

Pratiques de gestion budgétaire et performance commerciale des Petites et Moyennes Entreprises (PME) en Côte d'Ivoire

TOURE Ousmane Aboubakar ¹, SEOULOU Habib Blanchard²

UFR des Sciences Economiques et de Gestion

¹ Université Jean Lorougnon Guédé (UJLoG), Daloa, Côte D'Ivoire

² Université Felix Houphouët Boigny, (UFHB) Abidjan, Côte d'Ivoire

Résumé : Notre étude vise à analyser l'influence des pratiques de gestion budgétaire sur la performance financière des Petites et Moyennes Entreprises (PME) en Côte d'Ivoire. La revue de la littérature nous a permis de développer un cadre conceptuel et de mettre en exergue la relation entre lesdites pratiques de gestion budgétaire et la performance commerciale des PME. La méthode des équations structurelles a été utilisée afin de tester les relations de cause à effet établies dans le cadre de notre modèle conceptuel. Les données utilisées proviennent d'une étude menée sur un échantillon de convenance composé de 201 PME installées à Abidjan. Les résultats des tests d'hypothèses obtenus par le canal d'équations structurelles sur AMOS 23 montrent que la préparation des opérations budgétaires, l'exécution budgétaire et l'évaluation budgétaire ont un effet positif et significatif sur la performance commerciale des PME étudiées. L'étude recommande l'utilisation d'outils modernes de gestion budgétaire (tableaux de bords, applicatifs informatiques, budgets adaptés, etc.) pour une meilleure performance des PME en Côte d'Ivoire.

Mots clés : Gestion budgétaire – Préparation du budget – exécution – Evaluation budgétaire.

Abstract: Our study aims to analyse the influence of budget management practices on the financial performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Côte d'Ivoire. The literature review allowed us to develop a conceptual framework and to highlight the relationship between these budget management practices and the commercial performance of SMEs. The structural equations method was used to test the causal relationships established in our conceptual model. The data used are from a study of a convenience sample of 201 SMEs based in Abidjan. The results of the hypothesis tests obtained through structural equations on AMOS 23 show that the preparation of budget operations, budget implementation and budget evaluation have a positive and significant effect on the commercial performance of the SMEs studied. The study recommends the use of modern budget management tools (dashboards, IT applications, adapted budgets, etc.) for a better performance of SMEs in Côte d'Ivoire.

Keywords: Budget Management – Budget Preparation – Execution – Budget Evaluation.

1. Introduction

Le secteur privé est considéré à travers le monde comme un acteur clé du processus de développement d'un pays parce qu'il est un puissant moteur de création d'emplois et l'un des piliers d'une croissance

économique durable. Le secteur privé reste également un vecteur d'innovation et de réduction de la pauvreté. Selon l'OCDE (2016)¹, le secteur privé assure près de 90% de l'emploi dans les pays en développement (emplois formels et informels).

En Afrique sub-saharienne, le secteur informel occupe une place importante dans l'économie (70 à 75%). Le segment des PME représente plus de 90 % de l'ensemble des entreprises dont 70 à 80 % sont des micros et très petites entreprises. 72% de ces PME exercent de façon informelle. Pourtant, elles sont la principale source d'emploi et de revenu des africains après l'agriculture de subsistance.

C'est pourquoi les pays africains, dans le cadre des stratégies conçues pour accélérer le développement de leurs économies, entendent favoriser l'émergence et soutenir la croissance de ces entreprises prometteuses. Il s'ensuit la mise en place de cadre institutionnels adéquats, tels des ministères dédiés aux PME. C'est le choix effectué par la Côte d'Ivoire. Le Niveau global des investissements attendus pour financer le Plan National de Développement (PND) sur la période 2021-2025 est de 59 000 milliards dont 43 646,4 milliards au titre du secteur privé, soit 74% du financement total. L'intérêt accordé au secteur privé en général et aux PME en particulier dans le PND 2021-2025 nécessite pour ces dernières d'accroître leur apport au Produit Intérieur Brut (PIB).

Toutefois, malgré cette volonté manifeste de l'Etat de Côte d'Ivoire de faire passer la contribution du secteur privé, dont une part importante de PME, dans le PIB, de 23,1% en 2021 à 27,1% en 2025, certaines contraintes constituent un écueil à la réalisation de cet objectif. Il s'agit notamment de la faible qualité de l'information sur les PME, des insuffisances dans la gestion et la gouvernance des PME, les insuffisances de l'environnement juridique et judiciaire, du taux de défaut élevé sur les PME (les garantis de solvabilité sont faibles), de l'insuffisance ou la faiblesse des mécanismes de partage des risques, etc.

Leur accès aux financements, facteurs indispensables au développement de leurs activités, voire à l'amélioration de leurs performances, en ai peu aisé. D'où la nécessité pour les dirigeants de ces entreprises de mettre en place des systèmes de gestion qui contribuent plus activement à leur performance. Notre recherche s'inscrit dans ce cadre.

Théoriquement, l'importance du budget comme outil de pilotage des entreprises et des organisations est indiscutable (Toucher et Loulid, 2020). En effet, il permet aux managers de relâcher leur attention et de laisser les contrôlés agir tant que n'apparaissent pas d'écarts significatifs avec les prévisions. Les pionniers en la matière (Norton et Kaplan, 2004) l'ont également affirmé en indiquant que la gestion budgétaire peut s'appliquer et répondre parfaitement aux besoins des Petites et Moyennes Entreprises. Dans le même ordre d'idées, l'étude menée par Jordan (1998) a démontré que le processus budgétaire constitue une pièce centrale de la performance des PME. A l'aune de ces résultats nous interrogeons le contexte local. Autrement dit, nous tentons de savoir si les PME ivoiriennes rentrent dans ce canevas. Il en ressort un certain nombre de questions :

➤ Questions de recherche

Question centrale : Quelle est l'influence des pratiques de gestion budgétaire sur la performance commerciale des PME en Côte d'Ivoire ?

Questions spécifiques :

- Quelle est l'influence de la préparation des opérations budgétaires sur la performance commerciale des PME en Côte d'Ivoire ?
- Quelle est l'influence de la bonne exécution budgétaire sur la performance commerciale des PME en Côte d'Ivoire ?

¹ OCDE (2016), *Panorama de l'aide pour le commerce : réduire les coûts du commerce pour une croissance durable et inclusive*, Chapitre 8, Renforcer l'engagement du secteur privé dans l'aide pour le commerce, OCDE, OMC, 22p.

- Quel est l'influence de l'évaluation budgétaire sur la performance commerciale des PME en Côte d'Ivoire ?

➤ **Objectifs de la recherche**

Objectif général : Cette étude vise à analyser l'influence des pratiques de gestion budgétaire sur la performance commerciale des PME en Côte d'Ivoire.

Objectifs spécifiques :

- Evaluer l'influence de la préparation des opérations budgétaires sur la performance commerciale des PME en Côte d'Ivoire ;
- Vérifier l'influence de la bonne exécution budgétaire sur la performance commerciale des PME en Côte d'Ivoire ;
- Mesurer l'effet de l'évaluation budgétaire sur la performance commerciale des PME en Côte d'Ivoire.

2. Définitions et Clarification des concepts

2.1. Définition de la Petite et Moyenne Entreprise (PME)

La PME est une notion difficile à cerner puisqu'elle n'a pas de définition universelle (Benjamin et al., 2012).

En Côte d'Ivoire, l'article 2 du décret n° 2012-05 du 11 janvier 2012 dispose : « la PME est une entreprise qui emploie en permanence moins de 200 salariés et dont le chiffre d'affaires hors taxe (CAHT) est inférieur ou égal à 1 milliard de francs CFA. »

Ce texte répartit les PME en trois (3) catégories qui sont :

- Les micro-entreprises. Elles emploient en permanence moins de 10 salariés ou réalisent un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à 30 millions de francs CFA ;
- Les petites entreprises. Elles emploient en permanence moins de 50 salariés ou réalisent un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à 150 millions de francs CFA ;
- Les moyennes entreprises. Elles emploient en permanence moins de 200 salariés en permanence ou réalisent un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à 1 milliard de francs CFA.

Au total, la PME, dans le contexte ivoirien, est toute entreprise exerçant son activité en Côte d'Ivoire, indépendamment de la nationalité des propriétaires ou des dirigeants principaux, employant entre 5 et 200 personnes ou réalisant un chiffre d'affaires annuel hors taxes compris entre 0 et 1 milliard de francs CFA.

2.2. Notion de pratiques budgétaires

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du système budgétaire. Les budgets sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les unités décentralisées et des aides à la délégation des décisions et à la motivation des décideurs.

Le budget est présenté par Paul Leroy-Beaulieu comme « un état de prévoyance des recettes et des dépenses pendant une période déterminée » (Albert, 2015).

Selmer (2009) définit le budget comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité. Pour Georges Langlois (2005) un budget est « l'expression quantitative du programme d'actions proposés par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise ».

Toutes ces propositions de définitions du budget aboutissent à la conception suivante : le budget est l'expression économique des plans d'actions pour l'année à venir afin d'allouer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par activité. De ce fait, la mise sous tension des activités de l'entreprise doit être traduite aux termes financiers afin de s'assurer de leur cohérence d'ensembles. Une fois les différentes prévisions validées par la ligne hiérarchique, chaque fonction de l'entreprise (vente, production, achats, ...) procède au chiffrage de ses activités pour l'année avenir. On distingue trois catégories de budgets :

- Les budgets opérationnels ;
- Les budgets financiers ;
- Les budgets des frais généraux.

➤ **Le processus budgétaire**

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la direction générale.

D'après Boisvert (2007) le processus budgétaire a aussi pour objectif de gérer et de responsabiliser les employés. Il peut également être perçu comme un facteur de satisfaction.

➤ **La planification budgétaire**

Elle peut être considérée comme un système de données sur le futur d'une entreprise, tel qu'il est désiré par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans le plan à horizon de plus en plus restreint (C. Alazard, Op.cit, P232-233).

➤ **Le processus d'élaboration du budget**

Dans des situations où le cycle budgétaire coïncide avec l'année civile, les opérations concourant à l'établissement des budgets commencent dès août-septembre.

Ceci permet la disponibilité de l'ensemble des documents pour le début de l'exercice. Notons que la structure de l'entreprise doit être décentralisée car la préparation des budgets engage un dialogue entre les principaux responsables.

Le cycle budgétaire peut se décomposer en six phases (Gervais, 2015) :

- Rappel ou détermination des objectifs de la firme pour l'année avenir ;
- Réalisation d'études préparatoires ;
- Simulation des différents projets de budgets ;
- Choix de l'un d'entre eux : le pré-budget ;
- Construction et discussions des budgets détaillés ;
- Elaboration des prévisions définitives.

➤ **L'exécution du budget**

L'exécution budgétaire est la mise en œuvre des activités telles que programmées par le budget de l'entreprise. Elle fait l'objet de saisies en terme monétaire, dans les différentes comptabilités, des ressources consommées et des produits réalisés par les centres de responsabilité. Dans ce cadre, tout le réseau budgétaire de l'organisation doit observer certaines règles de gestion financière.

Dès l'adoption du budget, il y a lieu de procéder à :

- La ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité (ou par projet) ;
- La mensualisation des budgets ;

- La définition des délégations à accorder aux différents responsables de centre (ou de projet) pour l'exécution de leur budgets (crédits délégués) (Ayite, 2012) L'exécution de tous les budgets se traduit par :
- Des décisions en matière de dépenses et de recettes ;
- Des décaissements et des encaissements.

Le suivi budgétaire est périodique. Lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des valeurs réalisées de son département par le système de reporting (rapport ou compte rendu mentionnant les écarts significatifs observés et les propositions des mesures de corrections).

Les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées, mensuellement et/ou trimestriellement des réunions de suivi budgétaire se tiennent regroupant autour du contrôleur de gestion des responsables de la hiérarchie.

Ainsi l'application des procédures réglementaires par les réseaux budgétaires et la production d'informations rapides et fiables doivent permettre l'exercice du contrôle budgétaire.

➤ L'évaluation budgétaire

Elle constitue la dernière étape de la gestion budgétaire. Elle est utilisée pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en termes financiers. Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et dépenses budgétés. Cette activité nécessite de préparer un rapport d'analyse des écarts qui fait ressortir au fil des mois l'évolution des dépenses par domaine.

Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyses des écarts et les projections des marges brutes d'autofinancement, il faut détailler le budget général en budget mensualisé.

Il consiste à un suivi des budgets et une comparaison permanente entre les résultats réels et les prévisions chiffrées, afin de rechercher les causes des écarts et d'informer les différents niveaux hiérarchiques pour prendre les mesures correctives nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires (Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin ,2006).

Tableau 1 : Dimensions de gestion budgétaire retenues

DIMENSIONS	CONTENUS
La préparation des opérations budgétaires (Gervais ,2000 ; Van Der Stede, 2001 ; Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin ,2006)	Définir des objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire
	Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
	La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée
L'exécution budgétaire (Gervais ,2000 ; Van Der Stede, 2001 ; Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin ,2006)	La mise en œuvre des activités telles que programmées par le budget de l'entreprise et saisie en terme monétaire, dans les différentes comptabilités, des ressources consommées et des produits réalisés par les centres de responsabilité

	Des décaissements et des encaissements en fonction des décisions en matière de dépenses et de recettes
L'évaluation et le suivi budgétaire (Gervais ,2000 ; Van Der Stede, 2001 ; Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin ,2006)	Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

Source : Les auteurs à partir de la littérature

2.3. Essai de définition de la performance

La notion performance n'est pas tout à fait aisée à définir. Dans son acception générale, la performance peut être définie comme « l'atteinte des buts que l'on s'est fixé ».

Quelques auteurs attribuent cette performance à un seul individu. D'autres estiment que c'est le résultat d'un environnement plus ou moins favorable et finalement, il y a ceux qui pensent que c'est la combinaison des deux qui expliquent la performance de l'entreprise. Il apparaît toutefois, sans aucun doute que le rôle majeur revient au propriétaire dirigeant, car l'environnement peut être favorable, mais n'aura pas les mêmes conséquences sur toutes les P.M.E. C'est au propriétaire dirigeant de savoir quand saisir les opportunités qui se présentent dans l'environnement et comment les transformer à son avantage.

Morin et al. (1994) présentent plusieurs dimensions de la performance. Dans leur recherche, ils déterminent plusieurs dimensions de la performance. Le tableau suivant nous retrace la définition de la performance et des dimensions utilisées dans sa mesure.

Tableau 2 : les conceptions de la performance et les dimensions de mesure selon Moria et al. ,1994

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimension à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	• Rationnel économique • Relation humaines	• Economiques et financières • Humaines
Capacité d'acquisition de ressources	• Systémique • Contingence	• Adaptation à l'environnement • Efficience • Complémentarité des sous-systèmes
Satisfaction de groupes variés	• Politique	• Autant de dimensions que d'acteurs concernés

Source : Nos recherches

- **La performance concurrentielle ou commerciale**

La performance commerciale, liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiel et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.

- **Le volume total des ventes (chiffre d'affaires)**

Par définition le chiffre d'affaires correspond à la somme des ventes effectuées par celle-ci il peut être HT (hors taxe) ou peut inclure la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), auquel cas on parle de chiffre d'affaires TTC (toutes charges comprises).

Calcul du chiffre d'affaires

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{Prix de vente} * \text{Quantité de vendues}$$

- **Calcul du bénéfice**

On ne calcul pas un bénéfice mais un résultat net, qui, s'il est positif, est un bénéfice. Voici la formule pour calculer le résultat net :

$$\text{Résultat net (bénéfice ou perte)} = \text{Pproduits} - \text{charges}$$

Les produits correspondent aux produits d'exploitations, produits financiers et produits exceptionnels. Les charges regroupent, quant à elle, les amortissements, les provisions, les charges financières et charges exceptionnelles.

- **La part du marché**

Pour calculer la part de marché globale d'une entreprise, c'est-à-dire sa position par rapport à l'ensemble de la concurrence, il convient de faire le rapport entre le chiffre ou le volume d'affaire de l'entreprise par rapport au chiffre ou au volume d'affaires de l'ensemble du secteur.

$$\text{Part de marché globale} = \frac{\text{Chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise}}{\text{Chiffre ou volume d'affaire de l'ensemble du secteur}}$$

La part de marché relative, c'est-à-dire la position d'une entreprise par rapport à un seul de ses concurrents est calculée de la manière suivante :

Chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise/ chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise concurrente.

3. Revue de la littérature

Il s'agit ici de présenter les théories qui ont permis de donner un fondement théorique de notre étude. Par la suite nous approfondirons nos connaissances en exposant la revue empirique de la littérature sur le lien entre les pratiques de gestion budgétaire et la performance des PME.

3.1 Approche statistique du budget : l'école de la contingence

Les auteurs tels que (Woodward (1958 ; Burns et Stalker ,1961, Lawrence et Lorsch,1967) ont élaboré la théorie de la contingence. Dans cette théorie, ils s'intéressent aux variables internes et externes ayant un impact majeur sur la structuration des organisations. Partant de ce qui a été dit, la théorie de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence, directe ou non, sur un ou plusieurs de ses composantes ou de ses pratiques (GREPME, 1997).

Or, les pratiques de gestion budgétaire font partie importante de la structure de vie de l'organisation. La conception et la mise en place des pratiques et des outils de gestion budgétaire et de contrôle de gestion doivent être observées en tenant compte de l'effet des variables liées à l'environnement interne et aussi externe de l'entreprise, (Waterhouse et Tissen , 1978).

. En effet les théoriciens de la contingence mettent en avant la notion de « *fit* », ou *congruence*, entre certaines caractéristiques du contexte et quelques attributs de la structure pour que l'organisation soit plus performante. La structure s'entend comme constituée par les relations d'autorité, les relations de *reporting*, les comportements requis par les règles de l'organisation et les modèles pour la prise de décision (Donaldson, 1996).

Les pratiques de gestion budgétaires sont donc partie prenante de la structure organisationnelle et modelées par elle.

3.2 La théorie néo-institutionnelle

Le modèle utilisé par Simons est né dans une logique contingente, mais dans les années 90 l'auteur change peu à peu de méthodologie et surtout de posture épistémologique. « *Les travaux de R.L. Simons (1990) insistent sur le fait que ce qui s'avère déterminant pour les systèmes de contrôle demeure la répartition de l'intensité de l'attention des dirigeants dans ces systèmes bien plus que leur coïncidence ou la coïncidence de leurs attributs avec un modèle stratégique*» (Kuszla, 2005, p.222) Ce n'est pas tant la contingence qui est étudiée ici mais plutôt l'usage que les dirigeants font des outils de contrôle selon leur perception et leur interprétation des incertitudes stratégiques. L'auteur va opter pour une approche plus interprétative, suivant en cela plusieurs chercheurs, qui ont rejetés les hypothèses sur lesquelles repose le courant de la contingence fonctionnaliste (Kuszla,2005, Chenhall, 2003). Ils considèrent que les systèmes de gestion ne conduisent pas nécessairement à une amélioration de la performance mais qu'ils peuvent être utilisés à des fins politiques (Chenhall, 2003). L'utilisation des systèmes de comptabilité et de gestion permet aux dirigeants d'exercer leur influence. Pour Hopwood, 1983, 1987, la comptabilité est porteuse de plusieurs formes de pouvoir, elle discipline les individus, elle permet le contrôle et elle est source d'influence. La théorie de la contingence postule que la comptabilité et le contrôle de gestion sont façonnés par l'environnement, mais pour Hopwood, ils peuvent en retour influencer leur contexte. Ainsi la comptabilité rend visible, mais surtout elle éclaire plus particulièrement certains aspects du fonctionnement de l'entreprise (Miller et O'Leary, 1987).

Les organisations adoptent des pratiques et des comportements pour se légitimer vis-à-vis de leur environnement. La conformité aux exigences institutionnelles assure soutien social et survie de l'entreprise (Meyer et Rowan, 1977). Le budget n'est pas uniquement un outil de gestion interne, il répond à un besoin d'information et de contrôle de différentes parties prenantes.

Allant de là, nous allons vérifier dans la littérature les rôles et typologies de budget existant.

3. 2 Revue empirique de la relation entre pratiques budgétaire et la performance

3.2.1 Relation entre les pratiques budgétaires et la performance commerciale

L'élaboration du budget est un processus de démocratie directe, volontaire et universel, au cours duquel les responsables de la structure peuvent discuter et décider du budget et des politiques d'entreprise. En passant de l'identification des besoins de chaque service à l'adoption effective du budget jusqu'à son exécution, le responsable devient un acteur important dans la définition, l'application, le contrôle, le suivi et l'évaluation de la politique publique relative à son établissement. Le budget serait donc un outil qui lui confère un réel pouvoir d'influence sur les décisions, permet de corriger les déséquilibres lors de la phase d'exécution en réduisant les disparités souvent visibles au sein des services (notamment celles liées à l'accès aux fonds nécessaires à la réalisation effective de leurs activités) (Selmer, 2015).

D'abord, la participation permet au subordonné de recevoir de l'information et des explications sur les attentes de son supérieur hiérarchique, sur la manière dont les ressources sont allouées, sur la raison d'être même des objectifs. Cette meilleure compréhension réduit l'incertitude et l'ambiguïté auxquelles l'individu peut être confronté et lui permet de mieux concentrer ses efforts sur l'objectif à atteindre (Chong & Tak-Wing, 2003) ; (Maiga, 2005) & (Chong & Johnson, 2007).

Ensuite, Il est à rappeler qu'une bonne exécution repose entre autres sur la comparaison des réalisations avec les prévisions, suivies de l'analyse des écarts constatés en vue d'en savoir les causes et prendre les mesures appropriées dans la perspective de renforcer la performance de l'entreprise. C'est en ce sens que la maîtrise des écarts est un signe d'efficacité de la démarche budgétaire de l'entreprise (Alazard et Separi, 2010).

De plus, une multitude d'études se sont succédé pour analyser l'impact du budget sur la performance et sur de nombreux autres faits organisationnels, environnementaux... Dans plusieurs études menées dans les entreprises privées et ou publiques (Hariyanto, 2018 ; Elhamma et Lassaad, 2017 ; Abata, 2014), il ressort que l'appropriation par cette entreprise du budget contribue à améliorer leur performance. Dans le cas spécifique des PME, la plupart des auteurs (Beuermann et Amelina, 2018 ; Campbell et al., 2018 ; Cabannes, 2015 ; Gonçalves, 2014) trouvent qu'un budget qui permet de mieux identifier et comprendre les besoins des services, d'améliorer la planification et la budgétisation par service ainsi que la prise de décision rationnelle fondée sur l'équité et un développement inclusif, aide à fournir aux citoyens de meilleurs services.

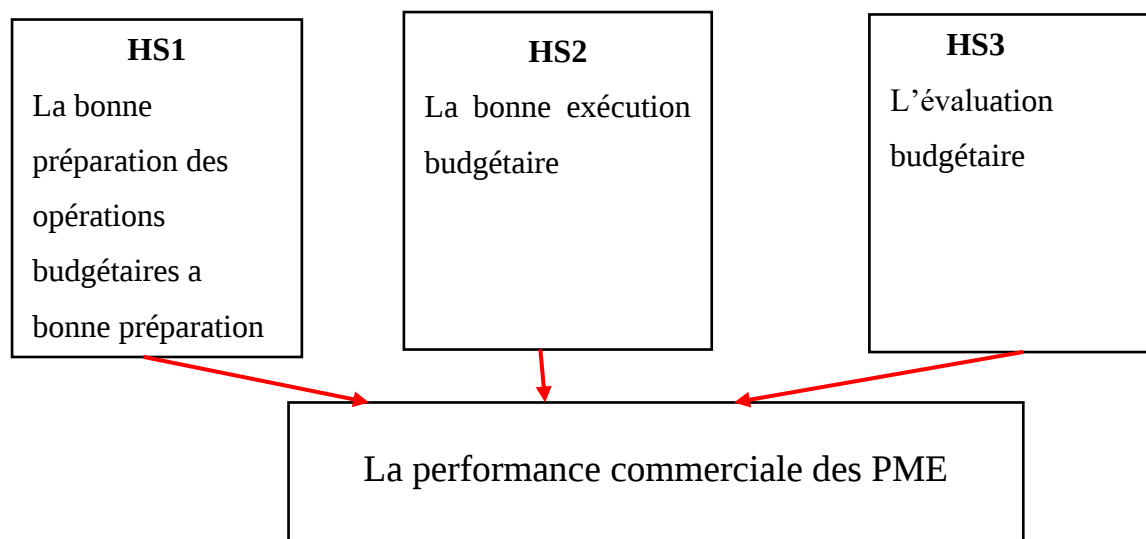
Bouquin (2006) a précisé que la démarche de la gestion budgétaire peut être réalisée en trois phases séquentielles, en l'occurrence : la finalisation (avant l'action), le pilotage (pendant l'action) et la post-évaluation (après l'action). La finalisation est caractérisée par trois dimensions à savoir : le niveau de participation, le lien avec les plans d'action et le niveau de difficulté de réalisation des objectifs. D'abord, la participation est le reflet de l'implication et de l'influence du manager sur le processus de budgétisation (Shields et Shields, 1998). Ensuite, le lien avec les plans d'action permet d'analyser le rôle du budget dans la valorisation monétaire des plans d'action élaborés par la société. En effet, le budget facilite la gestion et la coordination ainsi qu'il permet l'exécution des décisions de l'entreprise sur toute l'année.

Vu ce qui précède, il convient de noter que les éléments d'une gestion optimale du budget qui sont la bonne préparation du budget, son exécution et son évaluation ont des effets significatifs sur l'efficacité des PME. Ces principes allant tous dans le sens de la performance financière de ceux-ci, nous conduisent à vérifier les hypothèses suivantes :

- **la bonne préparation des opérations budgétaires influence positivement et significativement la performance commerciale des PME en C.I ;**
- **la bonne exécution budgétaire influence positivement et significativement la performance commerciale des PME en C.I ;**
- **L'évaluation budgétaire a un effet positif et significatif sur performance commerciale des PME en C.I.**

Le cadre théorique est meublé par les relations suivantes et aussi par les théories mobilisées ci-dessous.

Figure 1 : Schéma théorique de l'étude



Source : les auteurs à partir de la revue de la littérature

La revue de littérature étant mobilisée il convient de présenter l'approche méthodologique adoptée dans cette recherche.

4. Approche méthodologique de l'étude

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une démarche mixte basée sur une approche qualitative exploratoire et sur une phase quantitative confirmatoire basée sur les techniques des équations structurelles. Pour ce faire, nous présentons la phase qualitative et ses résultats dans un premier temps et dans un second temps la phase quantitative confirmatoire.

4.1-Présentation de la phase qualitative de cette recherche

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs à base de guide d'entretiens avec quatre (4) dirigeants de PME et deux (2) experts. Ils ont été réalisés en individuel dans un intervalle de temps variant de quarante (40) à cinquante (50) minutes chacun. L'objectif était de recueillir leur perception, confirmer et éventuellement enrichir notre modèle conceptuel avec de nouvelles variables et de nouveaux items.

A cet effet, un guide structuré a été utilisé pour aborder une série de thèmes préalablement définis comme le recommande (Thiétart et coll, 1999; Beldi, A. et al. 2006). Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des personnes interrogées.

Tableau 3 : Caractéristiques des dirigeants de PME interviewées

Dirigeants	Secteur d'activité	Taille	Durée d'existence	Expérience	Durée de l'entretien
E1	Cabinet Comptable et fiscal	12 employés	18 Ans	11 Ans	50 min
E2	Cabinet d'audit et de contrôle de gestion	14 employés	16 Ans	13 Ans	49min

E3	BTP	89 employés	14 Ans	16 Ans	48 min
E4	Industrie	66 employés	15 Ans	14 Ans	41 min
E5	Service	79 employés	17 Ans	17 Ans	42 min
E6	Commerce	39 employés	15 Ans	11 Ans	41 min

Source : Notre étude exploratoire réalisée en 2022

Les résultats de l'étude qualitative ont permis de confirmer notre modèle théorique formulé plus haut. En effet, les trois principales dimensions qui caractériseraient la gestion budgétaire, selon les résultats des entretiens individuels sont la préparation du budget, l'exécution du budget et l'évaluation du budget. Enfin la quasi- totalité des répondants nous ont permis d'identifier les variables de mesure de la performance à savoir le niveau des ventes, le résultat net, la part de marché et enfin la satisfaction du propriétaire.

Par ailleurs, nos soupçons se sont avérés significatifs quant à son effet positif sur la performance commerciale des PME. Le tableau ci-dessous résume les verbatim.

Tableau 4 : Recueil des données des entretiens individuels

Verbatim	Rubrique	Code
: « ...Pour moi, les PME doivent tenir une comptabilité analytique bien structurée et tenue par des personnes compétentes, sinon elles vont faire de mauvaises prévisions... » ; : « ...Pour moi, les PME doivent faire une bonne préparation budgétaire. Cette pour ce faire une bonne implication des responsables des différents services est obligatoire » ; I: « ...Il faut de bons comptables (...), quand je dis de bons comptables, ce n'est pas seulement ce qu'ils savent. Il faudrait qu'ils fassent une bonne mise place de la comptabilité analytique afin de maîtriser les charges » ; : « ...si ce sont des comptables qui ont une expérience en cabinet, je suis rassuré, car de nos jours, les PME prennent n'importe qui pour faire leur budget... ». : « ...Pour moi, les PME doivent faire disposer des logiciels de gestion, sinon elles vont produire des états erronés. Par le personnel doit être formé à l'élaboration et à l'utilisation des logiciels de gestion... » : « ...Pour moi, la réussite d'une bonne gestion budgétaire passe par une bonne préparation et une définition claire des objectifs »	La bonne préparation des opérations budgétaires	POB 90%
: « ...Y'a des PME qui ne maîtrisent pas leurs couts d ou des difficultés dans l'exécution budgétaire, c'est compliqué... » ; : « ...l'élaboration du budget fréquemment et régulièrement nous permet de prendre des décisions importantes ... » ; : « ...chaque trimestre je fais le bilan financier de mes activités notamment, mes charges et de mes produits, Par ailleurs nous comparons les réalisations avec les revisions »	La bonne exécution budgétaire ;	EXB 80%

: « ...Il ne s'agit pas seulement d'élaborer un budget mais, il faut surtout veiller à son respect et surtout à sa bonne exécution » : « ...l'élaboration du budget est important mais certaines PME éprouvent plusieurs difficultés dans sa mise en œuvre. L'exécution budgétaire est une phase essentielle pour une bonne gestion budgétaire » ; I: « ...la majorité des PME n'ont pas de budget. Celles qui en disposent ont d'énormes difficultés dans son exécution ... ».		
« ... Pour une bonne pratique budgétaire, il faut toujours faire une comparaison entre prévisions et réalisations, Cela permet de faire des corrections » : « ...les informations comptables et financières nous permettent d'orienter la politique financière et comptable de notre entreprise ... » ; : « ...la flexibilité du budgétaire est importante pour une meilleure gestion budgétaire ... » ; : « toute bonne gestion budgétaire doit s'achever par cette phase finale qui est l'évaluation du budgétaire. .. » ;	L'évaluation et le suivi budgétaire.	89%EVA
: «. Personnellement, moi, je mesure ma performance commerciale à l'aide de l'évolution de mes ventes... » ; I: « (...) Une bonne performance financière se mesure par le bénéfice net... ». «. ... je mesure ma performance commerciale par ma part de marché et surtout et par ma satisfaction... » ; : «. ... je mesure ma performance commerciale par la rentabilité de mes vente... » ;	Performance Commerciale	PEF 100%
: «. ... Il faut impérativement demander aux dirigeants de PME de se doter d'outils modernes de gestion budgétaires, certaines ont de véritables problèmes dans la réalisation et surtout dans l'exécution de leurs budgets... » ; I: « (...) Une bonne gestion budgétaire nécessite d'avoir un personnel qualifié ... ». I: « (...) Une bonne gestion budgétaire nécessite d'avoir un personnel qualifié et de disposer des progiciels ... ». I: « (...) les dirigeants peuvent externaliser leur gestion budgétaire auprès des centres de gestion agréés ... ».	Recommandations	100%

Source : Issue de nos entretiens réalisés en 2022

Les résultats de cette phase qualitative exploratoire ont servi à l'élaboration d'un questionnaire pour la phase quantitative confirmatoire.

4.2-Présentation de la phase quantitative de cette recherche

Notre recherche exploratoire débutant par la recherche qualitative nous permet de dégager des faits, des variables et des liens qui vont servir de base à la compréhension du phénomène, à la formulation d'hypothèses, à la construction d'un modèle conceptuel, et à l'élaboration d'un questionnaire aussi

complet pour le bon déroulement de cette recherche. A l'aide de ce questionnaire, une enquête en face à face a été effectuée après avoir fait l'objet d'un pré-test. Le questionnaire s'adresse à un échantillon non probabiliste plus précisément par convenance (Gavard-perret et al., 2012) . Soit un échantillon total de 201 PME exerçant dans le district d'Abidjan. Ces PME ont au moins quatre années d'existence, le propriétaire détient plus de 50% du capital. Le dirigeant est directement impliqué dans la gestion budgétaire.

Il a été élaboré à la fois sur la base d'échelles de mesure adaptées de plusieurs auteurs et sur la base des résultats obtenus de la phase qualitative. Ainsi, plusieurs items provenant de la littérature ont été adaptés afin de mesurer nos concepts. Le tableau suivant résume les variables de cette recherche.

Tableau 5 : Composantes des pratiques de gestion budgétaire

COMPOSANTES DU PGB	SOUS VARIABLES
PREPARATION DES OPERATION DE GESTION BUDGETAIRE (POG) Emprunté et adapté de (Gervais ,2000 ; Van Der Stede, 2001 ; Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin ,2006)	Le niveau de participation des managers ;
	Le niveau de difficulté de réalisation des objectifs fixés
	Le niveau de participation des autres services
EXECUTION BUDGETAIRE (EXB) Emprunté et adapté de (Gervais ,2000 ; Van Der Stede, 2001 ; Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin ,2006)	Le suivi des écarts sur quantités et sur prix
	Le degré de rigidité du budget (possibilité de reprécisions).
	Niveau d'étude et l'expérience des personnes en charge de l'exécution budgétaire
EVALUATION ET LE SUIVI BUDGETAIRE (EVA) (Emprunté et adapté de (Gervais ,2000 ; Van Der Stede, 2001 ; Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin ,2006)	Niveau de l'écart global sur chiffre d'affaires et sur marges.
	Niveau des procédures de l'élaboration budgétaire
	Niveau des procédures d'exécution budgétaire
PROFIL DU DIRIGEANT PROPRIETE (Hamadi, et al, 2014)	Age du dirigeant Niveau d'étude Expérience
TAILLE DE LA PME	Nombre d'employeur en permanence

Source : Les auteurs à partir de la littérature et de l'enquête réalisée en 2022

Afin d'évaluer la qualité psychométrique, des analyses factorielles exploratoires ont été menées à l'aide du logiciel SPSS 17 afin de vérifier la fiabilité des outils de mesure sélectionnés. ET d'autre part, pour mesurer la validité, des analyses factorielles confirmatoires ont ensuite été effectuées en utilisant le logiciel AMOS 23. A l'issue de l'évaluation cette qualité psychométrique, nous avons testé

nos hypothèses à l'aide d'équations structurelles sur le logiciel AMOS 23 après avoir effectué plusieurs tests statistiques et économétriques. Nos résultats.

5. Présentation et discussion des résultats de cette recherche

Cette section est réservée à la présentation des résultats de cette recherche. Nous présentons ceux des statistiques descriptives et ceux des études économétriques.

5.1 Résultats des statistiques descriptives

Sur un total de 201 PME concernées par l'étude, 100 % ont un service de comptabilité, 98, 5% disposent d'un dispositif de pratique budgétaire, 43,83% de ces entreprises ont entre 10 et 50 employés, 30,14% ont entre 50 et 200 employés et 26,03% d'entre elles ont entre 3 et 9 employés. 90% de ces PME ont un âge supérieur à 5 ans. Les entreprises de l'échantillon appartiennent à des secteurs très variés. L'existence d'un biais peut être évitée car, comme attendu, on constate un plus grand nombre d'entreprises appartenant aux secteurs de l'agroalimentaire soit 44% de l'échantillonnage de base. Suivi par celui du textile et cuir avec 31%, ensuite les TIC 13,9% et la métallurgie 9,3% et enfin la scierie bois pour 1,9%.

5.2 Résultats de l'étude économétrique basée sur la technique des équations structurelles

5.2.1 Qualité du modèle global

Les indices d'ajustement de chaque variable ayant été calculés, il demeure important de vérifier la qualité du modèle global de recherche.

Tableau 6 : Indice de la qualité d'ajustement du modèle global

Indices Absolus	χ^2	101,739
	Ddl	48
	GFI	0,941
	AGFI	0,904
	SRMR	0,0030
Indices incrémentaux	RMSEA	0,0051
	NFI	0,907
	TLI	0,928
	CFI	0,948
Indices de parcimonies	χ^2/dll	2,120
	AIC	161,739
	CAIC	299,356

Source : issue des traitements de données sur AMOS 23

De manière générale, pour le modèle global, l'analyse du tableau 23 indique que les indices d'ajustement des données sont significatifs. Toutefois, cela n'entrave pas la bonne marche du modèle. Mieux les valeurs des indices du Rhô de Jöreskog, de la validité convergente et discriminante permettent de confirmer la validité et la fiabilité de cette échelle. Au regard donc de ces résultats contenus dans le tableau 7, nous décidons de retenir cette échelle de mesure pour le test des hypothèses.

Le tableau suivant présente les résultats de la validité convergente et divergente du modèle globale.

Tableau 7 : Validité convergente et discriminante du modèle global

	PERF	POG	EXB	EVA	PROF	TAIL
PERFOR	0,888					
DCT	0,514	0,672				
DMT	0,312	0,318	0,636			
TAUX	0,326	0,449	0,237	0,644		
GARA	0,309	0,196	0,064	0,116	0,670	
PROF	0,311	0,191	0,192	0,193	0,194	0,671
TAIL	0,191	0,192	0,191	0,192	0,191	0,167

Source : Traitement des données à partir de l'enquête réalisée en 2022/AMOS 23

On constate que les valeurs du Rhô de validité convergente sont toutes supérieures aux carrés des corrélations entre les dimensions. Au vu de ces résultats, la validité discriminante des échelles est démontrée. En définitive, les coefficients de validité convergente et de validité discriminante sont conformes aux normes requises. Nous considérons donc que les instruments de mesure utilisés pour la collecte des données sont valides.

5.2.2. Résultats de la matrice de corrélation de Pearson

Les corrélations entre la variable expliquée et les variables explicatives sont déterminées par la matrice de Pearson ci-après :

Tableau 8 : Analyse de corrélations de Pearson entre variables du modèle

		PER	POG	EXB	EVA	PROF	TAI
PERF	Corrélation de Pearson	1					
	Sig. (bilatérale)						
POG	Corrélation de Pearson	0,618**	1				
	Sig. (bilatérale)	0,000					
EXB	Corrélation de Pearson	0,545**	0,029	1			
	Sig. (bilatérale)	0,005	0,516				
EVA	Corrélation de Pearson	-0,745**	0,416	0,094	1		
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,332	0,235			
PROF	Corrélation de Pearson	-0,645**	0,283	0,025	0,313	1	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,321	0,381	0,234		
TAIL	Corrélation de Pearson	0,64	0,284	0,285	0,286		1
	Sig. (bilatérale)	0,124	0,123	0,231	0,233	0,235	0,243

Source : Traitement des données, à partir de l'enquête réalisée en 2022

Les résultats montrent une bonne corrélation entre la performance et les facteurs stratégiques de la gestion. Il convient maintenant de présenter les résultats obtenus après respectivement le test de multi normalité avec le coefficient de MARDIA et le test de multi colinéarité.

5.2.3. Résultats des Tests de multi normalité et de multi colinéarité

➤ Le test de multi normalité

Tableau 9 : Coefficient de Mardia et coefficients de symétrie et de concentration relatifs aux variables

	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
PERFO	1.000e+000	5.000e+000	1.346e-001	6.808e+000	3.113e+000	4.394e+000
POG	1.000e+000	5.000e+000	5.104e-001	1.284e+000	4.582e-001	-7.396e-001
EXB	1.000e+000	4.500e+000	-1.179e-001	-3.350e-001	-1.117e+000	-2.403e+000
EVA	1.000e+000	5.000e+000	1.964e+000	3.547e+000	4.732e-001	4.496e+000
PROF	1.000e+000	5.000e+000	1.748e-001	5.097e-001	-1.130e+000	-2.078e+000
TAIL	1.000e+000	5.000e+000	1.747e-001	5.098e-001	-1.131e+000	-2.071e+000
Multivariate					1.876e+000	5.227e-001

Source: *Traitement des données, à partir de l'enquête réalisée en 2022*

Ce tableau récapitule les résultats obtenus suite à ce test.

Au regard des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, les critères de Roussel et Al. (2002) ont été respectés. En effet, le coefficient de symétrie est inférieur à 3 (en valeur absolue) et le coefficient de concentration inférieur à 5 (en valeur absolue). De plus, nous constatons que la valeur du coefficient Mardia s'élève à 1.87 ($<|3|$).

Nous confirmons ainsi qu'il y a respect de la multi normalité entre les variables de notre modèle de structure. Nous pouvons donc passer au test de colinéarité avant de tester nos hypothèses.

➤ **Test de multicollinéarité**

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats du test de multi colinéarité

Tableau 10 : Test de multi colinéarité des variables explicatives

Variables explicatives	VIF	1/VIF
POG	1,52	0,65939
EXB	1,31	0,764261
EVA	1,23	0,812824
PROF	1,15	0,871895
TAIL	1,12	0,892857
MEAN	1,26	

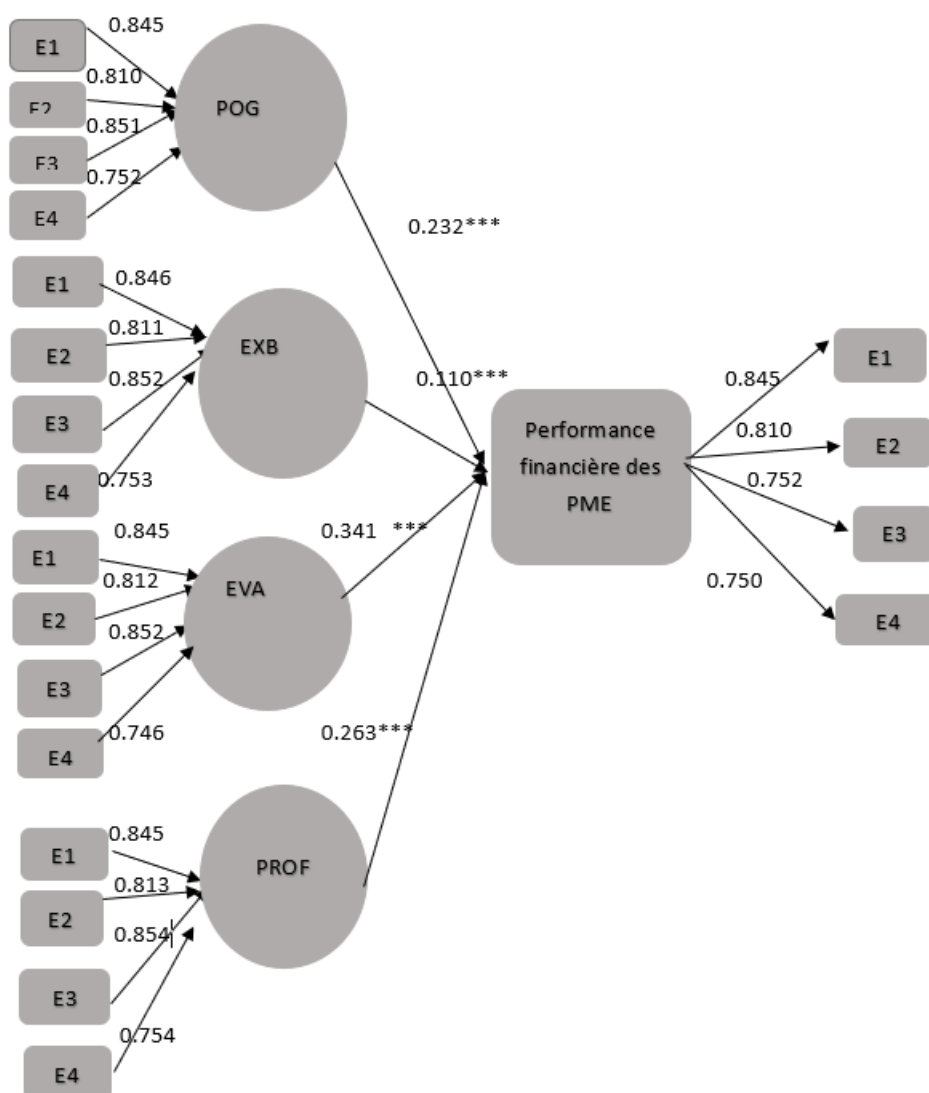
Source : *Traitement des données, à partir de l'enquête réalisée en 2022*

Le tableau ci-dessus donne les VIF (Facteur d'Inflation de la Variance) des variables explicatives du modèle, à cet effet, tous les coefficients sont inférieurs à 2 ce qui est largement inférieur à 5. Un tel résultat signifie que les R^2 obtenus sont très proches de zéro. Ainsi, il y a l'absence de multi colinéarité entre les variables explicatives utilisées. Ce résultat permet de s'affranchir d'éventuelle présence multi colinéarité.

5.2.4. Tests d'hypothèses de recherche

Les hypothèses ont été testées à l'aide d'équations structurelles sur AMOS 23. Le schéma général de cette recherche met en relation toutes les variables de la pratique budgétaire et les variables de la performance financière.

Figure 2 : Schéma général du modèle



Source : Nos résultats sous AMOS 23

Tableau 11: Résultats des tests d'hypothèses

Les résultats des tests d'hypothèses sont synthétisés dans le tableau suivant :

			Estimate	S.E.	(t)	P	Poids factoriel standardisé
PER	<---	POG	0,380	0,002	1,992	0,005	0,232
PER	<---	EXB	0,261	0,041	2,093	0,002	0,110
PER	<---	EVA	0,368	0,003	3,290	0,002	0,341
PER	<---	PRO	0,284	0,004	3,182	0,001	0,263
PER	<TAL		0,284	0,004	1,282	0,23	0,263

Significativité ($|t| \geq 1,96$) et $p \leq 5\%$

Source : Traitement des données, à partir de l'enquête réalisée (2022)

5. 2. 5 Analyse des résultats

Hypothèse Spécifique 1

Les résultats des tests d'hypothèses révèlent que la **POG** exercent une influence positive et significative sur la performance financière des PME par les PME ($t = 1,992$, $p = 0,005$). De manière concrète, la bonne préparation des opérations de gestion budgétaire contribuent à l'amélioration de façon significative la performance financière des PME. D'où l'hypothèse HS1 est **confirmée**.

Hypothèse Spécifique 2

Le lien entre la performance financière et **EXB** est significatif et positif ($t = 3,290$; $p = 0,002$). Autrement dit, la bonne gestion de l'exécution budgétaire influence positivement et significativement la performance financière des entreprises. D'où l'hypothèse HS2 est **confirmée**.

Hypothèse Spécifique 3

L'hypothèse HS3 est **confirmée**. En effet, les résultats montrent que l'évaluation budgétaire influence positivement et significativement la performance financière des PME ($t = 3,182$; $p = 0,001$). Nous pouvons dire que l'évaluation budgétaire permet aux PME de performer financièrement. En effet, l'évaluation permet non seulement de faire des contrôles mais aussi de faire de bonne correction.

Relation entre le profil du dirigeant et la taille de la PME sur la performance financière

Comme le montre le tableau ci-dessus le test de Student est supérieur à 1,96 et ($t = 3,293$; $p = 0,002$). Ainsi, nous pouvons conclure l'influence positive et significative sur la performance financière. La taille de la PME et le profil du dirigeant influencent positivement et significativement la performance financière des PME.

Tableau de synthèse des Résultats des tests d'hypothèse

Le tableau suivant permet de faire la synthèse de nos hypothèses.

Tableau 12 : Récapitulatif des résultats des tests d'hypothèses

Hypothèses		Résultats
HS1	La préparation des opérations budgétaires influence positivement et significativement la performance commerciale des PME ivoiriennes	Confirmée
HS2	La bonne exécution budgétaire a une influence positive et significative sur la performance commerciale des PME ivoiriennes	Confirmée
HS3	L'évaluation budgétaire a un effet positif et significatif sur la performance commerciale des PME	Confirmée
HG	Les pratiques de gestion budgétaire influencent significativement la performance commerciale des PME ivoiriennes.	Confirmée

Source : L'auteur, à partir des résultats obtenus réalisée (2022)

Après avoir présenté les résultats, il convient de les discuter afin de faire des recommandations managériales à l'endroit des dirigeants de PME.

6. Discussion et recommandations

Cette section est réservée à la discussion de nos résultats. Celle-ci est suivie par des recommandations. Il est aussi bien de savoir que discuter les résultats c'est mettre en confrontation les études empiriques contre les résultats des équations structurelles et les hypothèses de recherche.

6.1. Discussion des résultats

Les résultats trouvés ont été discutés en fonction de l'ordre des hypothèses de recherche.

6. 1.1. Discussion par rapport à l'hypothèse HS1

La bonne préparation du budget influence positivement la performance commerciale des PME. ($t = 1,992$, $p = 0,005$). De manière concrète, la bonne préparation des opérations de gestion budgétaire contribue à l'amélioration de façon significative la performance commerciale des PME. Il faut entendre par là qu'une participation active de tous les acteurs majeurs de l'entreprise est nécessairement facteur de réussite de la gestion budgétaire.

Dans les PME américaines, Poister et Streib (1999) sont arrivés à la même conclusion que les budgets axés sur la performance commerciale apportent des changements significatifs en termes de gestion financière et donc améliore la performance de celles-ci. Comme dans la plupart des études antérieures, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude s'expliquent par le fait que cette étape de la pratique budgétaire est adaptable pour les PME qui l'ont adopté en Côte d'Ivoire. En effet pour Jones (1998), étant donné qu'un système de budgétisation axée sur les performances doit être basé sur des indicateurs de résultats et d'efficacité, la condition nécessaire au succès de sa préparation serait la participation des acteurs intervenant dans sa gestion lors de l'identification des besoins. Or, en réalité, la caractéristique de gestion unique ou très peu de service rend cette condition facilement remplissable dans la majorité des PME en Côte d'Ivoire d'autant plus qu'elles exercent une gestion axée sur le résultat. Enfin nos résultats concordent également avec ces auteurs qui montrent que la réussite budgétaire et l'atteinte de la performance financière passe nécessairement par une bonne préparation des opérations de la gestion budgétaire (Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin, 2006).

6.1.2. Discussion de l'hypothèse HS2

La bonne exécution budgétaire influence positivement et significativement la performance commerciale des entreprises ($t = 3,290$; $p = 0,002$). Le respect des règles et des normes budgétaires doivent être respectées afin d'atteindre tous les objectifs assignés à la gestion budgétaire.

Le respect des règles relatives à l'exécution du budget des PME est indispensable dans l'amélioration de la performance commerciale de celles-ci. Ce résultat conforte ceux obtenus en Afrique du Sud (Ndevu et Muller, 2018), en France (Chauvey, 2006) et aux Etats-Unis (Clayton, 2005) en ce sens que une étude portant sur 54 centres de profit appartenant à douze entreprises de tailles moyenne aux Etats Unis Merchant et Manzoni (1989) montrent qu'une large majorité des managers de celles-ci estiment « qu'ils ont une forte probabilité d'atteindre leurs objectifs budgétaires et que, historiquement, ils ont souvent atteint leur objectifs » (Merchant et manzoni, 1989,) en référence à une exécution fidèle du budget . La littérature internationale est unanime sur le respect des normes d'exécution budgétaire (Gervais, 2000 ; Van Der Stede, 2001 ; Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin, 2006). Pour ce faire, les dirigeants des PME doivent veiller à une bonne exécution budgétaire par le respect des procédures d'exécution.

6.1.3. Discussion de l'hypothèse HS3

Les résultats ont démontré que l'évaluation budgétaire et la performance commerciale des PME ont un lien significatif. Ce qui a permis de vérifier notre hypothèse 3. En effet les promoteurs de la gestion sans budget soutiennent que les budgets flexibles sont des facteurs clés du processus d'adaptation » (Hope et Fraser, 2003). Anthony (1965,) souligne, pour sa part que l'on ne peut jamais aller aussi vite que l'environnement. Pour cette raison, les réalisations ne doivent pas nécessairement coller au plan. C'est dans ce même ordre d'idée que Cooper (1983) rappelle que pour connaître une performance optimale, un suivi régulier de l'exécution budgétaire est indispensable car celui-ci serait la voix royale d'adaptation de celui-là aux incertitudes contextuelles. Le choix de la période de contrôle budgétaire est imposé par les besoins de contrôle de l'entreprise. Celle-ci ne doit pas attendre la fin d'année pour vérifier ses prévisions commerciales. Or, plus les contrôles sont fréquents, plus ils sont coûteux. D'où, la nécessité de trouver un intervalle de temps adapté pour l'entreprise afin de faire ses vérifications

périodiques. La plupart du temps, la période retenue sera le mois (Gervais, 2000). La réussite de la gestion budgétaire suppose la mise en place d'une démarche bien ficelée avec une dernière étape basée sur l'évaluation de l'exécution budgétaire. Nos résultats concordent avec tous ces chercheurs (Gervais, 2000 ; Van Der Stede, 2001 ; Hope et Fraser, 2003 ; Bouquin, 2006).

6.2. Implications managériales

Les recommandations pour améliorer les pratiques de gestion budgétaire des PME en Côte d'Ivoire dans le but d'accroître leur performance financière sont les suivantes gagneraient à :

- S'outiller de technologies favorables à la bonne conduite des pratiques de contrôle budgétaire afin de produire des données fiables et sincères et ainsi éviter les redressements fiscaux (impôts) et sociaux (CNPS) ;
- Recruter du personnel expérimenté pour faciliter les prises de décision ;
- Se faire accompagner par des structures d'encadrement et d'appui comme la chambre de commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire (CGI – Côte d'Ivoire) dont les missions sont :
- De mettre en œuvre et d'assurer le suivi des politiques visant à améliorer la compétitivité et l'efficacité des PME.

6.3. Contribution de la recherche

Les contributions de la recherche comprennent des apports théoriques et des apports en matière de méthodologie de travail.

Sur le plan théorique, cette étude vise à combler le déficit par une contribution de champ à l'analyse de l'influence des pratiques budgétaires sur la performance commerciale des PME.

Nous avons testé empiriquement cette relation dans le cadre d'un modèle enrichi puis nous avons développé une échelle de mesure de la performance commerciale des PME.

Au plan méthodologique, cette recherche, qui reposait sur une logique hypothético-déductive, a été menée en intégrant méthodes qualitative exploratoire et analyses quantitatives confirmatoires. Notre objectif, dans le cadre d'une recherche exploratoire, consistait en effet à tirer le meilleur parti de chacune des deux méthodes, à savoir profiter de la fonction de « défrichage » d'un phénomène non encore exploré ou mal connu au travers d'une étude qualitative exploratoire et des possibilités d'accroître la validité externe de notre travail par l'usage de méthodes statistiques.

Dans la phase qualitative, les analyses de contenu des entretiens ont été menées avec des experts. La phase quantitative nous a amené à tester empiriquement notre modèle théorique par la méthode des équations structurelles. Le recours à la méthode PLS à partir d'un questionnaire en sciences de gestion et plus particulièrement en finance, représente un axe méthodologique et empirique prometteur. C'est une orientation innovante en matière de développement de la théorie, grâce à un ensemble de démarches et de techniques avancées.

En effet, cette méthode est efficace dans la mesure où elle crée de la valeur et contribue à la proposition de travaux de plus en plus performants sur le plan méthodologique et empirique

7. Conclusion de la recherche

Nous voici arrivé au terme de notre travail intitulé « L'influence des pratiques de gestion budgétaire sur la performance commerciale des PME : Cas de la Côte d'Ivoire. En réalité, toute entreprise soucieuse de son devenir est sensée s'interroger : où je-vais aller, avec quels moyens, comment et quand arriver ? Les pratiques de gestion budgétaire à travers la préparation des opérations budgétaires, l'exécution budgétaire et l'évaluation et le suivi budgétaire sont des outils idéaux pour répondre à toutes ces questions.

Ce sujet qui fait l'objet de notre étude nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des différents concepts inhérents aux PME, à la performance ainsi qu'au à la gestion budgétaire. Et d'autres parts, de parcourir la littérature empirique mettant en évidence le lien entre ces trois notions.

Pour s'en convaincre, l'impératif d'une approche empirique des postulats théoriques émis à partir de la revue de la littérature en exploitant un échantillon des PME ivoiriennes demeure crucial. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude mixte (qualitative et quantitative) réalisées auprès des dirigeants des PME. Ainsi, la phase qualitative nous a non seulement permis de retenir que la préparation, l'exécution et l'évaluation budgétaires sont bel et bien trois principales dimensions qui caractériseraient la gestion budgétaire mais en plus, nos soupçons se sont avérés significatifs quant à l'effet positif de ce dernier sur la performance financière des PME ivoiriennes. Quant à la phase quantitative, une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 201 PME installées à Abidjan a été menée et le traitement des données de cette dernière via des Analyses Factorielles Exploratoires, nous a permis de confirmer les informations recueillies lors des entretiens individuels de la phase qualitative. Les résultats de la phase qualitative ont servi à élaborer un questionnaire ;

Par conséquent, nous avons pu vérifier et confirmer nos hypothèses selon laquelle les

Malgré la valeur ajoutée que puisse regorger ce travail, il serait illusoire de ne pas relever des limites qu'il comporte en l'occurrence la faible taille de notre échantillon et sa représentativité géographique car nous avons enquêté uniquement sur les PME d'Abidjan ainsi que la non prise en compte par notre modèle économétrique des autres types de performance des PME.

Au regard des limites sus évoquées, en guise de perspective, il convient d'approfondir et de prolonger cette recherche en élargissant l'espace géographique. De même, il serait intéressant, dans des travaux futurs, de développer un modèle qui prend en compte la compétence des dirigeants ou celles des responsables de la gestion budgétaire. Une telle approche pourrait donner d'autres perspectives aux résultats.

REFERENCES

- [1] ABATA, M. A. (2014). Participative budgeting and managerial performance in the Nigerian food products sector. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA)*, 1(3): 148-167.
- [2] ANDREANI J. C. & CONCHON F. (2005), Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing, *Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, Paris.
- [3] AMMONS, D. N., RIVENBARK, W. C. (2008). Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project. *Public Administration Review*, 68(2): 304-318.
- [4] AMMONS, D.N., ROENIGK, D.J. (2015). Benchmarking and interorganizational learning in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1) : 309-335.
- [5] AVELE, D. (2010). Contrôle de gestion et performance des services publics communaux des villes camerounaises. Centre de recherche en contrôle et Comptabilité Internationale, Bordeaux : IAE de l'université Montesquieu Bordeaux IV.
- [6] BARBO, D. (2016). Gouvernance et performance des institutions publiques : le cas de la Communauté urbaine de Garoua au Cameroun. Editions Publibook.
- [7] BERMAN, E., WANG, X. (2000). Performance measurement in U.S. counties: Capacity for reform. *Public Administration Review*, 60(5) : 409-420.
- [8] BEUERMANN, D. W., AMELINA, M. (2018). Does participatory budgeting improve decentralized public service delivery? Experimental evidence from rural Russia. *Economics of Governance*, 19(4) : 339-379.
- [9] BOWERMAN, M., BALL, A., FRANCIS, G. (2001). Benchmarking as a tool for the modernisation of local government. *Financial Accountability & Management*, 17(4): 321-329.
- [10] BURNS, T. ET STALKER, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres.
- [11] BUSSON-VILLA, F., (1999). L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique : le cas des organisations communales. *Finance –Contrôle –Stratégie*. 2(1) : 5-25

- [12] CABANNES, Y. (2015). The impact of participatory budgeting on basic services: municipal practices and evidence from the field. *Environment and Urbanization*, 27(1) :257-284.
- [13] CAMPBELL, M., ESCOBAR, O., FENTON, C., CRAIG, P. (2018). The impact of participatory budgeting on health and wellbeing: a scoping review of evaluations. *BMC public health*. 18(1) : 822.
- [14] CHAUVEY, J. N. (2006). L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des Départements français. *Politiques et Management Public*, 24(2) : 69-90.
- [15] COPE, S. (2000). Assessing rational-choice models of budgeting-from budget-maximising to bureau-shaping: A case study of British local government. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 12(4) : 598. Dependence Perspective, New York, Harper and Row.
- [16] DJOUTSA WAMBA, L., BRAUNE, E., HIKKEROVA, L. (2018). Does shareholder-oriented corporate governance reduce firm risk? Evidence from listed European companies. *Journal of Applied Accounting Research*. 19(2) : 295-311.
- [17] EDWARDS D., THOMAS C. J. (2005). Developing a Municipal Performance Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard. *Public Administration Review*. 65 (3): 369-376.
- [18] EGHTEADARI, A., SHERWOOD, F. (1960). Performance Budgeting in Los Angeles. *Public Administration Review*. 63-69.
- [19] INAMDAR, N., KAPLAN, R. S., REYNOLDS, K., (2002). Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management*. 47(3) : 179-195.
- [20] KOLLBERG, B., ELG, M. (2011). The practice of the balanced scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 60(5): 427-445.
- [21] LASSAAD, B. M. ET KHAMOUSSI, H., (2018) « La participation budgétaire et la performance financière dans un contexte compétitif », *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, No 5, 2010, pp.1-25.
- [22] LAVIGNE, B., (2002), « Système d'information comptable des PME : une recherche empirique », n° 348, Octobre.
- [23] LORSCH, ET LAWRENCE, (1967), «A Behavioral Theory of the Firm: Differentiation
- [24] MILLER T. W. & STONE B. K.(1985,) Daily cash forecasting and seasonal resolution: Alternative models and techniques for using the distribution approach, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 20, n° 3, p. 335-351
- [25] NADIA, B. A., (2015), Les pratiques de calculs des coûts dans les PME en Tunisie : de l'approche opérationnelle à l'approche stratégique, Thèse soutenue à l'université de Lille.
- [26] NDEVU, Z. J., MULLER, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management*. 16(1): 1-11.
- [27] NEWTON, A. R., (1965), *Planning And Control Systems, A Framework For Analysis*, Boston, Division of Research, Harvard Business School
- [28] NOBRE, T., (2001), « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance*
- [29] NUNNALLY, JUM, C. (1967), *Psychometric Theory*, 1 st ed., New York: McGraw-Hill.
- [30] OTLEY, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4): 363-382.
- [31] RGE, (2018), Recensement général des entreprises 2016 (RGE-2), rapport préliminaire des principaux résultats, 40 pages.
- [32] SPONEM, S. ET LAMBERT, C. (2010), « Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget Perception des DAF et des contrôleurs de gestion », *Revue Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 16 - Volume 1- Avril 2010, p.159-194.
- [33] WALKER, K. B., DUNN, L.M., (2006), « Improving Hospital Performance And Productivity With The Balanced Scorecard », *Acad, Health Care Manage, J.*, 2(1), pp.85-110.
- [34] WOODWARD, J., (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.
- [35] ZIAN, H., (2013), Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances, Thèse de Doctorat Soutenue publiquement à l'Université Montesquieu - Bordeaux IV le 28 janvier 2013, 531 pages