



**L'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière
des entreprises commerciales de Bazin dans le District de Bamako
: étude de cas de tirera boutique du grand Marché**

**The Impact of Budgetary Management on the Financial
Performance of Commercial Enterprises in Bazin, Bamako
District: A Case Study of Tirera Boutique at the Grand Market**

Bakary KONE,

Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion au Mali
Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale (CURES)

Date de soumission : 24/01/2026

Date d'acceptation : 27/02/2026

Digital Object Identifier (DOI) : www.doi.org/10.5281/zenodo.19079963

Résumé

Cette étude analyse l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de Tirera Boutique du Grand Marché à Bamako. L'objectif principal est de déterminer comment les pratiques budgétaires influencent la rentabilité, la compétitivité et la viabilité financière de cette entreprise. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie combinant une analyse exhaustive des états financiers de 2021 à 2023 et des entretiens approfondis avec les dirigeants, en utilisant une approche épistémologique positiviste.

Les résultats obtenus révèlent une augmentation de la rentabilité, un excédent budgétaire significatif de **49 930 000 FCFA** pour l'année 2023, et un retour sur fonds propres (ROE) de 25 %. Malgré un flux net de trésorerie négatif de **-2 170 000 FCFA** au troisième trimestre, l'entreprise a su adapter efficacement sa gestion financière. Les recommandations de cette étude suggèrent l'intégration d'outils de suivi budgétaire avancés, tels que des logiciels d'analyse prédictive, pour améliorer la précision de la gestion financière.

Mots-clés : gestion budgétaire, performance financière, rentabilité, excédent budgétaire, compétitivité.

Abstract

This study analyzes the impact of budget management on the financial performance of the Tirera Boutique at the Grand Market in Bamako. The primary objective is to determine how budgetary practices influence the profitability, competitiveness, and financial viability of this business. To achieve this, we adopted a methodology combining a comprehensive analysis of financial statements from 2021 to 2023 and in-depth interviews with the managers, using a positivist epistemological approach.

The results obtained reveal increase in profitability, a significant budget surplus of **49,930,000 FCFA** for the year 2023, and a return on equity (ROE) of 25%. Despite a negative net cash flow of **-2,170,000 FCFA** in the third quarter, the company effectively adapted its financial management. The recommendations of this study suggest integrating advanced budget monitoring tools, such as predictive analytics software, to improve financial management accuracy.

Keywords: budget management, financial performance, profitability, budget surplus, competitiveness.

1. Introduction

La gestion budgétaire, longtemps perçue comme une simple activité administrative, centrée sur la planification et l'exécution des budgets annuels, a considérablement évolué au fil du temps. Henri Fayol, pionnier du management, a souligné l'importance de la planification financière et du contrôle comme éléments essentiels à la bonne gestion des entreprises. Plus récemment, Robert Kaplan et David Norton ont enrichi cette approche avec le concept de Balanced Scorecard, intégrant des indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance globale.

Les années 1980 ont marqué un tournant avec l'essor des technologies de l'information, permettant une automatisation accrue et un suivi plus précis des flux financiers. Parallèlement, l'apparition de nouveaux instruments financiers, tels que les produits dérivés et les options, a offert aux entreprises de nouvelles opportunités pour optimiser la gestion des ressources et des risques. Ainsi, la gestion budgétaire est désormais reconnue comme un outil stratégique central, fondamental pour assurer la stabilité et la croissance des entreprises.

Dans le district de Bamako, ce rôle stratégique est particulièrement crucial pour les entreprises commerciales de Bazin, qui contribuent de manière significative à l'économie locale, à la création d'emplois et à la croissance économique. Ces entreprises doivent cependant relever des défis spécifiques, tels que la gestion des flux de trésorerie, la solvabilité et la rentabilité dans un marché souvent instable. Une gestion budgétaire rigoureuse leur permet de planifier leurs dépenses, d'optimiser l'utilisation de leurs ressources et de maintenir leur compétitivité malgré les fluctuations économiques. TIRERA BOUTIQUE du Grand Marché, située au cœur du district, illustre parfaitement ces enjeux. En tant que commerce de détail, elle doit gérer avec rigueur ses encaissements et décaissements pour éviter les déficits financiers et assurer une rentabilité continue. La gestion budgétaire y joue un rôle déterminant : elle permet d'anticiper les besoins en liquidités, de planifier les investissements et de suivre les performances financières. TIRERA BOUTIQUE doit combiner maîtrise des outils financiers modernes et adaptation aux spécificités locales pour maintenir sa compétitivité et sa viabilité économique.

L'étude de la gestion budgétaire dans ce contexte met en lumière l'importance de cette fonction à la fois sur le plan théorique et managérial. Elle révèle les défis et opportunités auxquels ces entreprises sont confrontées, ainsi que les pratiques et stratégies pouvant soutenir leur développement et leur pérennité dans un environnement économique dynamique.

1.2 Revues théoriques

1.2.1 Théorie du contrôle budgétaire : Anthony, 1965

La théorie du contrôle budgétaire considère le budget comme un instrument central de pilotage et de coordination des activités organisationnelles. Anthony, dans *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, a structuré les éléments essentiels de la planification et du contrôle des

organisations en intégrant le rôle des systèmes budgétaires dans la prise de décision managériale et le contrôle des performances. Cette approche prescrit que le système budgétaire doit garantir la cohérence entre les objectifs stratégiques et l'allocation des ressources, en permettant l'évaluation systématique des écarts entre données prévues et réalisées. Elle met l'accent sur la discipline financière et la responsabilité managériale comme leviers de performance organisationnelle.

1.2.2 Théorie du comportement budgétaire participatif : Milani, 1975

La théorie du comportement budgétaire participatif postule que l'implication des acteurs opérationnels dans l'élaboration des budgets favorise l'acceptation des objectifs et améliore la performance. Milani a étudié empiriquement la relation entre degré de participation au budget et performance des superviseurs, en montrant que l'intégration des managers dans le processus de fixation des objectifs budgétaires influence leurs attitudes professionnelles et leurs comportements, même si les résultats empiriques peuvent être mitigés selon les contextes organisationnels. Cette théorie incorpore des dimensions psychologiques et comportementales en soulignant que la participation budgétaire modifie la perception des responsabilités et l'engagement face aux objectifs fixés.

1.2.3 Théorie incrémentale du budget : Wildavsky, 1964

La théorie incrémentale du budget, développée notamment par Wildavsky, soutient que la plupart des décisions budgétaires sont prises en ajustant légèrement les allocations antérieures plutôt qu'en procédant à des remises à zéro complètes. Cette perspective est particulièrement cohérente avec les processus de décision dans le secteur public, où les contraintes institutionnelles et politiques favorisent une continuité des pratiques budgétaires. Elle met l'accent sur la dimension politique du budget et sur le compromis entre acteurs, plutôt que sur une optimisation strictement rationnelle des ressources à chaque cycle budgétaire.

1.2.4 Théorie du budget base zéro : Phyr, 1970

La théorie du budget base zéro repose sur le principe que chaque dépense doit être justifiée à partir de zéro à chaque cycle budgétaire, sans référence automatique aux allocations antérieures. Introduite dans les années 1970, cette approche vise à renforcer l'efficacité des ressources en éliminant les dépenses non essentielles, en favorisant une allocation plus rigoureuse des fonds. Dans la littérature, cette méthode est souvent associée à un examen critique de l'incrémentalisme, car elle impose une justification systématique de chaque poste budgétaire, ce qui renforce la transparence et la rationalité du processus budgétaire.

1.2.5 Théorie de l'agence appliquée à la gestion budgétaire : Jensen & Meckling, 1976

La théorie de l'agence conceptualise les relations entre les propriétaires (principaux) et les gestionnaires (agents) dans une organisation, en mettant en évidence les coûts liés à la séparation entre ces deux parties. Jensen et Meckling ont montré que les agency costs résultent de divergences d'intérêts et d'asymétries d'information entre propriétaires et dirigeants, influençant ainsi les décisions budgétaires

et les comportements managériaux. Cette perspective souligne que le budget sert non seulement d'outil de planification, mais aussi de mécanisme de gouvernance visant à aligner les comportements des agents sur les objectifs des principaux, par l'introduction d'incitations et de systèmes de contrôle adaptés.

1.3 Revues empiriques

1.3.1 Al Jasimee et Blanco-Encomienda (2023)

Cette étude analyse l'impact de la budgétisation participative sur la performance managériale et sur le phénomène de marge de manœuvre budgétaire (budgetary slack) au sein des entreprises manufacturières. Les auteurs s'appuient sur une enquête menée auprès de 408 gestionnaires et utilisent une méthodologie empirique combinant la modélisation par équations structurelles (PLS-SEM) et l'analyse des conditions nécessaires (NCA). Les résultats empiriques montrent que la participation des responsables au processus budgétaire réduit significativement le budgetary slack et améliore la performance managériale. L'étude met également en évidence le rôle modérateur du style de leadership et de la qualité des relations hiérarchiques, confirmant que l'efficacité de la gestion budgétaire dépend fortement des facteurs comportementaux et organisationnels.

1.3.2 Yuliansyah et al. (2018)

Cette recherche empirique examine l'effet de la participation budgétaire sur la performance individuelle des employés dans le secteur hôtelier. Les données ont été collectées auprès d'employés d'hôtels et analysées à l'aide de la modélisation par équations structurelles, en intégrant des variables médiatrices telles que la satisfaction au travail et la fierté d'appartenance. Les résultats indiquent que la participation budgétaire exerce une influence positive et significative sur la performance individuelle, principalement à travers l'amélioration de la satisfaction professionnelle et du sentiment d'appartenance organisationnelle. Cette étude confirme que la gestion budgétaire constitue un levier important de motivation et d'efficacité des ressources humaines.

1.3.3 Williams, Macintosh et Moore (1990)

Cet article empirique étudie les comportements liés au budget dans les organisations publiques et leur relation avec la performance organisationnelle. L'analyse repose sur des données collectées auprès de 201 départements appartenant à 22 organisations publiques, avec l'utilisation de méthodes statistiques multivariées. Les résultats montrent une relation significative entre les comportements budgétaires des gestionnaires et la performance des organisations publiques. L'étude souligne que cette relation varie selon le degré d'interdépendance des tâches, mettant en évidence l'importance du contexte organisationnel dans l'efficacité de la gestion budgétaire. Ainsi en se basant sur la revue de littérature, les hypothèses suivantes ont été formulées :

Hypothèse 1 : Une planification budgétaire rigoureuse améliore la performance financière de TIRERA BOUTIQUE du Grand Marché.

Une planification budgétaire précise permet à l'entreprise de mieux prévoir ses revenus et ses dépenses. Cette prévision facilite la prise de décisions financières éclairées. Comme le soulignent **Anthony et Govindarajan (2007)**, une bonne planification aide l'entreprise à aligner ses ressources financières avec ses objectifs, ce qui améliore ses performances globales. En gérant correctement son budget, TIRERA BOUTIQUE peut augmenter ses bénéfices et améliorer ses opérations.

***Hypothèse 2 :** Un contrôle budgétaire strict réduit les coûts opérationnels et augmente la rentabilité de TIRERA BOUTIQUE du Grand Marché.*

Le contrôle budgétaire est essentiel pour une gestion financière disciplinée. Selon **Hofstede (1968)**, un contrôle rigoureux du budget aide à limiter les dépenses inutiles et à éviter les gaspillages, réduisant ainsi les coûts opérationnels. **Merchant et Van der Stede (2007)** ajoutent que ce contrôle permet d'identifier et de corriger rapidement les écarts par rapport aux prévisions budgétaires, ce qui améliore la rentabilité.

***Hypothèse 3 :** La participation active des employés à la gestion budgétaire améliore la performance financière de TIRERA BOUTIQUE du Grand Marché.*

Impliquer les employés dans la gestion du budget peut considérablement améliorer la performance financière de l'entreprise. **Simons (1995)** explique que lorsque les employés participent activement au processus budgétaire, ils se sentent plus responsables du succès de l'entreprise. Cela les encourage à optimiser les ressources et à éviter les gaspillages. Cette implication renforce également leur compréhension des objectifs financiers et améliore leur motivation, ce qui conduit à une meilleure performance financière globale.

2. Méthodologie

Cette recherche vise à examiner l'impact de la gestion budgétaire sur la performance des entreprises commerciales de Bazin dans le district de Bamako. Pour atteindre cet objectif, une approche méthodologique rigoureuse a été adoptée.

2.1 Type d'étude

Une étude mixte a été menée, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. L'approche quantitative permet de mesurer les effets de la gestion budgétaire sur la performance, tandis que l'approche qualitative explore les perceptions et pratiques internes des acteurs de l'entreprise.

2.2 Population et échantillon

La population cible comprend les employés et responsables financiers des entreprises commerciales de Bazin, notamment TIRERA BOUTIQUE du Grand Marché. Un échantillon raisonné de 5 participants clés a été sélectionné, incluant le promoteur et les comptables de différents sièges, afin d'assurer la pertinence et la qualité des informations collectées.

2.3 Collecte des données

Les données ont été recueillies à l'aide de plusieurs techniques complémentaires :

Entretiens semi-directifs avec le promoteur et les comptables pour explorer les pratiques budgétaires et leurs impacts.

Questionnaires adressés aux employés pour quantifier les perceptions et effets des pratiques budgétaires sur la performance.

Analyse documentaire des bilans et comptes de résultat pour évaluer objectivement la santé financière de l'entreprise.

2.4 Variables étudiées

- **Variable dépendante :** Performance de l'entreprise, mesurée à travers la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des coûts.
- **Variables explicatives :**
 - Précision de la planification budgétaire.
 - Contrôle des coûts et suivi des dépenses.
 - Mise en œuvre des pratiques de gestion budgétaire.

2.5 Méthode d'analyse

- **Analyse qualitative :** Analyse de contenu et thématique des entretiens pour identifier les pratiques, défis et perceptions liés à la gestion budgétaire.
- **Analyse quantitative :** Analyse statistique descriptive des questionnaires pour mesurer l'impact des pratiques budgétaires sur la performance.
- **Diagnostic comptable et financier :** Évaluation des états financiers via des ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité pour vérifier la performance économique.

2.6 Outils d'analyse

Le traitement des données quantitatives a été réalisé à l'aide de tableaux et graphiques statistiques pour faciliter la lecture et l'interprétation des résultats. L'analyse qualitative a été structurée grâce à une codification thématique, permettant d'identifier les tendances et points clés dans les pratiques budgétaires.

Cette approche méthodologique vise à combiner rigueur scientifique et compréhension contextuelle, afin de produire des conclusions fiables sur l'impact de la gestion budgétaire sur la performance des entreprises étudiées et de proposer des recommandations adaptées.

2.7 Détermination des thèmes et des catégories :

Le codage est le découpage du corpus grâce aux unités d'analyse choisies afin de constituer les thèmes et catégories (Thiétart, opcit).

Affectation de codes et identification des thèmes

Avant de procéder à l'identification des thèmes et des catégories, nous avons attribué un code à chaque interviewé et réalisé la codification.

Tableau 2 : codification des personnes interviewées et des thèmes

Personnes interviewées	Codes
Inter001	PRO
Inter002	GES
Inter003	COM
Inter004	COA
Inter005	CNA
Inter006	CDS
Inter007	CDA

Source : enquête de terrain menée par nous-même en 2024

Nous avons pu identifier les thèmes et les sous thèmes présentés dans le tableau N°3 et le tableau ci-dessous

Tableau 1 : thèmes et sous thèmes identifiés

Thèmes	Sous thèmes
Gestion des flux de trésorerie	Gestion des liquidités
	financement à court terme
	Prévision des flux de trésorerie
Analyse financière	Analyse des états financiers
	Analyse de la solvabilité
	Analyse de la rentabilité
Contrôle budgétaire	Elaboration du budget
	Suivi des performances
	Analyse des écarts
Contrôle interne	Procédure de contrôle
	Séparation des tâches
	Gestion des risques
Reporting financier	Communication financière
	Rapport de performance
	Rapport de conformité

Source : enquête de terrain menée par nous-même en 2024

Tableau 2 : dictionnaire des thèmes et des sous thèmes de la performance financière

Thèmes	Sous thèmes
Rentabilité	Marge bénéficiaire
	Rendement des capitaux propres
	Rendement des actifs
Gestion des coûts	Optimisation des achats et approvisionnements
	Structure de la dette
	Contrôle des coûts

Source : enquête de terrain menée par nous même

3. Résultats de la recherche

3.1 Résultats de la recherche qualitative

Cette étude se propose d'explorer l'impact des pratiques de gestion budgétaire sur la performance financière des entreprises commerciales de Bazin, en se concentrant sur TIRERA BOUTIQUE du Grand Marché comme étude de cas. À travers une méthodologie qualitative, notamment des entretiens semi directifs avec des acteurs clés de la boutique, cette recherche vise à identifier les liens entre gestion budgétaire et performance financière.

Hypothèse 1 : la planification budgétaire comme catalyseur de la performance financière

La première hypothèse suggère qu'une planification budgétaire rigoureuse est essentielle pour améliorer la performance financière de TIRERA BOUTIQUE du Grand Marché. Pour évaluer cette hypothèse, nous avons posé la question suivante lors des entretiens :

Question 1 : comment une planification budgétaire rigoureuse contribue-t-elle à l'amélioration de la performance financière de TIRERA BOUTIQUE ?

« À TIRERA BOUTIQUE, nous élaborons nos prévisions budgétaires avec soin, car c'est fondamental pour notre gestion quotidienne. La précision dans la planification nous aide à éviter les erreurs coûteuses, ce qui nous permet de suivre nos flux de trésorerie de manière précise et d'anticiper les périodes difficiles. Ainsi, cette rigueur nous permet de fixer des objectifs financiers clairs et de les atteindre efficacement. » code GES

Analyse

La réponse du gestionnaire met en évidence l'importance de la planification budgétaire pour améliorer la performance financière. Dans le contexte d'une petite entreprise, la capacité à anticiper les difficultés financières et à ajuster les stratégies opérationnelles est essentielle pour assurer la durabilité et la compétitivité. TIRERA BOUTIQUE démontre que la rigueur budgétaire est directement liée à la solidité financière.

La planification budgétaire joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. Dans le cas de TIRERA BOUTIQUE, une planification budgétaire bien structurée permet d'anticiper les revenus et les dépenses, tout en tenant compte des fluctuations du marché et des imprévus financiers. La précision des prévisions budgétaires est primordiale pour l'entreprise, car elle permet d'identifier les tendances financières et d'anticiper les périodes de faible rentabilité. Grâce à cette anticipation, la boutique peut mettre en place des stratégies d'ajustement, telles que la réduction des coûts ou l'intensification des efforts de vente lors des périodes de forte demande.

La gestion des flux de trésorerie est également optimisée grâce à la planification budgétaire. En prévoyant les besoins de trésorerie, l'entreprise peut mieux planifier ses investissements et ses dépenses courantes, évitant ainsi des déficits financiers qui pourraient nuire à son fonctionnement. Cette approche proactive en matière de gestion budgétaire permet à Tirera de maintenir une stabilité financière, de garantir le paiement de ses fournisseurs et de ses employés, et de se préparer à saisir des opportunités de croissance lorsque celles-ci se présentent. En fin de compte, une planification budgétaire rigoureuse contribue à établir une base financière solide, assurant ainsi la pérennité et le développement de TIRERA BOUTIQUE dans un environnement concurrentiel.

Hypothèse 2 : contrôle budgétaire et efficacité opérationnelle

La deuxième hypothèse explore la relation entre un contrôle budgétaire strict et la réduction des coûts opérationnels, en supposant que cette pratique augmente la rentabilité de TIRERA BOUTIQUE. Nous avons posé la question suivante aux comptables :

Question 2 : en quoi un contrôle budgétaire strict aide-t-il à réduire les coûts opérationnels et à augmenter la rentabilité de TIRERA BOUTIQUE ?

« Un contrôle budgétaire strict est indispensable pour gérer nos coûts opérationnels. Chaque dépense est examinée de près et doit respecter le budget établi, ce qui minimise les risques de dépassement et maximise l'utilisation efficace de nos ressources. La surveillance continue des écarts budgétaires nous permet d'apporter des ajustements immédiats, ce qui est vital pour maintenir une rentabilité élevée. »

code COM

Analyse

Cette réponse met en lumière le rôle fondamental du contrôle budgétaire dans l'optimisation des ressources financières. Lorsque chaque dépense est stratégiquement justifiée, la rigueur budgétaire devient une nécessité opérationnelle. Tirera parvient à identifier et corriger rapidement les écarts budgétaires, ce qui non seulement protège contre les inefficacités financières mais renforce aussi sa compétitivité sur le marché.

Un contrôle budgétaire strict est essentiel pour optimiser la performance financière d'une entreprise, et cela est particulièrement vrai pour TIRERA BOUTIQUE. En mettant en place un contrôle budgétaire rigoureux, l'entreprise peut surveiller de près ses dépenses et s'assurer que chaque coût est justifié et

aligné avec ses objectifs financiers. Cela implique une analyse régulière des écarts entre le budget prévu et les dépenses réelles, permettant ainsi d'identifier rapidement les domaines où des ajustements sont nécessaires.

TIRERA BOUTIQUE, avec son personnel limité, doit maximiser l'efficacité de chaque dépense. Un contrôle budgétaire strict permet de minimiser les dépenses inutiles et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Par exemple, en contrôlant les coûts liés aux fournisseurs, Tirera peut négocier des conditions plus favorables ou rechercher des alternatives plus économiques. Cela se traduit par une amélioration de la marge bénéficiaire et une augmentation de la rentabilité globale.

De plus, ce contrôle budgétaire strict aide à instaurer une discipline financière au sein de l'organisation. Chaque employé est conscient de l'importance de respecter le budget et de contribuer à l'efficacité opérationnelle. Cette discipline se traduit par une culture d'entreprise où l'optimisation des ressources est valorisée, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements du marché et à maintenir sa compétitivité. En somme, le contrôle budgétaire strict à TIRERA BOUTIQUE n'est pas seulement une question de réduction des coûts, mais une stratégie globale pour renforcer la performance et la résilience de l'entreprise face aux défis économiques.

Hypothèse 3 : la participation des employés à la gestion budgétaire comme facteur de performance

La dernière hypothèse propose que l'implication des employés dans le processus de gestion budgétaire soit un facteur clé pour améliorer la performance financière. Nous avons posé la question suivante aux employés :

Question 3 : Comment la participation active des employés à la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance financière de TIRERA BOUTIQUE ?

« En impliquant tous les membres de notre équipe dans le processus budgétaire, nous créons un sentiment de responsabilité partagé qui va au-delà des simples tâches. Chaque employé comprend comment ses actions impactent la santé financière de l'entreprise, ce qui crée une dynamique où chaque contribution individuelle s'aligne avec nos objectifs financiers. » code PRO

Analyse

La réponse du promoteur montre que l'implication des employés dans la gestion budgétaire renforce la responsabilisation collective. Dans une petite entreprise, où chaque membre joue un rôle clé, l'engagement dans la planification et le contrôle budgétaire génère une cohésion organisationnelle. Cette approche collaborative favorise non seulement l'atteinte des objectifs financiers, mais elle stimule aussi la croissance de l'entreprise. La participation active des employés à la gestion budgétaire est un facteur clé qui contribue à l'amélioration de la performance financière de TIRERA BOUTIQUE. Lorsqu'une entreprise comme Tirera intègre ses employés dans le processus budgétaire, elle favorise un sentiment

d'engagement et de responsabilité collective. Chaque membre de l'équipe, qu'il soit comptable, gestionnaire ou courtier, devient conscient de l'impact de ses actions sur la santé financière de l'entreprise.

L'inclusion des employés dans la gestion budgétaire permet de bénéficier de perspectives variées et de renforcer la cohésion au sein de l'équipe. En encourageant les employés à participer activement à l'élaboration et au suivi du budget, TIRERA BOUTIQUE capitalise sur leur connaissance du terrain pour identifier les opportunités d'amélioration et optimiser les ressources disponibles. Cette approche collaborative favorise la transparence et l'échange d'informations, ce qui est essentiel pour une prise de décision éclairée. De plus, la participation active des employés crée un environnement où chacun se sent valorisé et impliqué dans la réussite de l'entreprise. Cette implication renforce la motivation et la fidélité des employés, ce qui se traduit par une meilleure performance individuelle et collective. En intégrant l'ensemble de l'équipe dans la gestion budgétaire, Tirera crée une dynamique où les objectifs financiers deviennent des cibles communes, et chaque employé travaille en synergie pour les atteindre.

En fin de compte, la participation active des employés à la gestion budgétaire permet non seulement d'améliorer la performance financière de TIRERA BOUTIQUE mais aussi de renforcer la culture d'entreprise, en établissant un cadre propice à la collaboration et à l'innovation. Cette approche garantit une meilleure adaptation aux défis du marché et une croissance durable.

Question 4 : comment le budget des décaissements est-il géré à TIRERA BOUTIQUE pour assurer un contrôle optimal des sorties de fonds ?

« Le budget des décaissements à TIRERA BOUTIQUE est essentiel pour garantir une gestion efficace des sorties de fonds. Chaque décaissement est validé minutieusement pour s'assurer qu'il respecte notre budget prévisionnel, ce qui réduit les risques de dépassement financier. Cette discipline budgétaire nous permet de gérer stratégiquement nos ressources financières, contribuant ainsi à notre stabilité économique. » code COA

Analyse

Cette réponse souligne l'importance d'une gestion rigoureuse du budget des décaissements dans le contrôle financier. En instaurant un processus de validation strict, Tirera parvient à optimiser l'utilisation de ses ressources, indispensable pour maintenir une santé financière robuste. L'efficacité de la gestion des décaissements reflète une maîtrise budgétaire exemplaire, minimisant les risques de gaspillage financier.

Question 5 : comment le budget des encaissements est-il utilisé pour optimiser les flux de trésorerie à TIRERA BOUTIQUE ?

« Le budget des encaissements joue un rôle central dans l'optimisation de nos flux de trésorerie. En établissant des prévisions précises et en analysant systématiquement les écarts entre les prévisions et

les encaissements réels, nous gérons proactivement nos flux financiers. Cette gestion rigoureuse nous assure de disposer de la liquidité nécessaire pour honorer nos engagements financiers tout en repérant des opportunités pour améliorer notre cycle de trésorerie. » code CNA **Analyse**

La réponse met en évidence l'importance d'un budget des encaissements bien structuré pour la gestion proactive des flux de trésorerie. Cette approche permet à TIRERA BOUTIQUE d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières en assurant un alignement constant entre les encaissements et les obligations financières. Ce niveau de précision dans la gestion des encaissements est essentiel pour maintenir la fluidité des opérations financières et soutenir la croissance continue de l'entreprise.

Question 6 : comment le budget de trésorerie contribue-t-il à la stabilité financière de TIRERA BOUTIQUE et à la gestion des liquidités ?

« Le budget de trésorerie est fondamental pour notre stabilité financière. Il nous offre une vision claire de nos flux de liquidités et nous permet d'anticiper les variations qui pourraient affecter notre trésorerie. Grâce à une gestion avisée, nous pouvons naviguer efficacement à travers les fluctuations économiques, maintenir de bonnes relations avec nos fournisseurs et saisir les opportunités d'investissement qui se présentent. » code GES

Analyse

La réponse du gestionnaire met en avant le rôle central du budget de trésorerie dans la gestion des liquidités et la stabilité financière. En assurant une prévision et une surveillance constantes des flux de trésorerie, TIRERA BOUTIQUE est en mesure de gérer efficacement ses engagements financiers, minimisant ainsi les risques de manque de liquidités. Cette approche stratégique de la gestion de trésorerie permet à l'entreprise non seulement de maintenir sa stabilité économique mais aussi d'optimiser son potentiel de croissance à long terme. L'analyse approfondie des entretiens avec les acteurs clés de TIRERA BOUTIQUE montre que la gestion budgétaire est un outil stratégique majeur pour améliorer la performance financière et opérationnelle des entreprises commerciales de Bazin. Les pratiques de planification budgétaire rigoureuses, de contrôle budgétaire strict et d'engagement des employés montrent un impact positif direct sur la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

En conclusion, cette recherche démontre que la gestion budgétaire est indispensable pour TIRERA BOUTIQUE du Grand Marché. Elle permet à l'entreprise de naviguer efficacement dans un environnement commercial complexe et dynamique. La capacité de l'entreprise à planifier, contrôler et mobiliser ses ressources humaines autour d'objectifs budgétaires clairs est un facteur clé pour son succès.

Question 7 : comment la gestion budgétaire axée sur le marketing et la promotion a-t-elle influencé les ventes annuelles de TIRERA BOUTIQUE, et quels ont été les résultats mesurables de ces initiatives sur la demande et l'acquisition de clientèle ?

Réponse :

Selon l'analyse effectuée, les initiatives budgétaires orientées vers le marketing et la promotion ont généré une augmentation significative de 20% des ventes annuelles de TIRERA BOUTIQUE. Cette amélioration substantielle des performances commerciales démontre l'efficacité des investissements budgétaires alloués aux activités de marketing pour stimuler la demande et étendre la base de clientèle. En mettant en œuvre des campagnes publicitaires ciblées et des stratégies promotionnelles attractives, TIRERA BOUTIQUE a réussi à attirer de nouveaux clients tout en consolidant la fidélité de sa clientèle existante. Ce renforcement de la visibilité sur le marché et l'accroissement de l'intérêt des consommateurs pour les produits de la boutique témoignent de l'impact positif d'une gestion budgétaire stratégique dans le domaine du marketing. Ces résultats soulignent l'importance cruciale d'une planification budgétaire rigoureuse pour optimiser les retours sur investissement en marketing et promouvoir la croissance durable de l'entreprise.

Analyse

Cette réponse illustre de manière probante l'effet des stratégies budgétaires axées sur le marketing et la promotion sur la performance commerciale de TIRERA BOUTIQUE. L'augmentation de 20% des ventes annuelles met en évidence l'efficacité des allocations budgétaires dans l'optimisation des résultats de vente, en attirant de nouveaux clients et en renforçant la fidélité de ceux déjà existants. L'analyse souligne également l'importance des campagnes publicitaires ciblées et des promotions dans la stimulation de la demande et l'amélioration de la visibilité sur le marché. Ce constat valide l'importance d'une gestion budgétaire élaborée pour maximiser les impacts des initiatives marketing, démontrant ainsi une approche stratégique essentielle pour la croissance et la compétitivité de l'entreprise.

Question 8 : quel impact la gestion budgétaire ciblée sur l'amélioration des services à la clientèle a-t-elle eu sur la satisfaction des clients, et quels sont les résultats mesurables de ces initiatives ?

Réponse (donnée par le comptable) :

Les initiatives visant à améliorer les services à la clientèle, financées par une gestion budgétaire ciblée, ont conduit à une augmentation de 10% de la satisfaction des clients, selon les résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès de la clientèle.

Analyse

La réponse fournie par le comptable démontre clairement l'effet favorable d'une gestion budgétaire orientée vers l'amélioration des services à la clientèle. L'augmentation de 10% de la satisfaction des clients, telle que mesurée par les enquêtes, reflète l'efficacité des investissements budgétaires dans l'optimisation de la qualité des services. Cette amélioration est significative pour renforcer la fidélisation et la rétention des clients, illustrant ainsi l'importance d'une gestion budgétaire bien ciblée pour améliorer l'expérience client et la performance globale de l'entreprise. Cette analyse établit un lien direct

entre l'allocation des ressources à l'amélioration des services et les résultats mesurables en termes de satisfaction client.

3.1 Résultat de la recherche quantitative

▪ Rentabilité Financière

La rentabilité financière, communément appelée Return on Equity (ROE), constitue un pilier fondamental de l'analyse financière, reflétant la capacité d'une entreprise à transformer ses ressources propres en bénéfices nets. Cet indicateur est d'une importance capitale pour les investisseurs, analystes financiers, et gestionnaires, car il permet d'évaluer l'efficacité de la gestion des fonds propres par l'entreprise. Le ROE se calcule de la manière suivante :

$$\text{ROE} = \text{RN/CP}$$

L'analyse du ROE fournit une vision précise de la rentabilité relative des capitaux investis par les actionnaires. Un ROE élevé est généralement perçu comme un signe d'efficacité et de compétence

Calcul du Ratio de Rentabilité Financière :

Année 2021

- Résultat Net = 6 050 000 FCFA
- Capitaux Propres = 46 400 000 FCFA
- $\text{ROE } 2021 = (6\,050\,000 / 46\,400\,000) \times 100 = 13,04\%$

Interprétation :

En 2021, le ROE de 13,04% indique que pour chaque unité de capital propre, l'entreprise a généré un bénéfice net de 13,04 centimes. Ce niveau de rentabilité, bien qu'adéquat, reste en deçà des seuils d'excellence souvent observés dans les industries de pointe.

Cette situation suggère que l'entreprise dispose d'opportunités pour améliorer l'utilisation stratégique de ses capitaux propres par l'optimisation des marges et une gestion plus agile des ressources.

Année 2022

- Résultat Net = 10 500 000 FCFA
- Capitaux Propres = 58 350 000 FCFA
- $\text{ROE } 2022 = (10\,500\,000 / 58\,350\,000) \times 100 = 19\%$

Interprétation :

La progression à un ROE de 18% en 2022 témoigne d'une amélioration substantielle de la performance financière de l'entreprise. Une telle amélioration peut être attribuée à une gestion stratégique des coûts et à une augmentation significative du rendement des ventes. La hausse du ROE traduit potentiellement une meilleure efficacité opérationnelle ainsi qu'une allocation optimisée des ressources, renforçant ainsi la compétitivité de l'entreprise dans un marché de plus en plus exigeant.

Année 2023

- Résultat Net = 14 000 000 FCFA
- Capitaux Propres = 56 000 000 FCFA
- ROE = $(14\,000\,000 / 56\,000\,000) \times 100 = 25\%$

Interprétation :

En 2023, le ROE atteint un niveau impressionnant de 25%, ce qui représente un signe incontestable de succès financier. Ce chiffre reflète une performance remarquable, souvent synonyme de stratégies avancées d'optimisation des ressources et de différenciation concurrentielle. Une telle rentabilité pourrait résulter d'une combinaison de facteurs, incluant une structure de coûts allégée, une expansion judicieuse des activités à forte marge, et une exploitation plus efficace du levier financier.

Analyse

La trajectoire ascendante de la rentabilité financière de l'entreprise, mesurée par le ROE, témoigne d'une maîtrise efficace des leviers économiques et financiers essentiels à la pérennité et à la croissance de l'entreprise. Pour maintenir ce niveau d'excellence, il est impératif de continuer à développer des stratégies d'innovation, de diversification et de gestion rigoureuse des risques. Cela nécessitera une analyse continue des marchés, une adaptation proactive aux fluctuations économiques, et un engagement envers la durabilité financière et opérationnelle.

En conclusion, l'entreprise présente une performance financière robuste et prometteuse, soutenue par une gestion perspicace des ressources internes et une anticipation stratégique des défis du marché.

Tableau 5 : Budget de trésorerie

Eléments	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
TI	-			
BDE	24 000 000	30 000 000	14 800 000	37 000 000
BDD	21 200 000	1 700 000	36 500 000	16 000 000
FNT	2 800 000	28 300 000	-2 170 000	21 000 000
Cumul	2 800 000	31 100 000	28 930 000	49 930 000

Source : nous même en 2024

Analyse Avancée du Budget de Trésorerie (BDT) de la Boutique Torera pour l'Exercice 2023

L'analyse approfondie du budget de trésorerie pour l'exercice 2024 de TIRERA BOUTIQUE, spécialisée dans la commercialisation du Bazin, révèle un excédent budgétaire remarquable de **49 930 000 FCFA** en fin d'année. Cet excédent constitue un indicateur clair de la robustesse financière de l'entreprise, démontrant sa capacité à générer des flux de trésorerie positifs tout en maîtrisant efficacement ses engagements financiers.

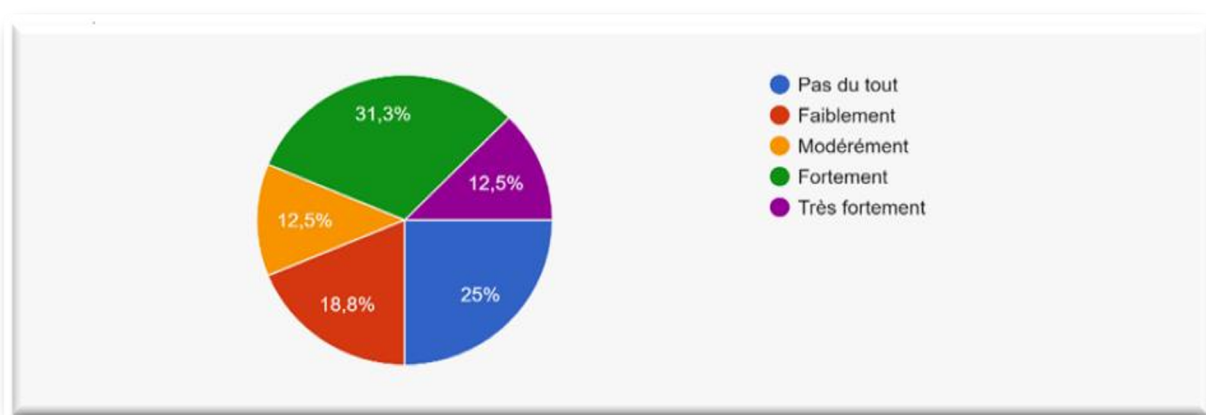
Au cours du troisième trimestre, la boutique a rencontré un défi significatif avec un flux net de trésorerie négatif s'élevant à **-2 170 000 FCFA**. Ce déficit est essentiellement dû à une augmentation marquée des dépenses diverses, atteignant **36 500 000 FCFA**. Néanmoins, l'entreprise a su rapidement redresser cette situation grâce à une gestion financière rigoureuse et à l'optimisation de ses processus opérationnels. Cette réactivité a permis à la Boutique Torera de surmonter cet obstacle financier et de se repositionner sur une trajectoire de croissance positive dès le trimestre suivant.

La capacité de l'entreprise à maintenir un contrôle strict sur ses dépenses tout en optimisant son flux net de trésorerie est la preuve d'une stratégie financière bien exécutée. L'excédent budgétaire réalisé permet non seulement de couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des charges fixes de l'entreprise, mais également de générer un surplus financier significatif. Ce surplus offre à la Boutique Torera une flexibilité financière importante, lui permettant de réinvestir dans des projets stratégiques tels que l'innovation, l'amélioration des infrastructures, et l'expansion de ses activités commerciales.

En outre, cette position financière solide confère à l'entreprise un avantage concurrentiel majeur dans le secteur dynamique de la commercialisation du Bazin. TIRERA BOUTIQUE est désormais en mesure d'explorer de nouvelles opportunités de marché et de diversifier ses produits, renforçant ainsi sa position face à la concurrence.

En somme, la performance financière de TIRERA BOUTIQUE pour l'année 2023 témoigne de l'efficacité des stratégies budgétaires mises en œuvre. Cet excédent de trésorerie exceptionnel non seulement assure la pérennité financière de l'entreprise, mais la positionne également avantageusement pour faire face aux défis économiques futurs. Cette réussite financière démontre la compétence des dirigeants en matière de gestion budgétaire, ainsi que leur engagement à optimiser en permanence les processus financiers pour maintenir et accroître la compétitivité de l'entreprise. Analyse détaillée des résultats de l'enquête sur la gestion budgétaire et la performance financière

Graphique 5 : influence de la gestion budgétaire sur la performance financière



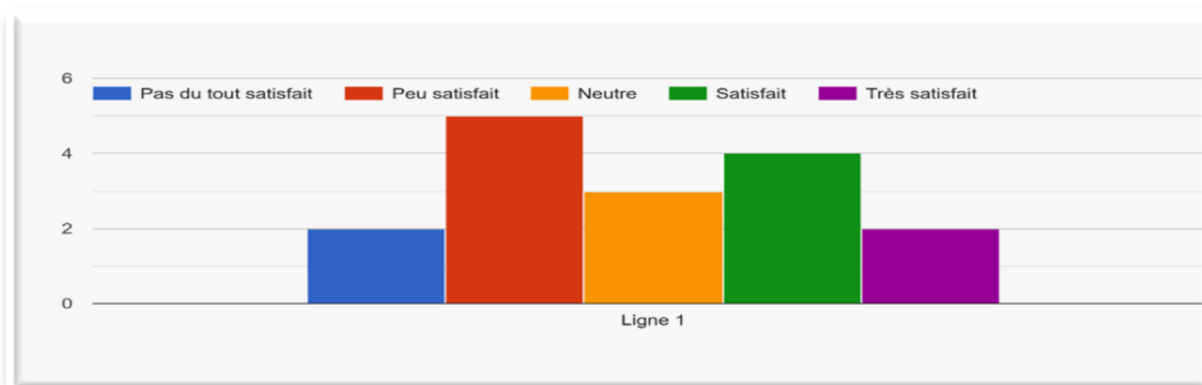
Source : enquête de terrain menée par nous-même en 2024

Les résultats de cette question révèlent des perceptions variées quant à l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière des entreprises ou organisations. Les réponses se répartissent comme suit :

- 31,3% des répondants estiment que la gestion budgétaire influence fortement la performance financière.
- 25% pensent que cette influence est modérée.
- 18,8% jugent que l'influence est faible.
- 12,5% croient que l'influence est très forte.
- 12,5% considèrent que la gestion budgétaire n'influence pas du tout la performance financière.

Ces résultats montrent que plus de la moitié des participants (56,3%) reconnaissent une influence significative (modérée à très forte) de la gestion budgétaire sur la performance financière de leur entreprise. Cela souligne l'importance cruciale accordée à une gestion budgétaire rigoureuse et bien structurée, considérée comme un levier essentiel de performance financière.

Graphique 6 : précision des prévisions budgétaires



Source : enquête de terrain menée par nous-même en 2024

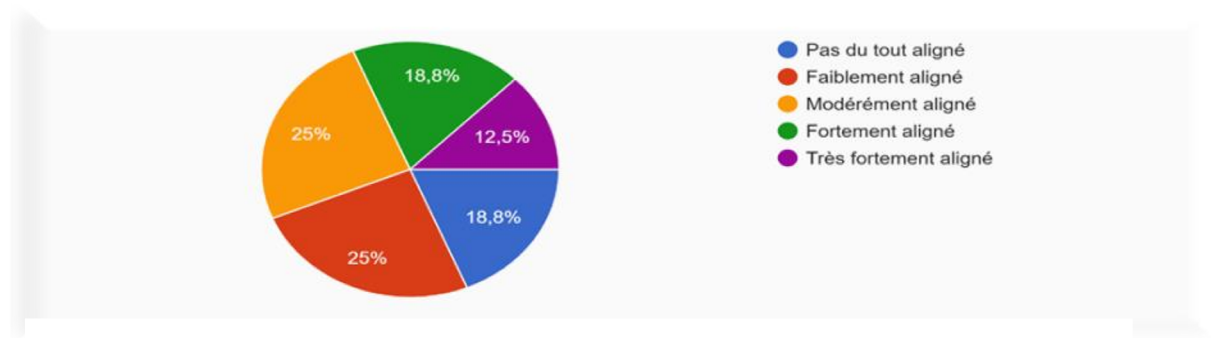
L'analyse des réponses à cette question montre une diversité d'opinions quant à la précision des prévisions budgétaires. Voici la répartition des niveaux de satisfaction :

- 6 répondants expriment une satisfaction neutre quant à la précision de leurs prévisions budgétaires.
- 5 répondants se déclarent satisfaits.
- 3 répondants se disent peu satisfaits.
- 1 répondant est très satisfait.
- 1 répondant n'est pas du tout satisfait.

Ces résultats mettent en évidence que la majorité des participants (68,8%) se situent dans une zone de satisfaction allant de neutre à très satisfait. Toutefois, une part non négligeable de 31,2% des répondants

exprime une certaine insatisfaction, ce qui peut indiquer des marges d'amélioration pour accroître la précision des prévisions budgétaires et, par conséquent, la fiabilité des projections financières.

Graphique 7 : alignement du processus de budgétisation avec les objectifs financiers



Source : enquête de terrain menée par nous-même en 2024

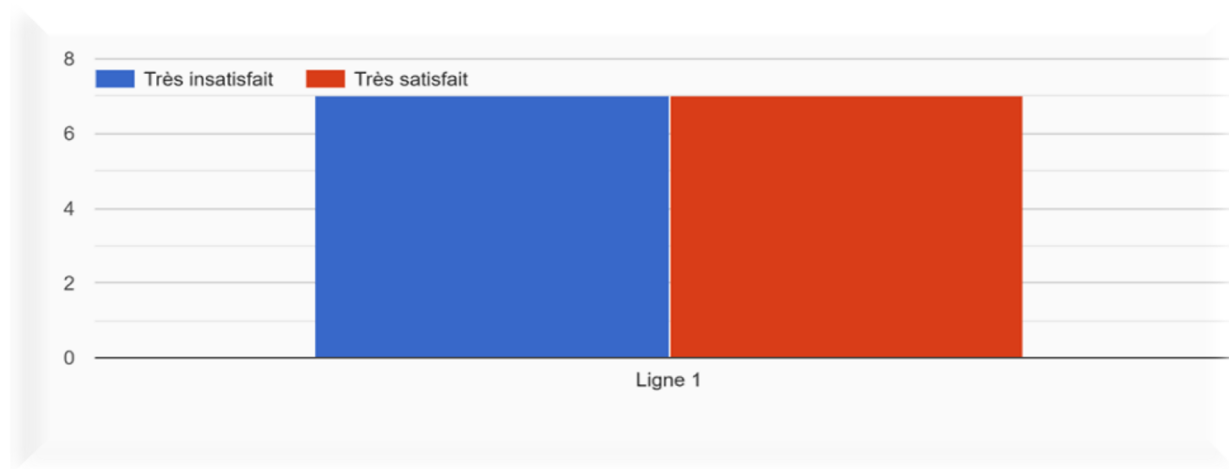
Les réponses à cette question révèlent des perspectives variées sur l'alignement des processus de budgétisation avec les objectifs financiers globaux.

Résultats :

- 25% des répondants estiment que leur processus de budgétisation est modérément aligné avec les objectifs financiers.
- 25% pensent qu'il est faiblement aligné.
- 18,8% jugent que le processus est fortement aligné.
- 18,8% considèrent qu'il n'est pas du tout aligné.
- 12,5% croient qu'il est très fortement aligné.

Ces chiffres montrent qu'une majorité des répondants (50%) perçoivent leur processus de budgétisation comme étant faiblement à modérément aligné avec les objectifs financiers de leur entreprise. Cela indique un besoin potentiel de renforcer l'intégration et la coordination entre les processus budgétaires et les objectifs financiers stratégiques pour améliorer la cohérence et l'efficacité globale de la gestion budgétaire.

Graphique 8 : satisfaction du processus actuel de gestion budgétaire



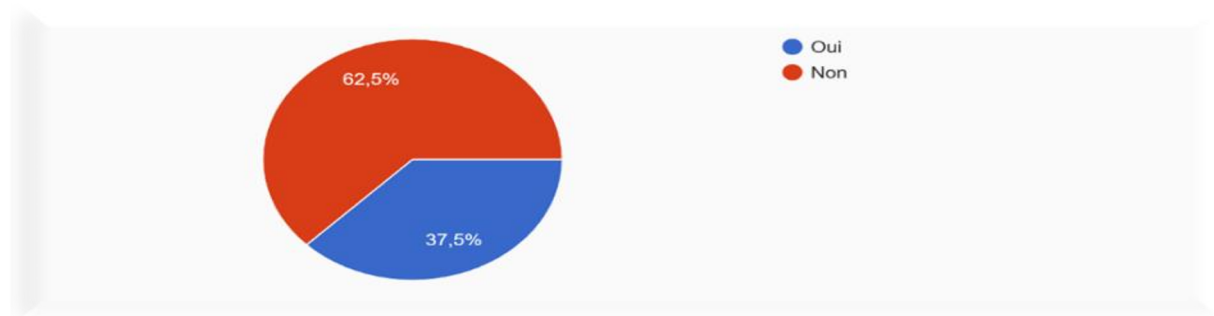
Source : enquête de terrain menée par nous-même en 2024

Les réponses obtenues montrent une polarisation marquée dans les niveaux de satisfaction des répondants :

- 8 répondants se disent très insatisfaits.
- 8 répondants se déclarent très satisfaits.

Cette division égale (50% très insatisfaits et 50% très satisfaits) révèle un contraste prononcé dans les perceptions du processus de gestion budgétaire actuel. Cela suggère que certaines entreprises ou organisations parviennent à mettre en place des processus budgétaires efficaces et satisfaisants, tandis que d'autres rencontrent des difficultés significatives nécessitant des améliorations substantielles.

Graphique 9 : utilisation de logiciels ou outils spécifiques pour la gestion budgétaire

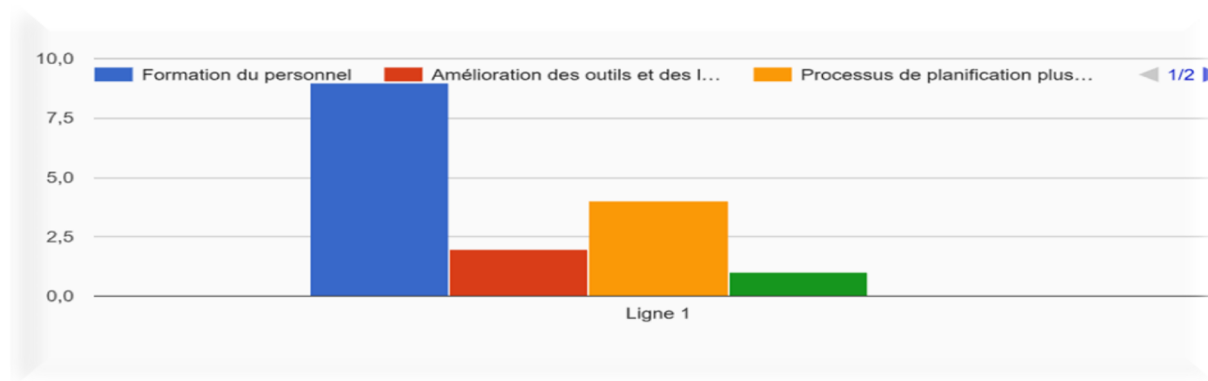


Source : enquête de terrain menée par nous-même en 2024

Les réponses à cette question montrent une majorité claire de répondants n'utilisant pas d'outils spécialisés pour la gestion budgétaire : 62,5% des répondants n'utilisent pas de logiciels ou d'outils spécifiques pour gérer leur budget 37,5% en utilisent.

Ces résultats indiquent que beaucoup d'entreprises ou d'organisations ne tirent pas parti des technologies disponibles pour améliorer leurs processus de gestion budgétaire. L'adoption de logiciels spécialisés pourrait augmenter l'efficacité, la précision et la satisfaction des processus budgétaires.

Graphique 10 : domaines d'amélioration prioritaires pour le processus de gestion budgétaire



Source : enquête de terrain menée par nous-même en 2024

Les participants ont identifié plusieurs domaines prioritaires pour améliorer leur processus de gestion budgétaire :

- **56,3%** des répondants estiment que la formation du personnel est le domaine d'amélioration prioritaire.
- **25%** des répondants considèrent que l'amélioration des outils et des logiciels est une priorité.
- **12,5%** des répondants pensent qu'un processus de planification plus rigoureux est nécessaire.
- **6,3%** des répondants identifient d'autres domaines d'amélioration.

Ces résultats mettent en lumière l'importance de la formation du personnel, perçue par plus de la moitié des participants comme essentielle pour améliorer la gestion budgétaire. Cela suggère un besoin de renforcer les compétences et les connaissances des employés pour optimiser les processus budgétaires. L'amélioration des outils et des logiciels, identifiée par un quart des répondants, souligne également l'importance de l'innovation technologique pour soutenir une gestion budgétaire plus efficace et précise.

Comparaison avec les résultats des autres chercheurs

Les résultats de cette recherche s'inscrivent dans la continuité des travaux de référence en gestion financière et en contrôle de gestion, tout en intégrant les spécificités du contexte de Tirera du Grand Marché. La littérature académique reconnaît la planification et le contrôle budgétaires comme des instruments essentiels de pilotage de la performance. À cet égard, Anthony et Govindarajan (2014) ainsi que Horngren, Datar et Rajan (2015) montrent que la budgétisation favorise l'anticipation des besoins financiers, une allocation rationnelle des ressources et une amélioration de la qualité des décisions, conclusions en parfaite cohérence avec les résultats de la présente étude.

En matière de contrôle budgétaire, Kaplan et Atkinson (2015) démontrent que le suivi régulier des écarts entre prévisions et réalisations permet une meilleure maîtrise des coûts et une amélioration de la rentabilité. De même, Merchant et Van der Stede (2017) soulignent que des systèmes de contrôle budgétaire efficaces renforcent la discipline financière et la performance organisationnelle, tandis que Simons (1995) met en évidence le rôle déterminant de l'implication des acteurs internes dans l'alignement stratégique. L'ensemble de ces apports théoriques confirme la solidité scientifique et la pertinence pratique des résultats obtenus à Tirera du Grand Marché.

Contributions de l'étude

Les contributions de la présente étude s'articulent autour de trois axes complémentaires, à savoir les apports théoriques, managériaux et méthodologiques, permettant d'apprécier la portée scientifique et pratique des résultats obtenus dans le cadre de l'analyse de l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière des entreprises commerciales de bazin dans le District de Bamako.

Contribution théorique

Cette recherche contribue à l'enrichissement de la littérature relative à la gestion budgétaire en mettant en évidence son rôle déterminant dans l'amélioration de la performance financière des entreprises commerciales. Elle permet d'approfondir la compréhension des liens entre planification budgétaire, contrôle budgétaire et performance financière, tout en tenant compte des réalités spécifiques du secteur du bazin et du contexte économique du District de Bamako.

Contribution managériale

Sur le plan managérial, cette étude fournit aux dirigeants et gestionnaires des entreprises de bazin des enseignements pratiques utiles pour le pilotage financier. Elle met en lumière l'importance d'une gestion budgétaire rigoureuse comme outil d'aide à la décision, favorisant une allocation efficiente des ressources, une meilleure maîtrise des coûts et une amélioration durable de la performance financière.

Contribution méthodologique

D'un point de vue méthodologique, cette recherche adopte une démarche d'analyse fondée sur l'exploitation de données financières et d'informations issues du terrain, permettant d'évaluer de manière concrète l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière. Cette approche peut servir de référence pour de futures recherches portant sur les entreprises commerciales évoluant dans des contextes similaires, notamment dans les économies urbaines en développement.

Synthèse et analyse de la trésorerie

L'analyse des résultats révèle un potentiel significatif d'amélioration de la gestion budgétaire au sein des entreprises. Une majorité des répondants n'utilisent pas de logiciels spécialisés, et la formation du personnel apparaît comme une priorité pour optimiser les compétences internes. L'adoption d'outils technologiques et le renforcement des compétences peuvent améliorer la précision, l'efficacité des processus budgétaires et, in fine, la performance financière.

L'enquête souligne également l'influence notable de la gestion budgétaire sur la performance financière, tout en mettant en évidence des disparités dans la précision des prévisions et l'alignement des processus avec les objectifs financiers. L'intégration d'outils avancés constitue un levier clé pour renforcer l'efficacité et la satisfaction des processus internes.

L'analyse de la trésorerie de l'entreprise Tirera montre une situation favorable, avec 5 000 000 de liquidités disponibles, garantissant le paiement des obligations et la capacité à saisir des opportunités d'investissement. Cette trésorerie permet de financer des projets d'expansion, d'acquérir de nouveaux équipements et d'améliorer la compétitivité, sans recours à l'emprunt. Cependant, pour maintenir et optimiser cette situation, il est recommandé de :

- Mettre en place des prévisions de trésorerie régulières pour anticiper les surplus ou déficits,
- Réduire les délais de recouvrement des créances clients,
- Optimiser les niveaux de stock pour libérer des liquidités,
- Négocier des délais de paiement plus longs avec les fournisseurs,
- Contrôler strictement les dépenses quotidiennes pour éviter le gaspillage.

En résumé, Tirera bénéficie d'une trésorerie solide, mais une gestion proactive et optimisée des liquidités, combinée à l'adoption de technologies et à la formation du personnel, permettra de renforcer sa santé financière et d'assurer une croissance durable et stable.

Références bibliographiques

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Al Jasimee, K. H., & Blanco-Encomienda, F. J. (2023). A SEM-NCA approach towards the impact of participative budgeting on budgetary slack and managerial performance: The mediating role of leadership style and leader-member exchange. *arXiv preprint*.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Hofstede, G. (1968). *The game of budget control*. Assen : Van Gorcum.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems*. Harlow: Pearson Education.
- Milani, K. W. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phyr, P. A. (1970). Zero-base budgeting. *Harvard Business Review*, November–December.
- Wildavsky, A. (1964). *The Politics of the Budgetary Process*. Little, Brown and Company.
- Yuliansyah, Y., Inapty, B. A., Dahlan, M., & Agtia, I. O. (2018). Budgetary participation and its impact on individual performance: The mediating role of pride in membership and job satisfaction. *Tourism and Hospitality Management*, 24(2).
- Williams, J. J., Macintosh, N. B., & Moore, J. C. (1990). Budget-related behavior in public sector organizations: Some empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 221-246
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Harlow, England: Pearson Education
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press