	,754

Source : résultats de nos recherches, 2023**Tableau 3 : variance totale expliquée**

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,496	34,959	34,959	3,496	34,959	34,959	3,050	30,499	30,499
2	1,475	14,751	49,711	1,475	14,751	49,711	1,660	16,605	47,103
3	1,100	11,001	60,712	1,100	11,001	60,712	1,361	13,609	60,712
4	,809	8,089	68,801						
5	,673	6,726	75,527						
6	,575	5,751	81,278						
7	,556	5,555	86,833						
8	,470	4,695	91,529						
9	,449	4,487	96,016						
10	,398	3,984	100,000						

Source : Résultats de nos recherches, 2024

La matrice indique que trois dimensions de la variable ont leurs valeurs propres supérieures à 1 et expliquent 61% de la variance totale (Tableaux 2, 3). Ce qui indique que les items constitutifs de la variable mesurent effectivement la variable

Tableau 4 : Matrice des composantes après rotation

Rotation de la matrice des composantes ^a			
	Composante		
	1	2	3
Le nombre de services impliqués dans le système budgétaire est un facteur crucial pour la performance organisationnelle	,673		
La présence et l'importance du contrôleur de gestion sont des éléments déterminants pour la performance organisationnelle	,732		
Le délai de production des données budgétaires est un facteur influent sur la performance organisationnelle	,777		
La fréquence des données budgétaires a un impact sur la performance organisationnelle		,778	
La diversité des données budgétaires joue un rôle dans l'influence du système budgétaire sur la performance organisationnelle		,807	
Le degré de détail des données budgétaires est un élément significatif dans l'évaluation de l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle		,712	
La fréquence de l'utilisation des informations du système budgétaire est un paramètre crucial pour évaluer son influence sur la performance organisationnelle			,792
La durée moyenne d'utilisation de l'information budgétaire est un indicateur important dans la compréhension de l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle			,773
L'intensité de l'utilisation des données budgétaires est un aspect essentiel à considérer pour évaluer l'influence du système budgétaire sur la performance organisationnelle			,690
La diversité de l'utilisation des données budgétaires joue un rôle significatif dans l'évaluation de l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle			,847

Source : Résultats de nos recherches, 2024

La matrice des composantes après rotation indique que la variable présente trois dimensions (Tableau 4) dont leur coefficient factoriel respectif sont supérieurs à 0,65 (Hair et al, 2016). La première dimension est *Organisation de la budgétisation* « OG_BUDG » compte 3 items. Deuxième est celle de la *Production des données budgétaires* « PRD_BUDG » compte 3 items et la troisième dimension *Utilisation des données budgétaires* « UTD_BUDG » comporte 4 items (Tableau 5).

3-1-2 Analyse factorielle confirmatoire

Tableau 5 : Fiabilité et validité convergente

Dimensions	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
OG_BUDG	0,732	0,756	0,656
PRD_BUDG	0,747	0,784	0,549
SYS_BUDG	0,736	0,765	0,522
UTD_BUDG	0,712	0,748	0,622

Source : Résultats de nos recherches, 2024

Les résultats du tableau 5 indiquent que l'échelle de mesure du système budgétaire est fiable (alpha de Cronbach et fiabilité composite supérieures à 0,7) et valide du point de vue convergente (AVE > 0,5).

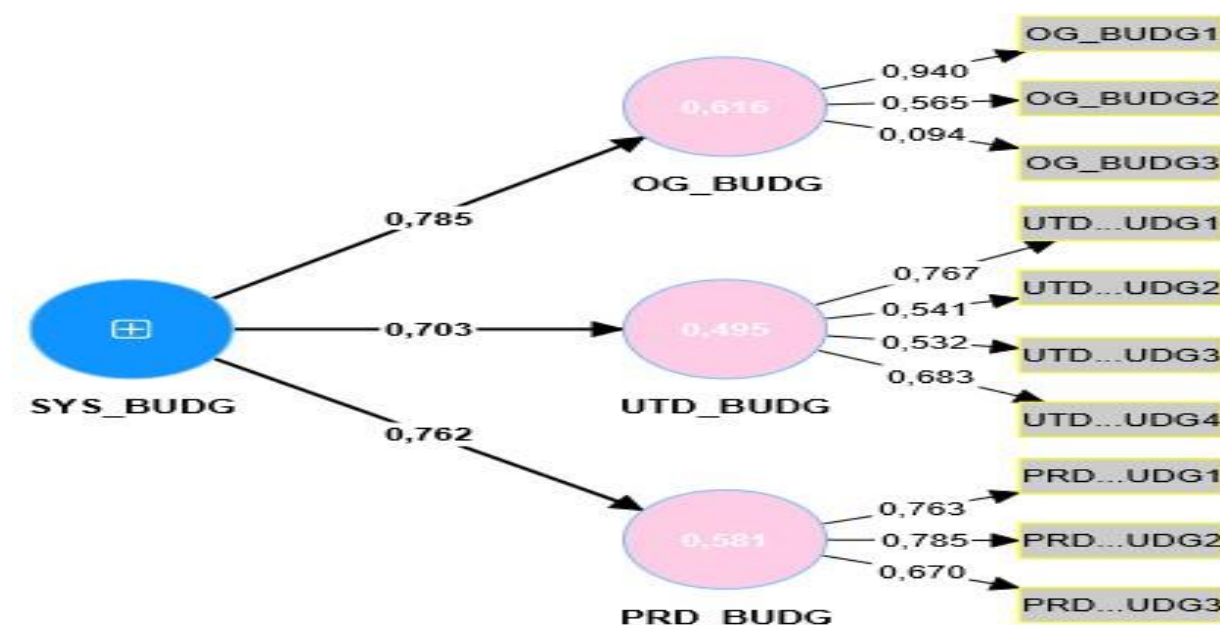
Tableau 6 : Validité discriminante HTMT

	OG_BUDG	PRD_BUDG	SYS_BUDG	UTD_BUDG
OG_BUDG				
PRD_BUDG	0,255			
SYS_BUDG	0,326	0,312		
UTD_BUDG	0,146	0,459	0,594	

Source : résultats de nos recherches, 2024

La matrice indique que tous les Heterotrait-monotrait ratios HTMT (Tableau 6) sont inférieurs à 0,85. Donc la validité discriminante est satisfaisante (Figure 2).

Figure 2 : Modèle de mesure



Source : résultats de nos recherches, 2024

3-2 Epuration des échelles de mesure de la variable système budgétaire

L'analyse factorielle exploratoire sert de boussole pour épurer les échelles de mesure afin de retenir les items qui mesurent effectivement la variable. Cette analyse fait recours à l'analyse en composante principale qui consiste à faire la dimensionnalité des variables (Roussel, 2005).

3-2-1 Analyse factorielle exploratoire

Tableau 7 : indice de KMO

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,763
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	826,191
	ddl	66
	Signification	,000

Source : résultats de nos, recherches, 2024

Le tableau indique un KMO supérieur à 0,7 (Tableau 7) suffisant pour effectuer la factorisation et passer à l'analyse confirmatoire (Roussel, 2005).

Tableau 8: communalités des items

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
Des récompenses et des compensations sont offertes par l'organisation aux employés de manière adéquate et compatissante, ce qui motive les employés à améliorer les performances opérationnelles de l'entreprise	1,000	,789
Les processus de recrutement et de sélection au sein de l'organisation sont axés sur les exigences du poste afin de garantir la cohérence des performances opérationnelles.	1,000	,765
L'organisation offre à ses employés des avantages sociaux pour les motiver à améliorer leurs performances.	1,000	,460
Des produits et services innovants sont nécessaires pour l'organisation pour répondre aux tendances changeantes des clients dans le marché.	1,000	,401
Cette organisation se concentre sur des idées et des pratiques innovantes pour maintenir et améliorer l'avantage concurrentiel sur le marché	1,000	,755
Un produit innovant contribue à attirer plus de clients dans le marché et améliorent également leur niveau de satisfaction.	1,000	,658
La qualité des services s'est améliorée	1,000	,483
La productivité a augmenté.	1,000	,485
La réactivité organisationnelle aux changements permet d'éviter les risques.	1,000	,531
Le temps de cycle de production a été réduit.	1,000	,704
L'organisation encourage la participation de ses employés à la prise de décision pour encourager les relations sociales et générer et exploiter les connaissances organisationnelles pour soutenir la performance opérationnelle.	1,000	,565
La flexibilité de l'organisation influence son succès de saisir continuellement les opportunités concurrentielles pour une performance améliorée.	1,000	,556

Source : Résultats de nos recherches, 2024

Les communalités ont pour la plupart leurs valeurs supérieures à 0,45 (Tableau 8) selon les recommandations de Hair et al, (2016) à l'exception de certains items dont les communalités sont en dessous de 0,45.

Tableau 9 : variance totale expliquée

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,447	20,394	20,394	2,447	20,394	20,394	2,263	18,860	18,860
2	1,969	16,406	36,800	1,969	16,406	36,800	1,883	15,695	34,555
3	1,625	13,543	50,343	1,625	13,543	50,343	1,762	14,687	49,242
4	1,091	9,089	59,432	1,091	9,089	59,432	1,223	10,190	59,432
5	,926	7,715	67,147						

6	,882	7,351	74,497						
7	,781	6,507	81,005						
8	,668	5,569	86,574						
9	,535	4,455	91,029						
10	,498	4,151	95,180						
11	,330	2,754	97,933						
12	,248	2,067	100,000						

Source : Résultats de nos recherches, 2024

Le tableau 9 indique que trois dimensions de la variable expliquent 59% de la variance totale expliquée. Ce score est inférieur au seuil de 60% (Hair et al,2016).

3-2-2 Analyse factorielle confirmatoire

Tableau 10 : Fiabilité et validité convergente

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
COMP_EMP	0,791	0,905	0,726
EFF_OPE	0,742	0,825	0,617
INOV	0,852	0,908	0,768
MOTIV	0,826	0,895	0,740
PERF_ORG	0,774	0,786	0,674

Source : Résultats de nos recherches, 2024

Les résultats du tableau 10 indiquent que l'échelle de mesure de la performance organisationnelle est fiable (alpha de cronbach et fiabilité composite supérieures à 0,7) et valide du point de vue convergente (AVE > 0,5)

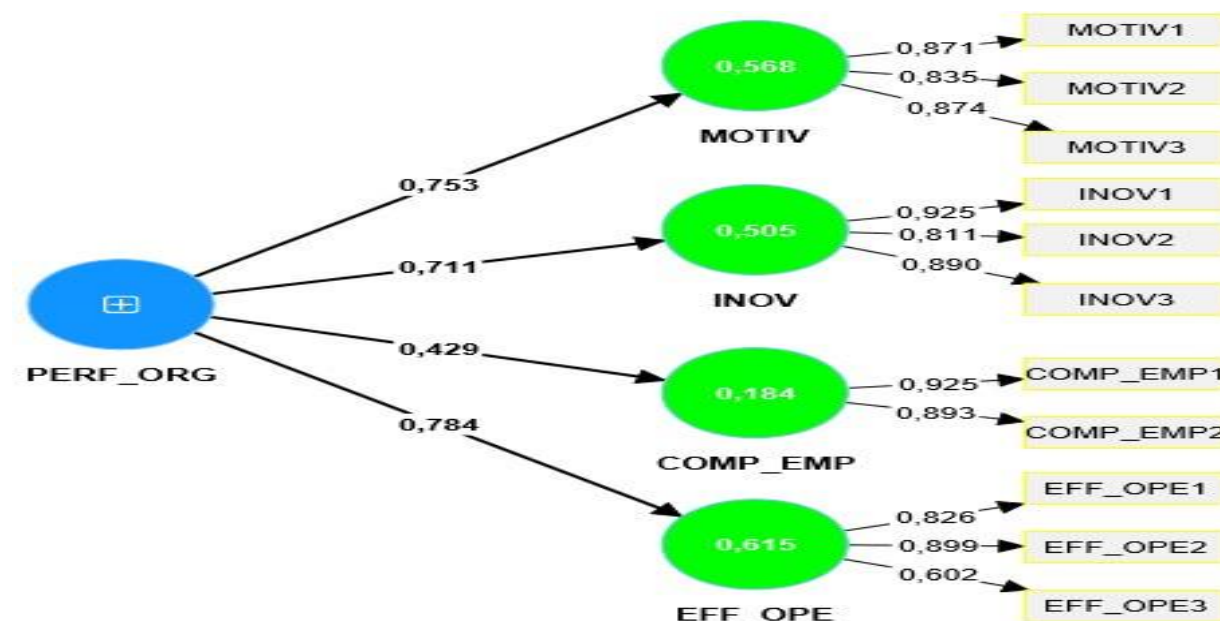
Tableau 11 : Validité discriminante HTMT

	COMP_EMP	EFF_OPE	INOV	MOTIV	PERF_ORG
COMP_EMP					
EFF_OPE	0,479				
INOV	0,086	0,711			
MOTIV	0,360	0,563	0,461		
PERF_ORG	0,756	0,317	0,355	0,610	

Source : Résultats de nos recherches, 2024

La matrice (Tableau 11) indique que tous les Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) sont inférieurs à 0,85. Donc la validité discriminante est satisfaisante (Figure 3).

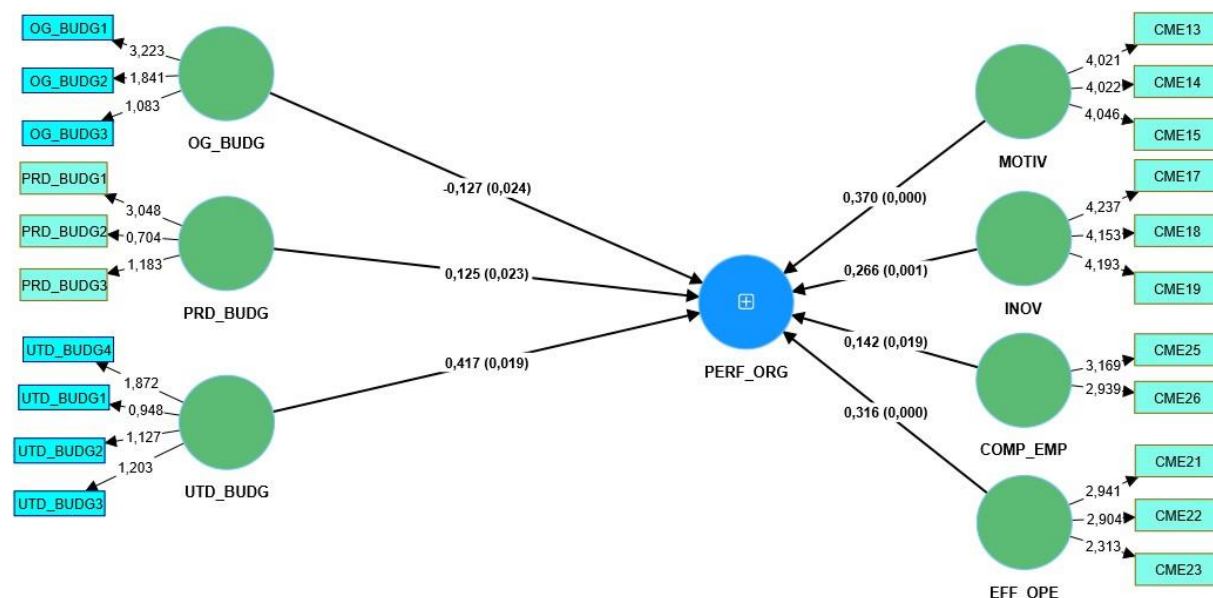
Figure 3 : Modèle de mesure



Source : Résultats de nos recherches, 2024

3-3 Test d'hypothèse

Figure 4 : Modèle de structure



Source: Résultats de nos recherches, 2024

Le tableau 12 renseigne sur le comportement de la variable performance organisationnelle face au système budgétaire modélisé en PLS-SEM (Figure 4).

Tableau 12 : Effet de système budgétaire sur la performance organisationnelle

Liens	Coef.bêta	Ecart-type	T statistics	P values
COMP_EMP -> PERF_ORG	0,142	0,069	2,073	0,019
EFF_OPE -> PERF_ORG	0,316	0,036	8,798	0,000
INOV -> PERF_ORG	0,266	0,084	3,184	0,001
MOTIV -> PERF_ORG	0,370	0,090	4,122	0,000
OG_BUDG -> PERF_ORG	-0,127	0,064	1,979	0,024
PRD_BUDG -> PERF_ORG	0,125	0,062	2,004	0,023
UTD_BUDG -> PERF_ORG	0,417	0,200	2,086	0,019

Source : Résultats de nos recherches, 2024

Le tableau 12 indique que l'organisation de la budgétisation ($\beta = -0,127$ et $P < 0,001$) exerce un effet négatif sur la performance organisationnelle des entreprises publiques. *Ce qui infirme la première hypothèse (H_a)*. De plus, les résultats montrent que la production des données budgétaires ($\beta = 0,125$ et $P < 0,001$) et l'utilisation des données budgétaires ($\beta = 0,417$ et $P < 0,001$) ont une influence positive sur la performance organisationnelle. *Ce qui confirme la deuxième et la troisième hypothèse (H_b et H_c)*. Ces résultats suggèrent que le système budgétaire influe sur la performance organisationnelle des entreprises publiques. En effet, plus le système budgétaire est renforcé, plus la performance organisationnelle augmente. Ainsi lorsque l'organisation budgétaire est bien structurée, la production des données budgétaires est de qualité de même que l'utilisation des données budgétaires et la performance organisationnelle augmente.

3-4 Discussion des résultats et implications de l'étude

► Les résultats de l'analyse mettent en lumière que :

-l'organisation de la budgétisation exerce un effet négatif sur la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin. Ce constat souligne l'importance critique d'une gestion efficace du processus budgétaire dans ces entités. Une mauvaise organisation peut entraîner divers problèmes, notamment des retards dans la prise de décision, des erreurs de planification et une gestion inefficace des ressources. Ces obstacles compromettent la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à fonctionner de manière optimale. Ce résultat vient contextualiser les conclusions de l'étude (Smith et al. 2019), qui suggéraient que l'organisation de la budgétisation n'avait pas d'effet significatif sur la performance. Cela

souligne l'importance de considérer les spécificités contextuelles lors de l'évaluation des pratiques budgétaires et de leurs impacts sur la performance organisationnelle.

-la gouvernance d'une organisation est un élément clé qui englobe le processus de prise de décision et de mise en œuvre des actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés (Dinaoui et El Gnaoui 2023). Une gouvernance efficace implique idéalement la participation de divers acteurs internes et externes, favorisant ainsi une répartition équilibrée des pouvoirs et une meilleure prise en compte des intérêts des parties prenantes. Dans ce contexte, mettre en place une gouvernance d'entreprise solide devient une condition essentielle pour garantir le succès et la durabilité d'une organisation. Cela implique d'établir des structures décisionnelles transparentes, de favoriser la participation des parties prenantes, d'assurer une communication efficace et de promouvoir la responsabilité organisationnelle. Une gouvernance robuste contribue à renforcer la confiance des investisseurs, à réduire les risques de conflits d'intérêts et à soutenir la performance globale de l'entreprise à long terme. Ainsi, cette perspective met en évidence l'importance cruciale d'une gestion stratégique et transparente, non seulement dans le domaine budgétaire, mais également dans l'ensemble des processus décisionnels et opérationnels d'une entreprise.

-la production et l'utilisation des données budgétaires ont un impact positif sur la performance organisationnelle. Cette constatation souligne l'importance cruciale d'une gestion efficace des informations budgétaires dans le processus décisionnel et la gestion quotidienne des entreprises. Lorsque ces données sont produites de manière précise et utilisées de manière adéquate, elles peuvent contribuer significativement à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Des données budgétaires précises et pertinentes fournissent aux gestionnaires les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, identifier les tendances du marché, allouer efficacement les ressources et évaluer la performance. En effet, une gestion basée sur des données budgétaires fiables permet d'optimiser les processus décisionnels, de minimiser les risques d'erreurs stratégiques et de favoriser une utilisation efficiente des ressources disponibles. Ces conclusions rejoignent les travaux (Hu et al. 2018), qui ont également souligné l'importance des données budgétaires précises et opportunes pour une prise de décision efficace. Ainsi, notre étude renforce cette idée en montrant que la qualité et l'utilisation appropriée des données budgétaires sont des déterminants significatifs de la performance organisationnelle.

-les constats soulignent également l'importance de l'utilisation active des données budgétaires dans l'amélioration de la performance (Valle-Cruz et al. 2020). Cela souligne que les

entreprises devraient encourager une utilisation proactive des informations budgétaires, non seulement pour évaluer la performance passée, mais également pour anticiper les tendances futures et adapter leurs stratégies en conséquence.

► Les résultats soulignent l'impératif pour les entreprises de mettre en place des processus robustes de collecte, d'analyse et d'utilisation des données budgétaires. Ces pratiques peuvent non seulement améliorer la capacité des entreprises à atteindre leurs objectifs, mais également renforcer leur agilité et leur compétitivité sur le marché. En conséquence, les entreprises devraient investir dans des systèmes et des compétences permettant une gestion efficace des données budgétaires, tout en favorisant une culture organisationnelle axée sur l'utilisation proactive de ces informations pour l'amélioration continue des performances.

► Les résultats suggèrent que le système budgétaire revêt une importance cruciale dans la performance organisationnelle des entreprises publiques. Une organisation efficace du processus budgétaire ainsi qu'une utilisation judicieuse des données budgétaires peuvent conduire à une amélioration significative de la performance, tandis qu'une mauvaise organisation peut avoir un effet inverse, compromettant les résultats globaux de l'entreprise. Ces conclusions sont en ligne avec celles qui ont également mis en évidence une relation directe entre différents aspects de la planification budgétaire, de la préparation, de la mise en œuvre, du contrôle budgétaire et du budget des recettes fiscales avec l'efficacité organisationnelle de la WZOFED (Osebo, G. P., Debebe, A. D., & Eshetu, W. T. 2019).. Cela renforce l'idée que les pratiques budgétaires jouent un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs organisationnels et dans la création de valeur pour l'entreprise.

► Les résultats soulignent l'impératif pour les entreprises publiques au Bénin de mettre en place des pratiques budgétaires solides, incluant une planification rigoureuse, une préparation précise du budget, une mise en œuvre efficace, un suivi régulier et un contrôle approprié. De plus, il est essentiel de s'assurer que les données budgétaires sont produites, utilisées et évaluées de manière appropriée pour soutenir la prise de décision et garantir l'atteinte des objectifs organisationnels.

Conclusion

L'objectif principal de notre recherche est d'évaluer l'impact du système budgétaire sur la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin. Pour cela, nous avons suivi une démarche rigoureuse incluant la sélection des variables pertinentes, leur opérationnalisation, la collecte de données et leur analyse à travers une approche quantitative.

Notre étude empirique s'est concentrée sur un échantillon de 148 responsables d'entreprises publiques. À l'aide d'un questionnaire, nous avons recueilli des informations qui ont ensuite été soumises à une analyse statistique à l'aide du logiciel SPSS 29. Pour évaluer la qualité des données et la fiabilité des mesures, nous avons calculé différents indices tels que l'indice KMO, le test de Bartlett, l'alpha de Cronbach, le Composite Reliability (ρ_c) et l'Average Variance Extracted (AVE).

Les résultats de notre analyse révèlent plusieurs conclusions significatives. Tout d'abord, nous constatons que l'organisation de la budgétisation a un effet négatif sur la performance organisationnelle des entreprises publiques (β de -0,127 ; $P < 0,001$). En revanche, nous observons que la production des données budgétaires ($\beta = 0,125$, $P < 0,001$) ainsi que leur utilisation ($\beta = 0,417$, $P < 0,001$) ont une influence positive sur la performance organisationnelle.

Sur le plan des implications managériales et scientifiques, ces résultats suggèrent que la manière dont le processus budgétaire est organisé peut avoir un impact direct sur les performances globales des entreprises publiques. De plus, ils soulignent l'importance cruciale d'une production et d'une utilisation efficaces des données budgétaires pour améliorer la performance organisationnelle.

Cependant, il convient de noter certaines limites associées à nos résultats. Premièrement, notre étude repose sur des données auto-déclarées, ce qui peut introduire un biais de subjectivité ou de désirabilité sociale. Deuxièmement, notre échantillon se limite aux responsables d'entreprises publiques, ce qui pourrait limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes ou types d'organisations. Enfin, bien que nous avons utilisé des techniques statistiques avancées pour analyser nos données et d'autres variables non prises en compte dans notre modèle pourraient également influencer la relation entre le système budgétaire et la performance organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Ben Ali, T., & Ben Abdul Aziz Al Yahya, B. (2019). The effect of governance on public debt: an empirical investigation for the Arabian Gulf countries. *Journal of Economic Studies*, 46(4), 812-841.
- Berland, N. (1999), L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle.
- Bouquin, H. (1992), La maîtrise des budgets dans l'entreprise (p. 173). Edicef.
- Bourgault, J. (2006). Les réformes budgétaires de type managérial: observations chez quelques précurseurs. *Revue française d'administration publique*, (1), 69-83.
- Cappelletti, L., & Khenniche, S. (2017). Co-producing the socially responsible performance of local and regional authorities: emerging results of an intervention-research within a town hall. *Politiques et Management Public*, 34(1), 19-41.
- Carroll, G. R., & Delacroix, J. (1982). Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach. *Administrative science quarterly*, 169-198.
- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007), Explorer et tester: les deux voies de la recherche, *Méthodes de recherche en management*, R. A. Thietard et coll.
- Crozier, M., & Friedberg E. (1977), L'acteur et le système.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Dinaoui, M., & El Gnaoui, L. (2023). La gouvernance et la performance des organisations: une étude de cas des organisations de l'économie sociale et solidaire dans la région de Souss-Massa. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(9).
- Djimta, F., Mfouapon, G. K., & Feudjo, J. R. (2022). La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(3).
- 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).
- Evrard, M. (2009) : « MIMESIS, un environnement de conception et de simulation de modèles physiques particuliers masses-interactions CORDIS-ANIMA pour l'animation: du mouvement généré à l'image du mouvement » Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Grenoble.

- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American sociological review*, 22(5), 534-540.
- Gervais, M. (1994). L'avenir de la planification et de la gestion budgétaire. *Cahiers de Recherche de l'Institut de Gestion de Rennes, LARGOR*, (59).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. et al. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, organizations and society*, 25(4-5), 451-482.
- Hu, B., Chen, X., Chan, F. T., & Meng, C. (2018). Portfolio procurement policies for budget-constrained supply chains with option contracts and external financing. *Journal of Industrial & Management Optimization*, 14(3).
- Jacquet S. (2011), *Management de la performance : des concepts aux outils*. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG).
- Jensen M.C. & Meckling W., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kim, J. H., & Kim, N. (2016). Signaling pathways in osteoclast differentiation. *Chonnam medical journal*, 52(1), 12.
- 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*, 5(4), 694 -717
- 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.
- Likert, R. (1932), A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Lorino P. (2011), Le balanced scorecard revisité: dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique. 22ième Congrès de l'AFC, France.
- Mohammed, A. (2010): « Étude du système d'information comptable des PME syriennes: observation et essai de compréhension des pratiques» Thèse de doctorat non publiée en sciences de gestion. Nice, Université de Nice Sophia Antipolis.
- Nakou, Z. D. (2022) : «Influence de la perception des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises sur l'Identification Organisationnelle des Employés dans les Petites et

- Moyennes Entreprises béninoises» (Doctoral dissertation, Université Cheikh Anta Diop de Dakar).
- Olivier de Sardan, J. P. (1996). L'économie morale de la corruption en Afrique. *Politique africaine*, 63(1), 97-116.
- Osebo, G. P., Debebe, A. D., & Eshetu, W. T. (2019). Impact of budgeting process on organizational effectiveness: Evidence from Wolaita zone selected Woreda public finance sectors. *Journal of economics and sustainable development*, 10(1), 1-9.
- Privett, D. W. (1983), Perception and reproductive response of common beans (*Phaseolus vulgaris* L.) to photoperiod.
- Robins, J., & Wiersema, M. F. (1995). A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic management journal*, 16(4), 277-299.
- Roussel, P. (2005), Méthodes de développement d'échelles de questionnaires d'enquêtes (No. halshs-00008920).
- Saib, L., & Saidani, N. (2019) : « L'apport de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance des entreprises (budget des ventes) Cas de: l'ENIEM de Tizi-Ouzou» (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- Smith, H. J., Park, S., & Liu, L. (2019). Hardening budget constraints: a cross-national study of fiscal sustainability and subnational debt. *International Journal of Public Administration*, 42(12), 1055-1067.
- Sponem, S. (2004): « Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d'une typologie et analyse des déterminants » Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2010). Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16(1), 159-194.
- Valle-Cruz, D., Gil-Garcia, J. R., & Fernandez-Cortez, V. (2020, June), Towards smarter public budgeting? Understanding the potential of artificial intelligence techniques to support decision making in government. In *The 21st Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 232-242).
- Zoure, D. (2013): «The transformation of budgetary framework of West African economic and monetary union (WAEMU) countries ». Doctoral dissertation, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).