



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques
Volume 5, numéro 14
Octobre-Décembre 2022
p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488
<https://doi.org/10.62912/>

IMPACT DE CONTROLE BUDGETAIRE DANS L'ELABORATION DES PREVISIONS DES RECETTES DE L'EXPLOITATION URBAINE DE TRANSPORTS AU CONGO (TRANSCO) DE 2013 A 2018

Trésor KIBE SENGE

Chef de Travaux et Doctorant de l'Université Pédagogique Nationale/Kinshasa-RDC

RESUME

L'objectif de cet article est de savoir si l'entreprise publique Transco applique les mesures correctives après avoir détecté les causes des écarts de prévisions pour élaborer les prévisions des années N+1 des recettes de l'exploitation urbaine. Cette étude fait usage de la méthode quantitative accompagnée des approches descriptive et comparative, analytique et statistique.

Il ressort que les écarts relatifs mensuels des recettes en 2013 selon notre tableau synoptique nous montre que l'écart moyen était de -0,40% ; en 2014 était de 10,24% ; en 2015 était de 13,71% ; en 2016 était de 31,54% ; en 2017 était de 17,20% et en 2018 était de -18,87%. Bref, les écarts relatifs se situent dans la norme de contrôle budgétaire fortuitement.

Mots-clefs : *Impact, contrôle budgétaire, recettes, prévision et exploitation.*

ABSTRACT

The aim of this article is to find out whether the public company Transco applies corrective measures after detecting the causes of the forecast discrepancies in order to draw up the forecasts for year N+1 of urban operating revenue. The study uses a quantitative method, with descriptive, comparative, analytical and statistical approaches.

According to our summary table, the relative monthly revenue variances in 2013 were -0.40%; in 2014 they were 10.24%; in 2015 they were 13.71%; in 2016 they were 31.54%; in 2017 they were 17.20% and in

2018 they were -18.87%. In short, the relative variances are within the budgetary control norm by chance.

Keywords : *Impact, budgetary control, revenue, forecasting and operations.*

INTRODUCTION

La présente étude consiste en une étude de cas d'une société œuvrant dans le domaine de transport, plus précisément dans le transport terrestre qui n'est autre que l'établissement public Transco.

En effet, ces années d'existence montre que l'entreprise présente des caractéristiques uniques liées à la stratégie, à la pratique du pilotage et au contrôle déjà en place. Ainsi, il est évident de vérifier la conformité de la théorie relative concernant l'analyse des écarts budgétaire de son exploitation et faire une comparaison. Ce qui nous conduit à la question suivante: Est-ce que l'exploitation de Transco applique-t-elle les mesures correctives de l'année N+1 après avoir détectés les causes des écarts budgétaires ?

Lorsque le contrôleur de gestion applique correctement le principe de suivi et d'analyse budgétaire, il sera en mesure de connaître les causes des écarts et apportera les propositions d'amélioration. L'analyse des écarts à travers le contrôle budgétaire peut être appliquée dans tous les domaines d'activités, mais sa mise en œuvre est analytiquement variée.

En effet, l'interprétation des écarts peut caractériser la performance d'un centre dans une entreprise. Pourtant, le contrôle budgétaire semble être négligé au sein de certaines entreprises en ce sens que des dirigeants ne considèreraient plus que le budget puisse assurer une bonne gestion. Or, l'existence du budget facilite toujours la planification surtout pour les entreprises qui s'appuient sur la comptabilité analytique et sur la comptabilité d'exploitation.

Au regard de la question ci-haut posée, nous émettons l'hypothèse selon laquelle : l'entreprise Transco n'appliquerait pas les mesures correctives même pas détecter les causes des écarts des recettes de son exploitation.

Pour élaborer ce travail, nous avons utilisé la méthode quantitative appuyée par les approches descriptive, comparative, analytique et

statistique. Et la récolte des données a été effectuée grâce aux techniques d'observation, documentaire et d'interview.

L'analyse porte sur l'exploitation de Transco dans la ville province de Kinshasa. La période d'analyse allant de 2013 à 2018 afin d'observer l'évolution de réalisation et de prévisions de variable Bus d'exploitation ainsi que leurs écarts en fin de détecter les causes pour appliquer les mesures correctives.

Outre l'introduction et la conclusion, cet article est divisé en deux points principaux, à savoir : généralités conceptuelles et résultats.

I. GENERALITE CONCEPTUELLE

Ce point nous permet de porter de l'éclairage sur le fondement de la gestion budgétaire et les différentes phases de la gestion budgétaire.

I. 1. Fondement de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire à un fondement de base sur les prévisions et à partir de ces prévisions, les responsables des entreprises reçoivent des attributions, des programmes et des moyens estimés en quantité et en valeur.¹

I. 2. Différentes phases de la gestion budgétaire

La procédure en matière budgétaire s'articule nettement autour de trois grandes phases ou étapes dont la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

I. 2. 1. La prévision budgétaire

Cette prévision doit tenir compte du but poursuivi par l'agent économique ; des moyens mis à la disposition des entreprises ; et de la participation effective des chefs d'entreprise à la mise en chantier du processus budgétaire.

De ce qui précède, la prévision peut être définie comme étant une étude volontariste, scientifique et collective face à l'action future. Les objectifs

¹ MERLES M., *Sociologie des relations internationales*, PUK, Paris, 1980.

poursuivis par les prévisions sont de deux ordres : établir des objectifs financiers de l'entreprise ; et surveiller les progrès faits en vue de réaliser ses objectifs.

Ainsi, la prévision permet une meilleure préparation des décisions et donc une action plus efficace. Entant qu'outil de gestion prévisionnel, la gestion budgétaire dans sa phase des prévisions, cherche au préalable à s'informer sur les situations passées et présentes pour prévoir les situations futures. Tout va donc de l'information passée qui est véritablement la matière première dans la prise des décisions d'orientation prévisionnelle par le gestionnaire qui peut être illustré comme suite : informations externes (exogènes) et internes (endogène).

I. 2. 2. La budgétisation

La budgétisation est la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur les doubles plans des objectifs et des moyens. Elle est donc un processus par lequel : est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel ; sont affectés, aux unités des services concernés, les ressources nécessaires pour réaliser le programme ou la partie du programme qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.² Bref, la budgétisation est donc l'élaboration du budget progressivement dit ce dernier (budget) est donc un plan d'action à court terme, comprenant : l'affectation des ressources ; et l'organisation des responsabilités.

Le budget a pour objectifs de présenter une estimation, plus réaliste possible, des résultats probables de l'activité de l'entreprise ou fonction de différentes hypothèses (évolution de vente, coûts d'approvisionnement, frais de marketing, frais de production, investissement, etc.) retenues par la direction qui affecte les postes de charges et revenus ; et de dresser le plan prévisionnel de l'exercice futur en fonction des options retenues dans le cadre budgétaire.

² MOMBO M. Note de cours de gestion budgétaire, G3 FASEG, 2021.

A un rythme régulier, mensuel si possible, le contrôle budgétaire doit s'exercer entre les prévisions et les réalisations. Toute différence sensible doit être étudiée et avoir son explication de décalage dans le temps ; dépenses (ou recettes) imprévues et mésestimations des coûts,...

Les clauses doivent en être recherchées et le budget doit être modifié en conséquence si le même résultat est visé, le décalage doit être compensé et à défaut, le résultat prévisionnel doit être modifié.

Le budget est un outil vivant qu'il convient d'adapter en permanence à la réalité. Chaque modification constitue un nouvel acte de gestion et de décision. Le suivi est donc tout au temps primordial que l'établissement du budget et contribue pleinement à la qualité de la gestion de l'entreprise.

I. 2. 3. Le contrôle budgétaire

« Bien qu'étant l'une des phases de la gestion budgétaire, en pratique, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire ». Au sens comptable, le contrôle budgétaire signifie une comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations. Cette comparaison dégage trois types d'écarts : positif ; nul et négatif. D'une manière générale, on distingue trois étapes de contrôle :

a. Le contrôle avant l'action ou contrôle a priori

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Ce contrôle permet aux cadres opérationnels, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action ; aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégués une partie de leur propre pouvoir de décision. Donc, cette fonction de contrôle a priori est très étroitement liée à la fonction qui constitue aujourd'hui l'une des fonctions essentielles de la budgétisation.

b. Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant

Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les

actions jusqu'à leur terme. S'appuyant sur les réalisations concrètes, ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations proches du terrain ; limité à l'action en cours et continu.

c. Contrôle après action ou contrôle a posteriori

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'informations, à savoir : systématiques qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévisions) ; et potentielles ou conjoncturelles qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

Ce contrôle est tout aussi essentiel que les précédents dans la mesure où il constitue une phase d'analyse et de réflexion qui permet notamment de fournir, aux responsables des unités de gestions, les éléments du compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu délégation ; de mettre à jour les normes techniques et économiques ; et d'améliorer la fiabilité supérieure de corriger les grandes orientations de gestion.

d. Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire

Trois conditions s'imposent pour un bon contrôle budgétaire notamment : la continuité du contrôle qui prône à ce que le système de contrôle soit constamment en alerte ; la rapidité d'obtention des résultats qui veut que le délai qui s'écoule entre la date de la mesure et celle de sa lecture, par de gestionnaire responsable, soit suffisamment court pour que soient possibles la recherche de la cause de l'écart ; et l'action corrective.

I. 2. 4. Techniques du contrôle budgétaire

Le budget initial est un budget statique en ce sens qu'il a été construit sur base d'une seule hypothèse des ventes et de production. La confrontation des réalisations avec le budget initial permet de vérifier si les objectifs d'activités ont été atteints. Ce type de contrôle est un contrôle d'efficacité.

Cette comparaison n'apporte aucune information pertinente sur le rendement des facteurs de gestion mesuré sous forme de rapport entre le coût des facteurs et le volume d'activités de production ou des ventes. Donc elle ne permet pas le contrôle d'efficience.³

I. 2. 5. Modalités du contrôle budgétaire

En réalité les prévisions de ventes de biens ou des services constituent, la plupart du temps, le point de départ et la pierre angulaire de la construction budgétaire et l'écart global entre le résultat réel et le résultat prévu est égal à la somme algébrique de deux écarts : aux écarts entre marge réelle et marge prévue, dit écart marge ; et les écarts sur coûts.

Ces écarts se décomposent, à leur tour, en une série de sous-écarts. D'une manière générale, l'analyse des écarts s'articule autour des trois étapes importantes ci-après :

La constatation des écarts qui permet de contrôler la gestion en ce qu'elle joue un rôle d'alerte ; déclenche l'analyse corrective de manière à replacer l'entreprise sur la trajectoire conduisant aux objectifs. L'écart peut mettre en évidence l'amélioration des performances : écart inférieur à zéro à écart favorable. La détérioration des performances : écart supérieur à zéro = écart défavorable.

La ventilation des écarts qui ont pour objectifs de fournir aux responsables, une information exploitable, donc sélective et significative. D'où la nécessité de calculer les écarts de deux manières : en valeur absolue : $\text{écart} = \text{Prévisions} - \text{Réalizations}$; en valeur relative ou en pourcentage : $\text{écart en valeur absolue} \times 100$ et $\text{écart en \%} = \frac{\text{Prévisions}}{\text{Réalizations}} \times 100$.

Cette exploitation des écarts budgétaires s'opère par l'explication des écarts et par l'utilisation des écarts. Il appartient à chaque responsable de fournir, en même temps que le chiffrage des écarts, les explications correspondantes et les mesures correctives éventuelles des écarts.⁴

³ BUKELE T., Note de cours de gestion budgétaire, G3 FASEG, 2007.

⁴ *Ibidem*.

Seuls les écarts considérés significatifs aux yeux du gestionnaire, fait l'objet d'une recherche approfondi et après cette appréciation, le contrôle budgétaire peut être soit répressif, soit incitatif. L'écart sur budget est un écart sur coût variable qui doit être calculé élément de coût, les coûts fixes étant contrôlés budgétairement par ailleurs.

II. ANALYSE DES ECARTS

La présentation d'analyse des données qui ont été collecter en rapport avec les variables d'exploitation en l'occurrence recettes de 2013 à 2018 en CDF.

II. 1. Présentation des prévisions et réalisations des recettes d'exploitation urbaine

II. 1. Prévision et réalisation de recettes

Tableau n°1: Synthèse de calcul des écarts absolus et relatifs des recettes de juillet 2013 à décembre 2014

Mois	2013				2014			
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart %	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart %
Janv.					672.840.000	739.955.900	-67115900	-9.98%
Fév.					840.420.000	871.981.650	-31561650	-3.76%
Mars					1.008.000.000	1.055.350.750	-47350750	-4.70%
Avril					1.008.000.000	1.152.125.840	-144125840	-14.30%
Mai					1.678.320.000	1.433.501.750	244818250	14.59%
Juin					1.678.320.000	1.140.594.630	537725370	32.04%
Juil.	217, 980,000	158, 738,500	59241500	27.18%	1.678.320.000	1.331.330.840	346989160	20.67%
Août	217, 980,000	320, 899,000	- 102919000	- 47.21%	1.678.320.000	1.246.786.300	431533700	25.71%
Sept.	490, 896,000	317.297.500	173598500	35.36%	1.678.320.000	1.383.607.850	294712150	17.56%
Oct.	490, 896,000	514.830.250	-23934250	-4.88%	1.678320.000	1.485.066.250	193253749.8	11.51%
Nov.	500, 472,000	586.019.200	-85547200	- 17.09%	1.678.320.000	1.423.231.680	255088320	15.20%
Déc.	663, 264,000	635.182.541	28081459	4.23%	2.034.564.000	1.661.691.140	372872860	18.33%
Total	2.581.488.000	2.532.966.991	48.521.009	-2.41%	17.312.064.000	14.925.224.580	2.386.839.420	122.89%
Moyenn e	430.248.000	422.161.165	8.086.835	-0.40%	1.442.672.000	1,243.768.715	198.903.285	10.24%

Source : Par nous-même sur base des prévisions et réalisations de 2013 à 2018.

Tableau n°2 : Synthèse de calcul des écarts absolus et relatifs des recettes de juillet 2015 à décembre 2016

Mois	2015				2016			
	Prévisions	Réalisations	Ecarts	Ecarts %	Prévisions	Réalisations	Ecarts	Ecarts %
Janv.	1.913.688.000	1.435.228.690	478.459.310	25.00%	2.443.812.000	1.831.354.950	612.457.050	25.06%
Fév.	2.182.320.000	1.729.158.390	453.161.610	20.77%	2.796.612.000	1.916.743.116	879.868.884	31.46%
Mars	2.319.576.000	2.067.774.910	251.801.090	10.86%	2.502.864.000	2.050.819.520	452.044.480	18.06%
Avril	2.136.750.000	1.861.217.630	275.532.370	12.89%	2.788.107.000	1.906.959.000	881.148.000	31.60%
Mai	1.845.375.000	1.864.950.060	-19.575.060	-1.06%	2.720.718.000	1.948.501.440	772.216.560	28.38%
Juin	2.519.748.000	1.974.203.880	545.544.120	21.65%	2.774.352.000	1.791.540.510	982.811.489.7	35.42%
Juil.	2.759.442.000	2.094.250.550	665.191.450	24.11%	3.160.206.000	1.890.735.550	1.269.470.450	40.17%
Août	2.489.361.000	2.167.935.300	321.425.700	12.91%	3.187.296.000	2.008.353.634	1.178.942.366	36.99%
Sept.	2.392.005.000	2.232.793.487	159.211.513.4	6.66%	2.926.308.000	1.770.986.450	1.155.321.550	39.48%
Oct.	2.561.013.000	2.146.112.128	414.900.872.3	16.20%	2.939.202.000	1.986.921.375	952.280.625	32.40%
Nov.	2.288.496.000	2.159.263.756	129.232.244	5.65%	2.913.960.000	2.151.948.150	762.011.850	26.15%
Déc.	2.428.776.000	2.212.183.211	216.592.788.6	8.92%	3.013.542.000	2.009.006.250	1.004.535.750	33.33%
Total	27.836.550.000	23.945.071.992	3.891.478.008	164.55%	34.166.979.000	23.263.869.945	10.903.109.055	378.52%
Moyenne	2.319.712.500	1.995.422.666	324.289.834	13.71%	2.847.248.250	1.938.655.829	908.592.421	31.54%

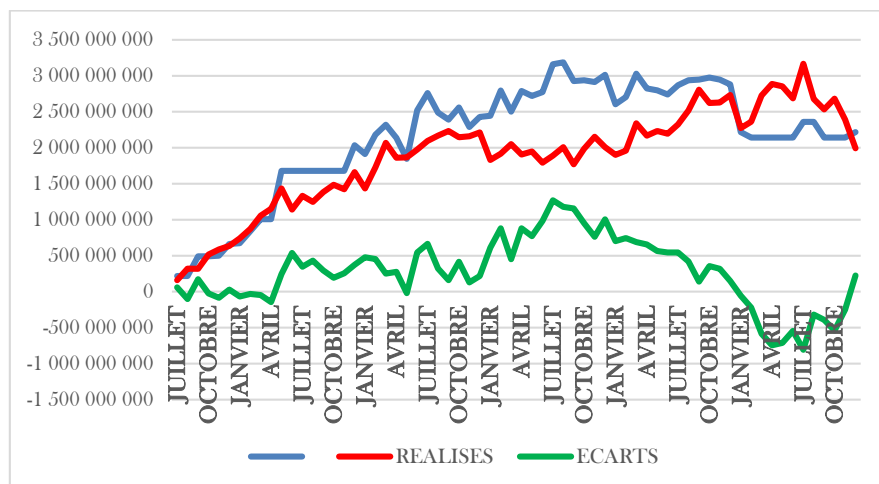
Source : Par nous-même sur base des prévisions et réalisations de 2013 à 2018.

Tableau n°3 : Synthèse de calcul des écarts absolus et relatifs des recettes de janvier 2017 à décembre 2018

Mois	2017				2018			
	Prévisions	Réalisations	Ecarts	Ecarts %	Prévisions	Réalisations	Ecarts	Ecarts %
Janv.	2,604,420,000	1,902,643,075	701776925	26.95%	2,217,800,000	2,272,660,469	-54860469.43	-2.47%
Fév.	2,703,960,000	1,958,495,555	745464445	27.57%	2,141,880,000	2,362,802,581	-220922581.3	-10.31%
Mars	3,028,284,000	2,339,900,775	688383225	22.73%	2,141,880,000	2,727,036,246	-585156245.5	-27.32%
Avril	2,824,710,000	2,168,098,175	656611825	23.25%	2,141,880,000	2,886,540,985	-744660985.3	-34.77%
Mai	2,797,368,000	2,233,196,000	564172000	20.17%	2,141,880,000	2,854,401,469	-712521468.8	-33.27%
Juin	2,739,828,000	2,195,898,499	543929501.3	19.85%	2,141,880,000	2,687,501,850	-545621850	-25.47%
Juil.	2,869,020,000	2,324,467,054	544552945.8	18.98%	2,359,760,000	3,167,708,179	-807948178.5	-34.24%
Août	2,938,656,000	2,518,446,565	420209435	14.30%	2,359,760,000	2,678,696,220	-318936220.5	-13.52%
Sept.	2,948,064,000	2,807,738,012	140325988.2	4.76%	2,141,880,000	2,533,127,005	-391247005.1	-18.27%
Oct.	2,976,624,000	2,621,928,746	354695253.8	11.92%	2,141,880,000	2,682,791,442	-540911442.3	-25.25%
Nov.	2,948,064,000	2,629,213,864	318850136.3	10.82%	2,141,880,000	2,391,324,814	-24944814.1	-11.65%
Déc.	2,881,200,000	2,733,147,094	148052906	5.14%	2,217,800,000	1,993,696,593	224103407	10.10%
Total	34,260,198,000	28,433,173,414	5,827,024,586	206.42%	26,290,160,000	31,238,287,854	4,948,127,854	-226.43%
Moyenne	2,855,016,500	2,369,431,118	485,585,382	17.20%	2,190,846,667	2,603,190,654	-412,343,988	-18.87%

Source : Par nous-même sur base des prévisions et réalisations de 2013 à 2018.

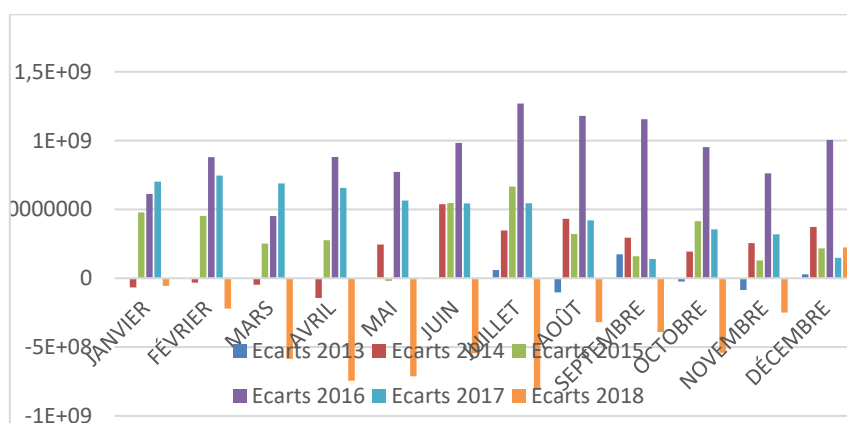
Graphique n°1 : Présentation des prévisions, réalisations et écarts des recettes de juillet 2013 à décembre 2018



Source : Par nous-même sur base des données de tableau n°1, 2 et 3 précédant.

Après analyse des résultats, l'évolution des écarts relatifs mensuels des recettes en 2013 selon notre tableau synoptique nous montre que l'écart moyen était de -0,40% ; en 2014 était de 10,24% ; en 2015 était de 13,71% ; en 2016 était de 31,54% ; en 2017 était de 17,20% et en 2018 était de -18,87%.

Graphique n°2: Présentation des écarts des recettes de juillet 2013 à décembre 2018



Source : Par nous-même sur base des données de tableau n°4 et 5.

Après analyse des résultats, l'évolution des écarts relatifs mensuels des recettes en 2013 selon notre tableau synoptique nous montre que l'écart moyen était de -0,40% ; en 2014 était de 10,24% ; en 2015 était de 13,71% ; en 2016 était de 31,54% ; en 2017 était de 17,20% et en 2018 était de -18,87%.

II. 2. Les causes des écarts et mesures correctives

Les écarts doivent indiquer des erreurs de gestion qu'il faut déceler le plus tôt possible pour ne pas ruiner la gestion budgétaire de l'entreprise. Ainsi, l'utilisation de la méthode de contrôle par exception est une nécessité. Cette méthode implique le contrôle des écarts significatifs (les écarts importants et qui motivent une intervention).⁵ Enfin, les écarts doivent comporter des commentaires, des interprétations, pour pouvoir facilement entreprendre des actions correctives si cela semble utile.

Les causes des écarts des recettes sont entre autres : problèmes techniques (panne, carburant, pneus et autres) ; absences des équipages (conducteur, perceuteur,...) ; renfort suite à la fluidité de la population (sur demande des régulateurs, coordex,...) ; lien ou disponibilité du parc ; indisponibilité de l'équipage et bus ; immobilisation des bus au terminus ; embouteillages ; pannes au réseau ; manque de motivation des équipages ; manque de tableau de marche (tenir compte de bâtiment, fréquence temps entre bus) ; état de la voirie ; mauvais bâtiment ; non-respect de l'heure de service ; improvisation des affectations ; le prix ; intempérie ; tracasserie routière ; prime de performance ; manque de mesures répressives ; fraude interne et externe (billet recyclé, repasse, clôture,...) et tracasserie routière.

L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de correction.

⁵ SULZER J. R, *Comment construire le tableau de bord*, Dunod, Paris, 1985, p. 184.

Il s'agit donc d'évaluer les causes des écarts et d'en apporter les corrections nécessaires. La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à moyen terme.⁶

Ces corrections seront apportées lors de la reprécisions budgétaire en cours d'année. Cela permet d'ajuster les prévisions, de mieux piloter les réalisations et ainsi de réduire les écarts et facilite le suivi des écarts.

En guise de mesures correctives, il nous semble qu'il faudrait disposer les équipages de réserve au cas d'absence (conducteur, perceuteur,...) ; travailler toujours en collaboration avec les partenaires importants et compétents pour la voirie ; motiver des personnels pour éviter l'immobilisation des bus au terminus ; éviter les improvisations des affectations ; faire toujours en sorte qu'il y eu les disponibilités de l'équipage et bus ; disponibiliser le parc soit dans les prévisions ; respecter le tableau de marche (tenir compte de bâtiment, fréquence temps entre bus) ; veiller au respect de bâtiment ; respecter l'heure de service ; faire la rotation de l'équipe technique appuyée au service de dépannage et payer la prime de performance à tout le personnel et de différentes catégories.

CONCLUSION

Le présent travail a porté sur l'impact de contrôle budgétaire dans l'élaboration des prévisions de l'année N+1 des recettes de l'exploitation urbaine de l'établissement de prestation des services en l'occurrence Transports au Congo durant la période de 2013 à 2018.

Notre champ d'étude a été la direction d'exploitation à travers les différentes prévisions et réalisations des recettes. Avec comme objectif principal, d'analysé les écarts budgétaire des prévisions et réalisations des recettes d'exploitation citées, constaté les écarts, interprété puis données les mesures correctives.

⁶ FORGET J., *Gestion budgétaire, Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, p. 28.

Pour réaliser ce travail, il a été appliqué les théories sur les différents types de budget et des processus d'élaboration ainsi que le contrôle budgétaire de prévisions et réalisations des recettes de l'exploitation de Transco cités ci-dessus.

Pour analyser les écarts, le choix a été porté sur différentes méthode et approches. D'une part, nous avons mis en œuvre la méthode d'analyses quantitatives et d'autre part, les approches d'analyses qualitatives, accompagnés des techniques documentaires ainsi que d'interview.

Quant aux résultats, les données ont été exposées à notre responsabilité, se rapportant aux procédures suivies par l'entreprise, définissant sa stratégie, et sa façon de présenter les prévisions et les réalisations. Sur le point de vue quantitatif, nous avons analysé, les écarts des recettes de l'exploitation de 6 années de 2013 à 2018.

D'une manière générale, les causes des écarts sont dues à des surévaluations des prévisions. Par ailleurs, on a pu en conclure que les prévisions sont plus élevées que les réalisations. Ce qui explique le caractère défavorable des écarts sur d'autres variables. Pour d'autres années, les écarts ont manifestés des résultats négatifs. Si, pour d'autres, les résultats étaient positifs, c'était grâce à des circonstances. Par ailleurs, nous avons remarqué une surévaluation des budgets qui manifeste une grande différence entre les réalisations et les prévisions. En gros, il y a des mauvaises prévisions budgétaires. Nous pouvons donc en conclure qu'une bonne communication lors du processus d'élaboration budgétaire permet aux responsables d'assurer une bonne prévision budgétaire.

Après analyse des résultats, l'évolution des écarts relatifs mensuels des recettes en 2013 selon notre tableau synoptique nous montre que l'écart moyen était de -0,40% ; en 2014 était de 10,24% ; en 2015 était de 13,71% ; en 2016 était de 31,54% ; en 2017 était de 17,20% et en 2018 était de -18,87%.

Pour les hypothèses, nous stipulons que l'analyse des écarts améliore la gestion budgétaire. L'importance du calcul des écarts ne réside pas dans le calcul proprement dit mais, dans son analyse.

Or, ces analyses servent à évaluer les causes des écarts et d'en apporter les actions correctives concernant le processus d'élaboration budgétaire N+1. Aussi, nous permettrons-nous, de confirmer l'hypothèse numéro deux : l'analyse des écarts améliore la gestion budgétaire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BUKELE T., Note de cours de gestion budgétaire, G3 FASEG, 2007.
- FORGET J., « *Gestion budgétaire, Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », édition d'organisation.
- GRAWITZ M., *Les méthodes en sciences sociales*, éd. Dalloz, Paris 2021.
- GRAWITZ M., *Méthode des sciences* », éd. Dalloz, Paris, 2001.
- MERLES M., *Sociologie des relations internationales*, PUK, Paris, 1980.
- MEYER J., *Gestion budgétaire*, 7^{ème} éd. Dunod, Paris, 1976.
- MOMBO M., Note de cours de gestion budgétaire, G3 FASEG, 2021.
- PINTO, *Méthode des sciences*, éd. Dalloz, Paris, 1971.
- QUILVY R. et COMPENTHOLD. L., *Manuel de recherche en Sciences sociales*, éd. du Nord, Paris, 1998.
- Rapport Annuel de TRANSCO 2013.
- Rapport Annuel de TRANSCO 2014.
- Rapport Annuel de TRANSCO 2015.
- Rapport Annuel de TRANSCO 2016.
- Rapport Annuel de TRANSCO 2017.
- Rapport Annuel de TRANSCO 2018.
- SHOMBA K., *Méthodologie et épistémologie de la recherche scientifique*, PUK, Kinshasa, 2016.
- SULZER J. R., *Comment construire le tableau de bord*, Dunod, Paris, 1985.