

INTRODUCTION GENERALE

1. Choix et intérêt du sujet

L'action de gestion apparaît comme l'utilisation optimale, par un responsable, des moyens à sa disposition, pour atteindre les objectifs fixés¹.

Nous avons choisi ce sujet dans l'intérêt de contribuer à la réussite du système de gestion de la BHR en faisant une étude approfondie de son système budgétaire car c'est l'un des instruments élaborés pour la gestion saine de l'entreprise. Par ailleurs, notre étude permet de mieux combiner les études existantes et nouvelles sur la BHR afin que les objectifs de cette dernière soient atteints.

Alors, à la BHR comme partout dans toute autre entreprise qui veut atteindre un bon niveau de rentabilité ne peut pas laisser les choses se dérouler au hasard, elle doit s'assigner une mission, un but, préciser les objectifs dans le temps et dans l'espace, déterminer les moyens de les atteindre et contrôler les actions réalisées.

2. Délimitation du Sujet

Comme tout travail scientifique, notre travail est délimité dans le temps, dans l'espace et dans le domaine.

Dans le temps, notre recherche s'est étendue, sur quatre ans (de 2002 à 2005)

Dans l'espace, la BHR est ici le lieu de notre étude

Dans le domaine, notre sujet s'inscrit dans le domaine de gestion des entreprises plus précisément « Gestion budgétaire ».

¹ MEYER ,J., Gestion budgétaire , Bordas, Paris , 1979, P13

3. Problématique

La gestion budgétaire d'une entreprise demande l'effort de chaque responsable depuis la direction générale jusqu'au bas échelon.

En effet, tout le monde est témoin d'un manque d'efficacité et d'efficience auquel sont confrontées nos entreprises. Le contrôle d'efficacité permettant de s'assurer que les objectifs fixés ont été atteints et celui de l'efficience de voir si la réalisation de ces objectifs n'a pas exigé une consommation excessive des moyens.

Parmi les outils de gestion dont disposent les dirigeants figure la gestion budgétaire qui est un instrument de planification, de coordination et de contrôle. L'un des problèmes qui se posent dans beaucoup d'entreprises est la non application des procédures générales d'élaboration et d'exécution du budget.

Pour qu'une entreprise tant publique que privée puisse être rentable, elle a besoin d'utiliser les techniques modernes de gestion qui lui permettent de s'adapter à l'instabilité de son environnement. Parmi ces techniques, la gestion budgétaire s'est révélée très efficace pour le contrôle de gestion de toute entreprise. Bien entendu, cet outil doit être adapté à chaque entreprise pour atteindre son objectif.

La BHR a pu intégrer dans sa gestion l'outil budgétaire, vu que jusqu'en 2002 l'institution a connu des problèmes financiers dus au déficit budgétaire, cela a fait qu'elle n'a pas atteint ses objectifs. En effet, en 2003, le gouvernement a décidé de restructurer la BHR, vu son rôle important dans l'économie du pays.

Cependant, les questions que l'on peut se poser à ce sujet sont les suivantes :

- L'élaboration du budget à la BHR suit-elle les principes universellement admis?
- La gestion budgétaire est-elle un outil efficace pour le contrôle de gestion à la BHR ?

4. Hypothèses de recherche

Les hypothèses qui ont orienté notre travail et qui, à la fin, seront confirmées ou infirmées et qui constituent des réponses anticipées à notre problématique sont :

- A la BHR, l'élaboration du budget suit les principes universellement admis.
- La gestion budgétaire est un outil efficace pour le contrôle de gestion à la BHR .

5. Objectifs

Notre travail a comme objectifs d'approfondir les connaissances acquises au cours de notre formation en gestion, de renforcer les capacités des responsables impliqués dans la gestion budgétaire et d'évaluer l'efficacité budgétaire de la BHR .

Nous voulons souligner qu'un budget bien établi, suivant toutes les conditions et procédures d'établissement peut résoudre une grande partie des problèmes de gestion parce qu'il s'est fait pour atteindre des objectifs prévus en avance.

6. Méthodologie de recherche

6.1. Techniques

6.1.1. Technique documentaire

La technique documentaire nous a guidé à faire le parcours des ouvrages et autres écrits relatifs à la gestion budgétaire.

6.1.2. Technique d'interview

Au cours de notre recherche, la technique d'interview nous a été grandement utile en ce sens qu'elle nous a permis de nous entretenir avec les cadres chargés de la gestion budgétaire à la BHR . Par cette technique, nous avons pu recueillir des données et informations sur notre sujet.

6.2. Méthodes

6.2.1. Méthode historique

Cette méthode nous a permis de mettre l'accent sur l'évolution de la BHR depuis sa genèse, bien saisir et interpréter les données du passé afin de mieux comprendre celles du présent.

6.2.2. Méthode analytique

Cette méthode nous a été d'une grande importance pour l'analyse des données de la BHR sur la gestion budgétaire.

6.2.3. Méthode statistique

La méthode statistique nous a aidé à quantifier, à chiffrer et à présenter les résultats de notre recherche sous forme de tableaux et de graphiques.

7. Subdivision du travail

A part, l'introduction générale, notre travail est subdivisé en trois chapitres suivis d'une conclusion et des suggestions.

Le premier chapitre porte sur le cadre théorique sur la gestion budgétaire. Dans ce chapitre, nous avons passé en revue la notion de budget, de gestion et de gestion budgétaire, nous avons parlé du rôle et motivation de la gestion budgétaire, décentralisation et la gestion budgétaire et enfin une notion sur le contrôle budgétaire.

Dans le second, nous faisons la présentation du milieu étudié (la BHR). Ce chapitre est composé de l'historique de la BHR, de sa mission et des ses objectifs. Il parle aussi de l'élaboration du budget à la BHR .

En fin, le dernier concerne la gestion budgétaire de la BHR pour les exercices allant de 2002 à 2005. Les grandes lignes de ce chapitre sont : l'exécution du budget, le contrôle budgétaire, établissement et explication des écarts .

CHAPITRE I. CADRE THEORIQUE

I.1. Notion de budget

I.1.1. Définitions

Plusieurs auteurs ont cherché à définir de leur façon le mot « budget ».

Pour POLY J. et RAULET C.², le budget est un état de prévision des recettes et des dépenses.

Selon LAFLAMME M.³, le budget est un état de prévision concernant différents items financiers sélectionnés d'après leur utilisation : vente, production, trésorerie...

Selon LAUZEL P.⁴, Un budget est un ensemble coordonné de prévisions qui, compte tenu des conditions internes et externes pouvant influencer l'activité de l'entreprise, tend à adapter les moyens à des fins poursuivies. Il est donc l'instrument par excellence de la direction par objectifs. Il implique l'établissement de programme d'actions en termes de quantité, de valeur et de délais.

Quant à GERVAIS M.⁵, le budget est l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie sur le court terme (l'année en général).

² POLY ,J., et RAULET ,C., Techniques quantitatives de gestion, Bordas, Paris, 1976, P.8

³ LAFLAMME ,M., Le Management. approche systémique , théories et cas, éd. Gaétan , Morin éditeur, Paris ,1981 ,P.153

⁴ LAUZEL ,P., Contrôle de gestion et budgets,3ème édit., Sirey, Paris, 1980, P.3

⁵ GERVAIS ,M.,Contrôle de gestion, éd. Economica , Paris, 2000, Pp. 273-274

Il constitue un outil essentiel de prévision et de compréhension des événements. Il est aussi un mode de coordination, d'affectation des moyens et de délégation des responsabilités.

Selon MEYER J⁶. « Faire du budget » c'est se faire du souci avant d'avoir dépensé de l'argent, plutôt que de s'en faire après. Pour lui, cette méthode consiste à traduire les projets, les plans et les programmes en chiffre.

De tous ces points de vue, on peut retenir qu'un budget est l'expression chiffrée des plans et programmes en terme financiers qui offre une synthèse comptable (bilan prévisionnel) et financière (plan de financement).

I.1.2. Principes et procédure d'élaboration du budget

Pour atteindre son efficacité, la gestion budgétaire doit respecter une série de principes et une certaine procédure. A cet effet, six principes⁷ ou recommandations s'imposent :

I.1.2.1. Principes

Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise

Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Après avoir élaboré un plan stratégique, et des plans à long et moyen terme, le système budgétaire intervient comme un moyen de mise en œuvre à court terme et un moyen de contrôle de ces plans.

Principe de la totalité du système budgétaire.

Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise. En effet, pour que les actions d'une entreprise soient en équilibre les unes par rapport aux autres ou ne se contrecarrent pas, la définition des missions

⁶ . MEYER , J., op. cit., P.19

⁷ .GERVAIS ,M . , Contrôle de Gestion, 7° éd. , Economica , Paris, 2000, P. 275 .

des différents services est d'une grande importance.

Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité.

Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité, c'est à dire en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres, car les plans d'action sont le fait des responsables de l'organisation. Cependant, l'entreprise peut être organisée par services fonctionnels, par produits, par zones géographiques ou par projets. Quel que soit le type de partage de l'autorité, le système budgétaire se calque dessus.

Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les Départements.

Ceci revient à dire que l'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires. Ainsi, chaque chef de service doit chercher à atteindre ses objectifs en se souciant en même temps de l'effet de son action sur les autres départements.

Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel

Les bonnes prévisions, les mécanismes impeccables de contrôle budgétaire et la détermination correcte des objectifs ne suffisent pas pour qu'un système budgétaire soit efficace. Cette dernière trouve sa force dans la bonne politique du personnel qui doit s'impliquer avec motivation dans les réalisations des actions selon la logique budgétaire.

Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations

Chaque fois que des nouvelles informations significatives apparaissent, une révision budgétaire est nécessaire. Ici donc, la moindre modification de l'environnement n'est pas concernée. A ce propos, LAUZEL P. et TELLER R⁸.

⁸ . LAUZEL , P., et TELLER, R., Organisation et Gestion et Budgets, Ed. Dalloz, Paris, 1998, P.206

dans ce qu'ils ont appelé l'ajustement des budgets donne les deux séries de fait majeurs pouvant venir modifier sensiblement les prévisions de départ :

Les variations de taux d'activité : ces variations peuvent avoir des causes d'origine interne (déficience du matériel constituant un goulot d'étranglement pour les autres postes de travail) ou des causes d'origine externe comme la contraction du marché sous l'effet d'une crise.

Les variations de prix : en cas de variation des prix en amont (achats aux fournisseurs) ou en aval (ventes aux clients) d'autres ajustements s'imposent.

I.1.2.2. Procédure

Dans une situation où le cycle budgétaire coïncide avec l'année civile, les opérations concourant à l'établissement des budgets commenceront dès août-septembre. Ceci permettra 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.

Ainsi , le cycle budgétaire peut se décomposer en six phases⁹ :

- rappel ou détermination des objectifs de la firme pour l'année à venir
- réalisation d'études préparatoires
- simulation des différents projets de budgets
- choix de l'un d'entre eux : le pré-budget
- construction et discussion des budgets détaillés
- élaboration des prévisions définitives.

Prendre connaissances des objectifs pour l'année à venir

⁹ . GERVAIS , M., op. cit. , P.281

Tant que les objectifs à atteindre ne sont pas connus, la procédure de détermination des budgets ne peut donc démarrer. Si l'entreprise dispose d'un plan à moyen terme, les arbitrages ont déjà été effectués et les décisions prises : il suffit de reprendre les buts qui ont été approuvés pour la première année du plan. Si ce n'est pas le cas, la direction générale doit d'abord réfléchir aux orientations qui seront les siennes pour la période. Mais avant de se prononcer, elle peut aussi attendre de voir ce que donnent les premières esquisses budgétaires.

Réaliser des études préparatoires

La phase des études préparatoires part d'une étude économique générale, analysant l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise. Cette étude de conjoncture est suivie d'un certain nombre d'autres analyses :

- Etudes de marchés approfondies (estimation des ventes, prévision des ventes des autres produits en fonction de la politique commerciale)
- Prévisions des normes commerciales qui en découlent
- Examen des investissements
- Prévision des conditions sociales.

Il faut toujours associer les services opérationnels à cette phase préparatoire pour accroître leur information et les motiver de plus.

Elaborer des projets de budgets

A partir des données des études préparatoires et d'hypothèse de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires...), le service concerné va estimer, par des grandes masses, les résultats possibles pour l'année à budgéter. Il s'agit en effet de savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints. Cette mission oblige à tester différents scénarios, à construire plusieurs projets de budgets et si on utilise un modèle de simulation informatisé, on évite des calculs

fastidieux. Au terme de ces analyses, si les objectifs semblent irréalistes, la direction générale devra les réviser à la baisse.

Choisir le pré-budget

Lorsque la simulation est achevée, plusieurs projets sont généralement admissibles. Il revient alors à la direction générale réunie pour la circonstance en comité budgétaire, de choisir celui qui lui apparaît le meilleur. Ce projet prend le nom de pré-budget.

Construire et négocier des budgets détaillés

La procédure la plus fréquemment utilisée pour y parvenir est la suivante : les dirigeants du haut de la hiérarchie cernent les conséquences du pré-budget sur le fonctionnement de leur département, de façon à déterminer un objectif quantifié pour les responsables du niveau hiérarchique immédiatement inférieur.

Le processus est ensuite répété jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et, à l'issue de ce mouvement descendant, tous les responsables sont dotés d'un objectif spécifique et quantifié et d'hypothèses à retenir pour construire leur budget. Sur cette base, chaque dirigeant définit un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif fixé et traduit les conséquences financières de ce plan dans un budget.

La remontée progressive des documents et des informations qui en résultent peut alors être envisagée. A chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions des budgets de chacun de ses subordonnés. Une discussion s'instaure entre eux et au terme de celle-ci : soit le supérieur convie le responsable à travailler certaines hypothèses du plan d'action ; soit il approuve le budget proposé, sous réserve de son acceptation par la direction générale. Cette négociation prend deux à trois mois, animée par le service de contrôle de

gestion qui joue un rôle d'animer, de conseiller, de proposer éventuellement sa médiation, mais jamais d'imposer un budget.

Elaborer les prévisions définitives

Les discussions de la phase précédente terminées, il faut maintenant reprendre le projet budgétaire initial et y intégrer les réajustements intervenus. Ce travail revient à consolider les budgets détaillés. Bien évidemment le budget d'ensemble qui en résulte devra être approuvé par la direction générale.

I.1.3. Principaux budgets

On distingue trois grandes catégories¹⁰ de budgets selon le parallélisme comptabilité-budget :

1. budget d'exploitation à court terme ;
2. budget d'équipement à long terme
3. budget de trésorerie }

}	exploitation : court terme
}	équipement : long terme

Pour beaucoup plus d'éclaircissements, COHEN, E.,¹¹ donne le contenu de chaque type de budget.

I.1.3.1. Budget d'exploitation à court terme

Il regroupe les prévisions des charges et des produits associés aux grands domaines de l'activité courante. Il est donc défini à partir d'un découpage de cette activité en fonctions traduisant les grandes missions associées à l'activité courante. On y rencontre de façon inévitable certains budgets fondamentaux. :

- Le budget des ventes
- Le budget de production

¹⁰ .LAUZEL, P. et TELLER, *op. cit.*, Pp 2000-2001

¹¹ .COHEN, E., *Dictionnaire de gestion*, Ed. la Découverte, Paris, 2001, Pp.44 - 45

- Le budget des approvisionnements
- Le budget d'administration

I.1.3.2. Budget d'équipement à long terme

Le budget d'équipement (d'investissement) reprend les prévisions concernant les acquisitions d'actifs durables, qu'ils soient matériels (terrains), immatériels (brevets) ou financiers. Ces acquisitions exigent des emplois de fonds. Mais elles peuvent être contrebalancées, au moins partiellement, par des cessions qui engendrent des ressources, cessions de titres financiers, de terrains, ...

Ainsi le budget d'investissement (d'équipement) fait ressortir l'incidence en terme d'emplois et de ressources des opérations d'acquisition et de cession d'immobilisations prévues au cours de l'exercice (une année).

I.1.3.3. Budget de trésorerie

Il récapitule les prévisions de recettes et des dépenses que l'on peut associer aux différents budgets (exploitation à court terme et équipement à long terme.) Il permet de calculer et de justifier l'évolution des disponibilités ou de l'encaisse de l'entreprise.

I.2. Gestion budgétaire

Le terme « **Gestion budgétaire** », avec la diversité des termes qui la désignent : contrôle budgétaire, procédure budgétaire, technique budgétaire, a été conçue par les Américains en vue de résoudre les problèmes liés à la crise économique de 1929¹². A la même époque, elle a été adoptée par les Français, ce n'est qu'après la 2^{ème} guerre mondiale qu'elle s'est répandue dans différents pays du monde.

¹² MEYER , J., op.cit , P19

Actuellement, le terme gestion budgétaire est utilisé dans le langage courant mais quelques fois mal interprété. Afin d'éviter l'équivoque sur cette notion, la signification de ce terme s'impose.

L'expression « gestion budgétaire » ou « gestion du budget » est constituée des concepts « gestion » et « budget »

Etymologiquement, le mot « gestion » vient du latin « gerere » qui veut dire gérer, administrer. Or, qui dit gérer, dit gouverner, prévoir. Ceci nous montre l'importance qu'on attribue à la prévision dans le monde des affaires. Prévoir signifie à la fois supputer l'avenir et la préparer.

Ainsi donc, si une organisation veut être efficace, elle doit avant tout préciser clairement son action et les objectifs qu'elle veut atteindre.

CUYAUBERE T. et MULLER J.,¹³ définissent la gestion comme « un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».

Au sens large, la fonction de gestion ne se limite pas cependant à la prise de décision à long terme, elle assume également la responsabilité des programmes annuels en contrôlant leur exécution.

Le mot « budget » vient du mot français « bougette ». Au moyen âge, la bougette était la bourse dans laquelle le marchand entassait ses écus lorsqu'il voulait se déplacer. Avoir la bougette signifiait se préparer à partir en voyage (en quelque sorte entreprendre) mais également programmer ses dépenses et réunir la somme d'argent dont on allait avoir besoin pour faire face aux nécessités de la route¹⁴.

¹³ CUYAUBERE, T. et MULLER, J., Contrôle de gestion, Cadreco, Paris, 1970, P 10

¹⁴ GERVAIS, M., Contrôle de gestion, éd. Economica, Paris, 2000, P 274

Comme nous l' avons évoqué précédemment, le budget est un état de prévision des recettes et dépenses d'une entreprise, d'un pays, d'un département, d'une famille, d' un particulier.

Après avoir défini les termes « gestion et budget » nous allons passer directement à la gestion budgétaire.

« La gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonction des conditions intérieures et extérieures à l'entreprise. A partir de ces prévisions, les responsables de l'entreprise après accord des attributions, programmes et moyens pour une durée limitée en valeur, font un rapprochement régulier entre les prévisions et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent. L'explication et l'exploitation de ces écarts constituent le contrôle¹⁵».

Selon LAUZEL P. et TELLER R.¹⁶, ils disent que la gestion budgétaire concerne la traduction du programme d'activités en termes de budget d'exploitation et la surveillance du degré de réalisation des prévisions correspondantes.

Bref, la gestion budgétaire consiste à établir et ordonner les prévisions, les comparer aux réalisations obtenues périodiquement, localiser l'origine des écarts et modifier les prévisions en conséquence.

Pour employer au mieux les moyens dont il dispose, le responsable de gestion doit chercher préalablement la meilleure manière de faire des prévisions et à se demander si ces dernières ont bien répondu à ce que l'on attendait d'elles.

I.3. Rôle et motivation de la gestion budgétaire

I.3.1. Rôle de la gestion budgétaire

¹⁵ . MEYER , J., *op. cit* , P 18

¹⁶ . LAUZEL , P. et TELLER R., *op. cit.* P 195

La gestion budgétaire procure un certain nombre d'avantages en tenant compte des aspects de la gestion des entreprises.

- Elle suscite une utilisation économique des moyens de production grâce au contrôle qu'elle provoque.
- Elle prévient le gaspillage car elle contrôle les dépenses en fonction de leur but défini et en conformité avec les autorisations données en décentralisant la décision.
- Elle permet de déterminer en avance et pour quel montant le financement est nécessaire tout en permettant de régler le volume des dépenses dans les limites des recettes.
- Elle permet également de prévoir les entrées et les sorties.
- Elle contraint la direction à étudier et à programmer, en vue de l'utilisation la plus économique de la main d'œuvre, des matières et des sources des dépenses.
- Elle est un instrument d'appréciation chiffré et exempt de passion des responsables chargés d'atteindre un objectif défini.

I.3.2. Motivation de la gestion budgétaire

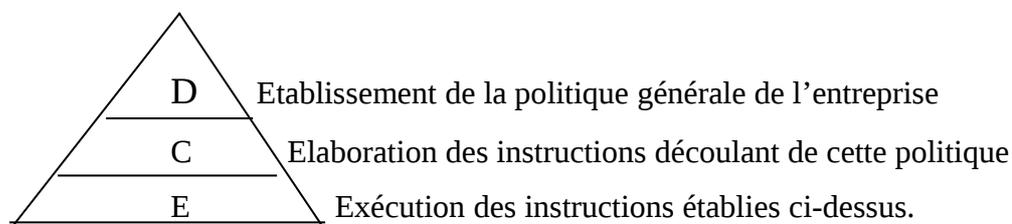
La gestion budgétaire est une technique difficile à manier et coûteuse à mettre en place. Un tel effort ne peut se comprendre dans l'entreprise qu'à partir des motifs bien précis¹⁷.

On entend par motivation l'ensemble des motifs qui expliquent un acte. Il faut étudier ces motivations afin de savoir comment chacun dans l'entreprise profite et contribue aussi à l'instauration et au fonctionnement d'une telle technique. Elle ne saurait aboutir sans une ferme détermination de tout le monde.

¹⁷ MEYER, J., *op.cit*, P 32

Pratiquement, tel que le décrit MEYER , J.¹⁸, tous les niveaux hiérarchiques peuvent être regroupés autour des trois niveaux de base.

- Direction
- Cadres
- Exécutants



I.3.2.1. Motivations au niveau de la direction

Il est une équivoque qu'il faut lever avant de définir les intérêts visés ci – dessus. On dit souvent que le budget est un « instrument, un outil de direction ».

Il y a ambiguïté sur le terme qui désigne à la fois :

- la fonction : prendre décisions
- l'organe : le sommet de l'entreprise.

Si la fonction et l'organe se sont longtemps superposés, il n'en est plus de même aujourd'hui. La prise de décision s'est répandue dans l'entreprise par la décentralisation et n'est plus l'apanage exclusif du sommet.

Parlant du sommet, on peut donc dire : « le budget est un outil de direction » (au service de la direction).

Parlant de la prise de décision, il est préférable d'annoncer :« le budget est un outil de gestion »(au service du responsable intéressé). Les termes définis, il apparaît que l'intérêt pour la direction est double :

- La gestion budgétaire **pousse** la direction à s'occuper de l'avenir
- La gestion budgétaire **permet** à la direction de s'occuper de l'avenir

La direction est poussée vers le futur

¹⁸ MEYER, J., op.cit, P 33-34

« Gouverner » c'est « prévoir » est un adage classique. Gouverner une entreprise, définir sa politique, c'est naturellement essayer de prévoir ce qu'elle va devenir non seulement dans l'année à venir, mais encore dans les cinq, dix, parfois même quinze années à venir.

La gestion budgétaire oblige la direction à préciser ses objectifs à long terme : l'existence simultanée des plans d'investissements, de financement, parallèlement à celle des prévisions de vente à long terme, permet d'introduire une certaine cohérence dans la pensée directoriale.

La direction peut s'occuper de l'avenir

Pour penser à l'avenir, il faut en avoir le temps matériel. Lorsque la direction recouvrait à la fois la fonction et l'organe, il paraît à peu près évident que l'avenir était négligé au profit du présent.

En introduisant la « gestion par exceptions », la gestion budgétaire permet à la direction de ne s'occuper que de l'anormal, de l'exceptionnel, c'est à dire qu'il lui suffit de se pencher sur quelques écarts qui caractérisent l'exploitation, la marche courante du mois ou de la période passée. Elle évite ainsi de se griller dans la routine et dans le quotidien.

I.3.2.2. Motivations au niveau des cadres

Au niveau des cadres, de ceux qui définissent les instructions, qui « font faire », on peut également définir une double motivation¹⁹ :

- La gestion budgétaire leur donne davantage **de pouvoirs**
- La gestion budgétaire leur donne **les moyens** d'exercer ces pouvoirs.

Davantage de pouvoirs pour les cadres

¹⁹ MEYER, J., *op. cit.*, P 35

Une importance accrue, un prestige renforcé, la sensation d'être mieux employé, sont pour eux, de précieux stimulants. Les cadres participent totalement au processus budgétaire pour qu'ils puissent intervenir aussi bien au stade de l'élaboration du budget qu'au stade de son contrôle.

Ils doivent savoir que les budgets signifient pour eux davantage de pouvoir de décisions grâce à la décentralisation plus ou moins étendue. L'aspect de la décentralisation budgétaire sera vu en détail dans un point suivant.

Davantage de moyens pour exercer ces pouvoirs

Il ne suffit pas de donner aux cadres une certaine initiative et de leur permettre de prendre des décisions dans un domaine particulier. Encore faut-il les disposer à décider, au mieux en fonction des intérêts gérés par eux.

Ainsi, la technique budgétaire est un outil de gestion qui est susceptible de fournir à chaque cadre les éléments indispensables à une prise de décision éclairée et qui est destinée à aider et à guider tous les responsables dans leurs actions.

I.3.2.3. Motivations au niveau des exécutants

Depuis les années 1930, il y a un effort d'intégration du personnel dans l'entreprise. Ce mouvement a pris le nom de « relations humaines ²⁰».

La participation budgétaire signifie que tout individu doit autant que possible être associé à l'élaboration du programme d'action qui régira l'activité du centre de responsabilité dont il fait partie.

La participation, au niveau des exécutants, se traduira, alors, surtout par le fait qu'on leur demandera leur avis au moment de la détermination des moyens

²⁰ MEYER, J., *op.cit*, P 36

matériels et humains à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés au préalable.

Il est même bien connu, en effet, qu'associer l'exécutant à la préparation du travail qu'il aura à accomplir, c'est éveiller son intérêt pour ce travail.

I.4. Décentralisation et Gestion budgétaire

L'étude des relations « décentralisation, gestion budgétaire » passe par la définition du terme décentralisation, la nécessité de la décentralisation, l'aide qu'apporte le budget à la décentralisation, le contrôle de la décentralisation par le budget²¹.

I.4.1. Définition de la décentralisation

« Décentraliser » peut se traduire par déléguer des pouvoirs, permettre à un subordonné de prendre en un lieu et place de son supérieur, une décision.

Cette notion a, avant tout, un sens administratif et ne doit pas se confondre avec la déconcentration. Déconcentrer signifiant déplacer géographiquement non un centre de décision mais un relais.

La décentralisation ou délégation de pouvoir peut donc se combiner avec un déplacement géographique. L'éventail qui va de la filiale à la succursale montre que ce type de combinaison est susceptible de nombreuses modalités.

I.4.2. Nécessité de la décentralisation

Pour Henri FAYOR, « La décentralisation ne s'impose pas à postériorité. Il écrit : la décentralisation n'est pas un système d'administration bon ou mauvais en soi...elle existe toujours plus ou moins. La question de centralisation ou décentralisation est une simple question de **mesure**. Il s'agit de trouver la limite

²¹ MEYER, J., *op.cit* , Pp 222-237

favorable à l'entreprise²² ». Pour Fayol donc, la décentralisation est une affaire des circonstances.

Pour Peter DRUCKER, la décentralisation s'impose comme principe fondamental d'organisation. Il constate par exemple que la décentralisation qu'elle soit fédérative ou fonctionnelle, a pris une si grande place dans l'industrie américaine au cours de ces dernières années que l'expression est maintenant tout à fait courante²³. La raison de cette évolution est simple : la taille des entreprises est allée en grandissant.

En effet, la question de contrôle est mise en cause, mais DRUCKER montre que la décentralisation est nécessaire car dans les grandes entreprises, un directeur doit toujours être responsable d'un nombre d'individus plus grand que celui dont il peut réellement s'occuper. Sinon, il est tenté de les **superviser**, c à d d'intervenir dans leur travail ou tout au moins d'être toujours derrière leur dos.

I.4.3. Budget et Décentralisation

Le budget définit un programme d'actions par le biais des recettes et dépenses qui en découlent, il définit aussi des limites, trace un cadre à l'intérieur duquel le responsable a l'initiative, a le pouvoir d'agir et de décider.

Attribuer un budget à un individu, c'est donc lui donner, à l'intérieur des frontières ainsi posées, un pouvoir de décision, qui donne d'une part, la possibilité d'éviter la supervision ou l'ingérence constante du supérieur hiérarchique et d'autre part la possibilité pour le supérieur hiérarchique de se décharger de ses subordonnés de certaines tâches, sur la base d'un programme défini préalablement.

²² FAYOL H. , cité par MEYER, J., *Gestion budgétaire*, 7^{ème} éd. Bordas, Paris, 1978, P223

²³ DRUCKER, P., cité par MEYER, J., idem, P.223.

La décentralisation n'est pas une panacée et doit comporter des limites. Sans un contrôle du délégant, il est facile de voir que l'entreprise court à l'anarchie, ne finit plus que par une réunion de petits chefs agissant à leur gré. Le contrôle s'impose donc et, là encore, la technique budgétaire est une bonne réponse à cette question.

En fin de période, les documents budgétaires rapprochant prévisions et réalisations sont établis. Il est aisé alors aux niveaux intéressés de juger l'action de leurs subordonnés. Sur le plan de l'efficacité comme sur le plan financier, l'existence et l'exploitation connues préalablement de ces documents imposent d'ailleurs aux intéressés un auto contrôle qui n'est pas moindre de la procédure budgétaire.

I.5. Contrôle budgétaire

1.5.1. Définition

Calqué sur les budgets, le contrôle budgétaire est le miroir à posteriori. Il est destiné à faire ressortir et analyser les écarts qui se sont produits entre prévisions et réalisations, sur une période courte(1 mois à 1 an) c à d les différences entre réels et budgets.

Monsieur GERVAIS M.,²⁴ dans son livre Contrôle de gestion et Planification de l'entreprise définit le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrées figurant au budget afin :

- de rechercher la cause des écarts
- d'informer les différents niveaux hiérarchiques
- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires

²⁴ GERVAIS M., Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, Paris, 1991, P 30

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

Selon la traduction anglaise du terme « control » veut dire garder dans ses certaines limites, diriger, restreindre, dominer, régulariser.

Au sens strictement mathématique et comptable du terme, contrôle signifie « comparaison entre prévisions et réalisations » et s'explique dans l'équation :

$$\text{Prévisions-Réalisations} = \pm \text{Ecart}$$

En effet, en retenant les deux dernières définitions qui se complètent, on peut dire que le contrôle budgétaire traduit l'action de dominer, de garder dans certaines limites, les prévisions, les réalisations et les écarts budgétaires afin de pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise.

1.5.2. Principes

Le contrôle budgétaire suit certains principes²⁵ pour atteindre ses objectifs. Il consiste :

- à comparer les réalisations aux prévisions, aux différents échelons jugés convenables ;
- à analyser et à contrôler les écarts constatés ;
- à provoquer les actions correctives qui s'imposent

L'idée centrale est qu'il faut mettre en évidence partout où on le peut, les responsables de gestion.

Seuls les écarts importants et qui motivent une intervention de la direction sont portés à sa connaissance. Cette méthode s'appelle méthode d'exception.

²⁵ LAUZER P. et TELLER R., *op. cit.*, P 207

Les autres écarts sont portés, à la connaissance des intéressés dans des formes qui varient suivant le niveau hiérarchique occupé.

Du point de vue humain, tous les auteurs modernes insistent sur l'importance d'une discussion objective des écarts avec tous les agents qui ont été appelés à participer à l'élaboration du budget.

1.5.3. Explication des écarts

Il est à réaliser que mettre en évidence un écart ne représente d'intérêt que si ce dernier est utile, fiable, actuel, s'il répond à une logique économique et s'il s'intègre dans un ensemble plus large d'appréciation de la performance²⁶.

Utile : tout écart doit être compris par le responsable concerné et induire chez lui un comportement cohérent avec les buts poursuivis par l'organisation. Les écarts calculés chercheront plutôt à centrer l'attention du responsable sur les événements clés qui font évaluer son domaine.

Fiable : Porter un jugement sur l'importance d'un écart, sans faire la part entre ce qui provient de l'incertitude des prévisions et ce qui est effectivement dû au mauvais fonctionnement du centre de responsabilité peut être dangereux. Avant toute analyse, il convient de se préoccuper du degré de fiabilité de la norme.

Actuel : Pour que l'écart constaté puisse être utilisable, sa détermination doit être actuelle.

Obéissant à une logique économique : le contrôle (le calcul des écarts) ne se justifie que si les bénéfices que l'on attend excèdent les coûts qu'il implique.

S'intégrant dans un ensemble plus large d'appréciation de la performance :

²⁶ .GERVAIS M., *op. Cit.*, P 556-557

La technique budgétaire se focalise sur l'aspect coûts et cerne assez mal des aspects plus qualitatifs tels que les délais ou la qualité. Les écarts budgétaires doivent être couplés avec les données provenant d'autres systèmes d'information, de façon à avoir une vision plus juste de la performance globale.

Connaissant les propriétés d'un écart pertinent, passons à l'explication des écarts. Selon MEYER J., seuls les écarts caractéristiques seront retenus et expliqués, d'où la nécessité de les calculer non seulement en valeur absolue mais encore en pourcentage.

A cet effet, deux principes²⁷ jouent un rôle important pour retenir les écarts pertinents à savoir le principe de contrôle par exception et le principe de contrôle flexible.

Le principe de contrôle par exception aboutit à ne présenter ou à n'expliquer que les écarts qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini.

En effet, chaque responsable doit apprécier, rubrique par rubrique le niveau de chaque seuil.

Le principe de contrôle flexible suppose d'avoir défini la part respective des frais fixes et des frais variables existant dans chaque rubrique budgétaire, afin de pouvoir estimer des budgets flexibles correspondants à différents niveaux d'activité, et de déterminer ainsi les causes de la variation constatée (problème de capacité, de rendement, etc...).

1.5.4. Avantages du contrôle budgétaire

D'après THIBERT M.²⁸, les avantages du contrôle budgétaire peuvent être classés selon différentes facettes de la gestion de l'entreprise : au point de vue

²⁷ GERVAIS M. , *op. cit.* , P 560

²⁸ THIBERT M. *Contrôle budgétaire*, éd. Dunod, Paris, 1970 , P.35

des coûts, des écarts, du contrôle de rentabilité, de la gestion financière et commerciale.

Au point de vue des coûts : il prévient le gaspillage car il contrôle les dépenses en fonction de leurs buts définis et en conformité avec les autorisations données par les responsables de l'affaire. En décentralisant la décision, il permet d'alléger des coûts de circuit d'autorisation et contraint la direction à recourir à une organisation efficace de comptabilité générale, source d'information et d'amélioration des conditions de gestion.

Le contrôle par analyse des écarts : permet de définir les seuils d'acceptation au delà desquels les écarts sont considérés comme anormaux. Par le principe de gestion par exception, les responsables ne s'intéressent qu'aux écarts favorables ou défavorables et les transmettent aux intéressés.

Cette pratique met en lumière les points déterminants qui appellent une attention particulière et conduit à la hiérarchisation des problèmes. Par conséquent, le temps et l'argent sont économisés.

Le contrôle budgétaire facilite aussi le contrôle de rentabilité : car il permet la maîtrise des dépenses par département. L'analyse des écarts permet de trouver les origines et de déterminer les responsabilités.

Concernant la gestion financière : il permet le règlement du volume des dépenses dans les limites des recettes car ces dernières sont prévues dès le départ. C'est le seul moyen de déterminer à l'avance quand et pour quel montant un financement sera nécessaire.

En matière de gestion commerciale : le contrôle budgétaire oblige la direction à étudier le marché et les produits pour élaborer les prévisions.

Il permet aussi la recherche systématique des moyens d'actions les plus opportuns, dans les limites compatibles avec le fonctionnement du reste de l'entreprise.

1.5.5. Outils d'analyse du contrôle budgétaire

Pour répondre aux exigences du contrôle budgétaire qui sont : la confrontation des prévisions aux réalisations, l'analyse des écarts et la proposition des actions correctives, le contrôle budgétaire se munit de plusieurs outils. Parmi les principaux, citons : la Comptabilité générale , le reporting et le tableau de bord de gestion (TBG).

La Comptabilité générale

La comptabilité constitue la première source d'informations de l'entreprise. Elle a pour fonction de donner à tout interlocuteur autorisé, interne ou externe à l'entreprise, une information totalement fiable, codifiée et claire sur l'entreprise²⁹.

Elle permet en effet :

- de constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle ;
- de dresser, à la fin de chaque exercice ou de toute autre période, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et d'en évaluer la rentabilité (le compte de résultat).

Par ces différents aspects, elle forme un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion.

Cependant, son efficacité dépendra de son degré de connexion avec le système budgétaire. Que ce soit au moment des prévisions ou lors de la phase du contrôle

²⁹ GERVAIS , M., *op. cit.* , P.25 , 284

budgétaire (connaissance des valeurs réalisées), les budgets utilisent les informations fournies par la comptabilité générale, dans une structure définie par le plan comptable de l'entreprise. Celle-ci ne s'identifie pas forcément à l'organisation budgétaire fondée sur un découpage par centre de responsabilité. En plus, le système comptable produit des informations précises, quitte à ce que cela demande du temps alors qu'un contrôle budgétaire nécessite une information rapide.

Le Reporting

Le reporting est un mouvement d'information descendant (publication de résultats ou publication d'écarts par la direction générale) ou remontant (Réponses et explications des opérationnels sur des écarts) qui correspond à un constat de ce qui s'est passé. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels. C'est donc un outil de contrôle budgétaire.

Le tableau de bord de gestion (TBG)

Le tableau de bord de gestion ne doit pas être confondu avec le reporting . Le tableau de bord est un jeu de dix à quinze indicateurs personnalisés qui clignotent sous les yeux de responsables pour obtenir une action corrective le plus souvent immédiate.

« Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités³⁰ ».

Il se compose de deux éléments : un système de pilotage et un système de reporting. Le premier permet au responsable de maîtriser le déroulement des

³⁰ GERVAIS , M., *op. cit.* , P.25 ; 595

activités et l'évolution de la situation, le deuxième fournit à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies.

Le TBG apparaît comme un outil de perfectionnement du contrôle budgétaire. Dans ce cas, il ne retient que les indicateurs clés que le responsable doit surveiller en permanence s'il veut réaliser son budget.

CHAPITRE II. ELABORATION DES BUDGETS AU SEIN DE LA BHR

II.1. Présentation de la BHR

II.1.1. Historique³¹

La Banque de l'Habitat du Rwanda, en sigle BHR, a vu le jour au cours de

³¹ BHR, Business Plan, 2004-2008, P8

l'assemblée constituante des actionnaires tenue le 29 mai 1975. Elle a été autorisée par l'arrêté présidentiel n° 128/05 du 17 juin 1975 publié au journal officiel de la République Rwandaise n° 13 du 01 juillet 1975, sous le nom de la Caisse Hypothécaire du Rwanda et était une société à responsabilité limitée. Créée avec un capital social de 85.000.000Frw , la CHR a procédé le 19 juillet 1983 à sa première augmentation du capital qui est passé de 85.000.000Frw à 237.500.000Frw. Elle avait le rôle de développer le domaine de l'habitat à travers des programmes de promotion immobilière, de l'aménagement, de lotissement et de viabilisation des terrains, de construction de maisons et de financement de l'habitat.

Face à une situation financière difficile connue au cours des années antérieures, situation qui s'est traduite par des fonds propres négatifs de 436 millions fin décembre 2002 et des dettes totales de 706 millions, la société avait besoin de restructuration.

Les mesures de restructuration ci-après ont été entérinées par le Gouvernement fin août 2003³² :

- l'annulation de la dette de l'Etat de l'ordre de 337.940.274Frw
- le rachat et rééchelonnement de la dette de la BCR par l'Etat qui s'élève à 284.366.976Frw sur 15ans au taux de 7,5%.
- l'affectation de certaines maisons de l'Etat à la CHR , ce qui va permettre à l'institution de mobiliser un montant de 2 milliards, dont 500 millions seront injectés dans le capital social à titre d'augmentation de la participation de l'Etat, et les 1,5 milliards alimenteront le guichet spécial de prêts de logement aux agents de l'Etat.
- le transfert du fonds de financement de l'habitat qui était géré par la BNR
- le transfert du solde de compte du fonds de logements des agents de l'Etat pour faciliter la gestion du guichet spécial.

³² BHR, Business Plan, 2004-2008, P11

Dans le même cadre, un arrangement similaire a été conclu avec la Caisse Sociale du Rwanda qui a marqué son accord pour l'abandon des intérêts évalués à 40.700.000Frw.

C'est ainsi qu'en 2003, elle a procédé à la deuxième augmentation du capital qui est passé de 237.500.000Frw à 778.200.000Frw.

Suite aux instructions de la Banque Nationale du Rwanda n° 04/99 portant classement catégoriel des banques et autres établissements financiers et n° 05/99 relatives aux conditions juridiques et financières d'accès à la profession de banque ou établissement financier, le capital social a été augmenté de 778.200.000Frw à 1.500.000.000Frw mi 2004 pour remplir les conditions d'être banque et elle a changé la dénomination de la Caisse Hypothécaire du Rwanda en Banque de l'Habitat du Rwanda s.a. en abrégé BHR s.a. sous l'agrément provisoire de la BNR et elle a ouvert ses guichets le 01 août 2004³³.

L'agrément définitif a été obtenu le 28 juillet 2005, accordé par le gouverneur de la BNR conformément aux prescrits de la loi n° 08/99 du 18 juin 1999 portant réglementation des banques et autres établissements financiers³⁴.

Tableau 1 : Structure actuelle de l'actionnariat de la BHR

Actionnaire	Nombre d'actions	Valeur Nominale	Pourcentage
L'Etat Rwandais	8 400	840 000 000	56,00%
CSR	4 500	450 000 000	30,00%
BRD	750	75 000 000	5,00%
BK	750	75 000 000	5,00%
BCR	250	25 000 000	1,66%
MAGERWA	250	25 000 000	1,66%
OCIR-THE	100	10 000 000	0,68%
TOTAL	100	1 500 000 000	100%

³³ BHR, Certificat d'agrément provisoire

³⁴ BHR, Certificat d'agrément définitif

Source : BHR, Statut BHR,2005

II.1.2. Mission et Objectifs

La Banque de l'Habitat du Rwanda S.A (BHR) a pour mission d'assurer le financement de l'habitat à des conditions accessibles.

Pour mener à bien sa mission, la Banque de l'Habitat du Rwanda s'est fixée les objectifs ci-après :

- Mobiliser et collecter l'épargne logement à travers les plans et comptes d'épargne logement et les dépôts,
- Mobiliser d'autres sources de fonds en vue du financement de l'habitat par la négociation de lignes de refinancement internes et externes,
- Accorder des prêts hypothécaires à long terme à des taux d'intérêts abordables afin de permettre aux gens d'acquérir ou améliorer leurs maisons,
- Accroître le nombre et améliorer la qualité des logements au Rwanda,
- Promouvoir l'utilisation des matériaux locaux dans la construction des logements,
- Disponibiliser son expertise en matière de financement et de gestion des crédits hypothécaires et immobiliers et d'études, évaluations et autres expertises immobilières,
- Oeuvrer avec les autorités locales en vue d'une meilleure planification urbaine en ce qui concerne les infrastructures, l'habitat et l'environnement urbains.

II.1.3. Structure organisationnelle

L'organigramme de la Banque de l'Habitat du Rwanda est composé de 4 organes essentiels dont l'assemblée générale, le conseil d'administration, des

commissaires aux comptes, la direction générale assistée par 5 départements et 4 unités. (Cfr l'Organigramme en annexe)

II.2. Elaboration du budget à la BHR

L'élaboration du budget ne doit pas constituer un exercice solitaire ou personnel, mais doit au contraire procéder d'une réflexion et d'une contribution collective associant et impliquant très largement l'ensemble des responsables des différentes structures de l'entreprise, qui, par leur vécu sont mieux placés pour appréhender et apprécier les références à partir desquelles seront définis et chiffrés les objectifs budgétaires.

Cette démarche présente également l'avantage de motiver l'ensemble des cadres et du personnel à la réalisation des objectifs. Bien évidemment, ce travail collectif doit être coordonné par la direction générale de manière à pouvoir réaliser la synthèse entre les options immédiates et les options stratégiques relevant du moyen terme. L'établissement du budget doit se conformer à un processus précis et cohérent.

II.2.1. Procédure

D'une manière générale, le processus de préparation du budget pour l'exercice suivant commence au début du mois de septembre de l'exercice en cours mais à la BHR, il commence au mois de novembre voire même au début de l'exercice suivant. Ce processus est lancé par le département des finances car le budget est de son ressort depuis la préparation jusqu'à l'exécution.

Pour avoir les prévisions budgétaires, le directeur des finances prépare une note de préparation du budget, il l'adresse à tous les départements et unités avec une copie à la direction générale, en leur demandant d'élaborer leurs propositions de

budget. Chaque responsable élabore son pré-budget, le renvoie à la direction des finances, qui de son tour construit les budgets détaillés pour les remettre au comité de direction (composé par tous les responsables de départements et unités) où chaque responsable doit défendre son pré-budget.

Après cette discussion, les budgets subissent des amendements selon les orientations et recommandations données et on en déduit un document unique appelé « projet de budget » qui sera soumis au CA pour approbation.

Après avoir intégré des modifications éventuelles intervenues lors de la réunion du CA, le président du CA signe un document final des prévisions budgétaires appelé « budget » pour la diffusion.

II.2.2. Méthodes

On distingue plusieurs méthodes d'élaboration du budget mais Gervais M. a pu les regrouper en 2 catégories³⁵ : Celles qui cherchent à cerner l'environnement global dans lequel se situe l'entreprise (étude de la conjoncture) et celles qui permettent d'apprécier la demande et la part du marché prise par la firme (technique des prévisions des ventes).

Dans l'élaboration de son budget, la BHR a opté pour la première méthode et celle d'extrapolation des données de l'exercice passé sur l'exercice à venir.

II.2.2.1. Méthode de considération de la conjoncture

Dans cette méthode, on considère l'environnement économique pour la nation entière et le secteur des banques.

II.2.2.2. Méthode d'extrapolation des données de l'exercice passé sur l'exercice à venir

³⁵ Gervais M., Op.cit., P 526

Cette méthode consiste à estimer le budget futur en utilisant les réalisations chiffrées de l'année passée augmentées d'un certain taux d'évolution. Cette méthode a été utilisée dans les prévisions de la période de notre étude.

II.2.3. Elaboration du budget d'exploitation

Généralement, la préparation du budget commence par l'établissement du budget des ventes, c'est pourquoi la BHR commence par le budget d'exploitation composé par des produits et charges.

II.2.3.1. Prévision des produits

Comme l'activité principale de la BHR est de financer l'habitat, ces produits proviennent des intérêts reçus, des commissions perçues et produits divers.

Les intérêts reçus sont constitués par les intérêts encaissés sur des crédits octroyés tant aux particuliers (guichet ordinaire) qu'aux agents de l'Etat (guichet spécial). Ils sont aussi constitués par des placements effectués auprès des banques gestionnaires des comptes de la BHR, que ça soit des dépôts à long terme (DAT) ou des dépôts à vue (DAV).

Les commissions perçues quant à elles, sont constituées par des produits des expertises, honoraires sur projets car la BHR possède une unité technique chargée de faire des programmes de restructuration urbaine, des expertises, des études d'urbanisme, d'architecture et d'aménagement du territoire,.... Ces commissions perçues constituent un produit pour la banque.

Pour ce qui concerne les produits divers, on y trouve des commissions de différents services d'octroi de crédit et des reprises de provisions.

Pour prévoir les produits, on fait une analyse de la demande, on estime le marché potentiel et on détermine la part de celui que la banque risque de prendre. Le département des finances en collaboration avec le département des

crédits et l'unité technique se mettent ensemble pour l'élaboration de ce budget en inventoriant les produits de leur ressort pour l'année à venir.

Tableau 2 : Prévisions des produits 2002-2005

INTITULE	MONTANTS (frw)			
	2002	2003	2004	2005
Intérêts bancaires	80 000 000	16 500 000	106 400 000	119 700 000
Intérêts sur crédits immobiliers	99 133 792	1 163 500	181 867 500	545 508 246
Vente des maisons en stock	5 000 000	43 212 694	0	0
Reprise des provisions sur créances	60 000 000	19 112 564	0	5 000 000
Intérêts moratoires	130 000 000	18 200 266	0	0
Produits divers	20 785 823	16 498 675	26 000 000	42 000 000
Produits des loyers	19 200 000	0	0	0
Produits des travaux	60 000 000	949 908	45 000 000	54 000 000
TOTAL	474 119 615	115 637 607	359 267 500	766 208 246

Source : BHR, Budget d'exploitation 2002-2005

Le principe directeur dans l'élaboration du budget 2002 relève du fait que la Caisse Hypothécaire du Rwanda devait être convertie début 2002 en Banque de l'Habitat, ce qui supposerait une croissance dans ses activités. Malheureusement cela n'a pas été le cas en 2002, même pas en 2003, elle l'a été en 2004. Ceci a affecté les prévisions de 2002 car on comptait augmenter les activités et ça a causé une grande différence en baisse en 2003 car en préparant ce budget, on a

utilisé les réalisations de fin 2002. Remarquons aussi qu'il y a certaines rubriques où figurent des zéro, c'est qu'on n'a rien prévu pendant cette période.

1. Intérêts bancaires

Les intérêts bancaires sont constitués par les dépôts à terme et dépôts à vue que la BHR détient dans des autres banques.

En 2002, ces intérêts étaient de 80 000 000 tandis qu'en 2003 étaient de 16 500 000 soit une différence de 63 500 000. Cette diminution de 79% a été causé par le fait que les placements de fonds provenant de l'Etat et des sociétés pour le compte de leurs employés n'ont pas eu lieu car la banque n'avait pas encore commencé ses activités.

En 2004, 2005, il y a eu l'évolution positive respectivement de 84% et de 11%, car la banque avait déjà commencé ses nouveaux produits (dépôt, compte épargne logement, plan d'épargne logement...).

2. Intérêts sur crédits immobiliers

Avec l'idée de la restructuration de la banque, on envisageait racheter les crédits immobiliers non litigieux auprès des banques commerciales de la place afin de rendre plus opérationnel le service de crédit pour la 1^{ère} année.

En 2002, ces intérêts étaient de 99 133 972 et de 1 163 500 en 2003, une différence de 97 970 472. Cette diminution exorbitante de 99% s'explique par le fait que la restructuration n'a pas eu lieu en 2002 et on n'a pas racheté ces crédits immobiliers des autres banques, la banque a fonctionné avec des crédits existants.

En 2004, après la mise en place des mesures de restructuration, une augmentation de 183 031 000 par rapport à 2003, soit de 15 731% s'explique par le fait que la banque a commencé l'octroi des crédits et le rachat d'une partie des crédits immobiliers non litigieux dans les banques commerciales.

En 2005, une augmentation de 199% s'explique aussi par l'octroi des nouveaux crédits et le rachat des crédits immobiliers d'autres banques.

3. Vente des maisons en stocks

Avant la restructuration, on construisait des maisons pour les vendre. Alors, il y avait des maisons qui existaient en stock avant la restructuration, c'est pourquoi en 2002, on prévoyait vendre une seule maison KN27 qui se trouvait à Kacyiru pour un montant de 5 000 000 et en 2003, vendre les 5 maisons, MK 15 , villa, MK66 , MK48, MK80, respectivement pour des valeurs de 5 619 356, 17 972 429, 5 793 874, 6 937 112, 6 889 923, qui font en totalité 43 212 694. Le stock a été écoulé en 2003, c'est pourquoi on n'a rien prévu pour 2004 et 2005.

4. Reprise des provisions sur créances

Ce montant de 60 000 000 représente des provisions constituées sur des crédits (capital) dont les jugements ont été prononcés et les ventes publiques ont été programmées pour l'année 2002. En 2003, ce montant de 19 112 564 représente les provisions des anciens crédits qui étaient litigieux.

Pour 2004, on n'a rien prévu car on n'avait aucune promesse de paiement. Pour 2005, les 5 000 000 étaient des provisions pour des crédits octroyés en 2004 .

5. Intérêts moratoires

Ces intérêts concernent les anciens crédits devenus contentieux dont leur paiement était probable en 2002 pour un montant de 130 000 000 et en 2003 pour un montant de 18 200 266 grâce au renforcement du service chargé de recouvrement. On n'a rien prévu pour 2004 et 2005 car on avait déjà radié des crédits contentieux qui n'ont pas pu être payés jusque fin 2003.

6. Produits divers

Ces produits proviennent des services rendus aux clients comme par exemple des attestations de non créance, main levée d'hypothèque. Ils proviennent également de la récupération des charges engagées pour procédure judiciaire.

En 2002 et 2003, ces produits sont généralement constitués par la récupération des charges pour procédure judiciaire, une baisse de 20 785 823 à 16 498 675 (4 287 148) soit de 20% s'explique par la diminution des jugements à exécuter.

Un accroissement de 56% en 2004, de 62% en 2005, est dû à l'augmentation du volume des services rendus aux clients.

7. Produits des loyers

En 2002, avec l'idée de restructuration de la banque, on prévoyait déménager de l'immeuble qu'abritait la BHR pour louer ailleurs et le faire louer aux autres. C'est pourquoi on prévoyait des produits de 19 200 000 pour l'année 2002. Compte tenu des coûts de loyer élevés, on a préféré renouveler la maison et y rester. C'est pour ça que pour les années suivantes on n'a pas prévu ces produits.

8. Produits des travaux

Il s'agit des travaux d'étude, d'expertise et d'expropriation effectués par l'unité technique de la banque. Une diminution très excessive de 59 050 092 en 2002 par rapport à 2003 c à d de 60 000 000 à 949 908, soit de 6 216% s'explique par le fait que les prévisions budgétaires effectués en 2002 tenaient compte de la restructuration de la BHR, laquelle a eu lieu en 2004, ce qui fait que dans l'ensemble il existe des écarts exorbitants entre 2002 et 2003. Après la restructuration de 2004, ces produits ont connu une augmentation de 20%.

II.2.3.2. Prévisions des charges

Les charges de la BHR sont constituées par les charges d'exploitation bancaire (intérêts sur emprunt, intérêts sur les dépôts des clients), diverses commissions bancaires, toutes les charges liées au personnel (salaires, frais médicaux), toutes

les charges liées à l'impôt, dotation aux amortissements et provisions ainsi que les charges générales (téléphones, carburant, électricité,..)

Pour établir ce budget, tous les départements et unités sont priés d'inventorier toutes les charges de leur ressort pour les remettre à la direction des finances, qui en fait un seul document représentant toutes les charges de la banque.

En effet, le budget d'exploitation relève de tous les départements et unités en collaboration pour avoir une bonne prévision.

Tableau 3 : Prévisions des charges 2002-2005

INTITULE	MONTANTS (frw)			
	2002	2003	2004	2005
Charges d'exploitation bancaire	13 450 000	210 047	83 127 523	182 840 951
Charges du personnel	138 740 336	47 778 203	134 153 661	160 984 391
Impôts et Taxes	400 000	160 122	600 029	660 032
Charges générales d'exploitation	175 363 017	31 040 425	87 400 000	98 680 000
Dotation aux amort et aux prov	50 213 496	17 088 888	46 648 160	61 310 004
TOTAL	378 166 849	96 277 685	351 929 373	504 475 378

Source : BHR, Budget d'exploitation 2002-2005

1.Charges d'exploitation bancaire

Ces charges sont constituées par les intérêts sur compte-épargne et les frais bancaires. Nous rappelons que les prévisions budgétaires de 2002 ont été faites avec l'idée de transformer la CHR en BHR .

Une baisse excessive de 13 450 000 à 210 047, soit de 98% en 2002, est causée par le fait qu'on a tenu compte de cette restructuration de 2002, alors qu'en 2003, on a utilisé les réalisations de fin 2002.

Le processus de restructuration est traîné de façon que la banque a ouvert ses portes mi 2004, ce qui explique les écarts énormes des charges d'exploitation de 210 047 à 83 27 523 entre 2003 et 2004, soit un accroissement de 39 676% et de 83 127 523 à 182 840 951 entre 2004 et 2005, soit l'augmentation 120%.

2. Charges du personnel

En 2002, compte tenu de la restructuration, on prévoyait effectuer de nouveaux recrutements pour consolider le personnel en place, c'est pourquoi on a prévu 138 740 336. En 2003, la restructuration n'a pas eu lieu et on a prévu 47 778 203 (réalisations de 2002) ce qui dégage une différence de 90 962 133, soit une diminution de 65%. En 2004, une augmentation de 86 375 458 soit de 181% est due à l'engagement de 14 personnes et leurs frais médicaux.

En 2005, une augmentation de 26 830 730 soit de 19% est due à l'engagement de 10 personnes et leurs frais médicaux.

3. Impôts et Taxes

Les impôts et taxes sont constitués par l'impôts personnel, impôt sur véhicules, droit de patente. Leur augmentation de 275% en 2004 et de 10% en 2005 est due à l'accroissement des activités et du charroi de la BHR .

4. Charges générales d'exploitation

Ces charges comprennent les frais d'entretien et réparation des immobiliers, frais de carburant et assurances véhicules, frais de téléphone, eau et électricité,

honoraires des consultants et avocats, frais de mission, frais de publicité fournitures de bureau et autres divers frais de gestion.

En 2004, la hausse de 56 359 575 soit de 181% est due généralement d'une part aux honoraires des consultants qui faisaient l'élaboration du cadre organique et du prospectus et d'autre part aux frais de publicité.

L'augmentation des frais générales en 2005 de 87 400 000 à 98 680 000 soit de 11 280 000 (13%) s'explique par une augmentation des frais de mission à l'extérieur pour mobiliser la diaspora et les frais de formation du personnel.

5. Dotation aux amortissements et aux provisions

En 2003, ces dotations ont connu une baisse très remarquable de 50 213 496 à 17 088 888 soit de 33 124 608(66%) causée par le fait de la non conversion de la CHR comme on l'a toujours dit.

La variation en hausse des dotations en 2004 et en 2005 respectivement de 29 559 272 et de 14 661 844 soit de 173% et 31% s'explique d'une part par le fait que la banque a augmenté son parc automobile, l'achat d'un logiciel Delta et l'achat de différentes immobilisations et d'autre part par les provisions aux crédits.

II.2.4. Elaboration du budget d'investissement

Le budget d'investissement et le budget d'exploitation se font de la même façon, la seule différence réside dans le fait que le budget d'exploitation est élaboré pour le court terme (1an) tandis que celui de l'investissement est pour le long terme.

Pour prévoir le budget d'investissement, tous les départements et unités recensent leurs besoins en acquisition d'immobilisation corporelles (matériel informatique, matériel roulant, mobilier de bureau) ou incorporelles (logiciel, fonds de commerce) dont l'effet s'étend au delà d'un exercice.

Chaque responsable doit être en mesure de bien défendre son pré-budget car ce budget demande une décision de haut niveau vu sa longue période de prévision.

Signalons qu'après l'élaboration de ces deux budgets , un compte de résultat prévisionnel doit être élaboré sous forme d'un tableau récapitulatif des produits et charges prévus.

Tableau 4 : Prévisions du budget d'investissement 2002-2005

INTITULES	MONTANTS (frw)			
	2002	2003	2004	2005
Agencement immeuble admin	12 500 000	500 000	135 000 000	115 000 000
Logiciels	20 000 000	0	29 900 000	29 900 000
Matériel informatique	30 000 000	3 000 000	40 900 000	41 510 000
Matériel roulant	30 000 000	0	36 500 000	51 060 000
Matériel&Mobilier de bureau	22 100 000	3 600 000	7 700 000	13 672 260
TOTAL	114 600 000	7 100 000	250 000 000	251 142 260

Source : BHR, Budget d'investissement 2002-2005

Les dépenses d'investissement prévues diminuent progressivement depuis 2002 jusqu'en 2003.

Pour 2002, on avait prévu de renouveler presque tout le matériel informatique qui était obsolète et acheter un logiciel adapté (à la comptabilité bancaire, à la gestion des crédits, à la gestion du personnel), le nouveau matériel/mobilier de bureau était à faire pour remplacer celui qui était très usagé. On devrait aussi augmenter le parc automobile pour appuyer celui existant. Mais on n'a pas pu le réaliser suite à la non conversion de la CHR en BHR, ce qui a affecté négativement le budget de 2003 car on n'a rien prévu pour le logiciel et pour le matériel roulant.

Pour les années 2004 et 2005, les dépenses sont allées en grandissant respectivement de 7100 000 à 250 000 000 soit de 242 900 000 (3421%) et de 250 000 000 à 251 142 260 soit de 1 142 260 (0.45%) car la banque était déjà fonctionnelle, les activités sont accrues et nécessitent des dépenses y relatives.

II.2.5. Elaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est l'aboutissement de tous les autres budgets de l'entreprise. Pour faire ce budget, tous les départements et unités programment leurs différentes activités, prévoient les produits et les charges compte tenu des liquidités disponibles. Après cette opération, ils font parvenir au service chargé de la trésorerie (Finance) les prévisions des produits et celles des charges qu'elles comptent réaliser au cours de l'exercice concerné et le responsable des finances les fusionne dans un seul budget qu'il soumet au conseil d'administration pour approbation. Les grandes lignes de ce budget sont les décaissements (emplois) et les encaissements (ressources).

Tableau 5 : Prévisions du budget de trésorerie 2002-2005

INTITULES		MONTANTS(Frw)			
		2002	2003	2004	2005
EMPLOIS	Investissement	114 600 000	7 100 000	250 000 000	251 142 260
	Crédit	0	0	2 800 000 000	3 300 000 000
	Dépenses d'exploitation	13 450 000	210 047	83 127 523	182 840 951
	Dépenses de fonctionnement	364 716 849	96 067 638	268 801 850	321 634 427
		492 766 849	103 377 685	3 401 929 373	4 055 617 638
RESSOURCES	Échéances en capital	2 126 452	3 262 720	94 725 000	310 370 000
	Apport nouveaux capitaux	500 000 000	0	0	750 000 000
	Produits d'exploitation	474 119 615	30 335 121	177 400 000	199 725 000
	Produits de vente maisons Etat	0	0	1 500 000 000	1 000 000 000
	Epargnes et dépôt	0	0	692 000 000	1 470 000 000
	Trésorerie n-1	195 000 000	183 458 408	2 400 829 695	4 767 958 740
		1 171 246 067	217 056 249	4 864 954 695	8 498 053 740
	Excédent de trésorerie	678 479 218	113 678 464	1 463 025 322	4 442 436 102

Source : BHR, Budget de trésorerie 2002-2005

L'investissement prévu est allé en diminuant de 2002 à 2003, compte tenu de la restructuration prévue en 2002 qui a été en 2004. En 2004 et 2005, il est allé en

grandissant car la banque était fonctionnelle et on devrait renouveler presque tout le matériel mobilier et immobilier ainsi qu'informatique adapté à la structure bancaire.

Le crédit n'a pas été exploité en 2002 et 2003 car la restructuration n'a pas été. En 2004 et 2005, on a commencé à octroyer des nouveaux crédits aux clients nouveaux, ce qui justifie cet accroissement, car les clients continuent à s'accroître tant au guichet ordinaire qu'au guichet spécial.

Les dépenses d'exploitation sont allées en diminuant de 2002 à 2003, car la banque ne fonctionnait presque pas, la banque ne donnait plus des crédits alors que c'était son activité principale, on comptait toujours sur la restructuration. Elles sont allées en grandissant en 2004 et 2005 car la banque était fonctionnelle et on devrait prévoir le paiement des intérêts sur comptes épargnes et dépôts des clients.

Les dépenses de fonctionnement était en diminution de 2002 à 2003 car avec la restructuration, on comptait augmenté le volume d'activité qui provoquerait l'accroissement des dépenses de fonctionnement, mais la restructuration de 2002 a échoué et on a utilisé les réalisations de 2002 pour faire des prévisions de 2003. En 2004 et 2005 sont allées en grandissant car la restructuration a augmenté le volume d'activités et les dépenses y relatives comme les charges du personnel et les honoraires des consultants.

Le compte des échéances en capital représente des remboursements en capital sur des crédits octroyés. Ces montants sont allés en grandissant de 2002 à 2005 car les crédits octroyés aussi s'augmentent et ce sur un grand nombre de clients chaque année.

Pour l'apport des nouveaux capitaux, on avait la promesse de l'actionnaire Etat d'augmenter ses actions à raison de 500 000 000 en 2002 et 750 000 000 pour d'autres actionnaires en 2005.

Les produits d'exploitation sont constitués par des intérêts et commissions sur les crédits octroyés. Ils sont allés en diminution de 2002 à 2003 à cause de cette restructuration qui n'a pas pu être, mais en 2004 et 2005, ils sont allés en grandissant car le nombre des crédits octroyés augmentent aussi.

Les produits de vente des maisons sont des maisons que l'Etat a affecté à la BHR pour renforcer sa capacité et alimenter le guichet spécial de prêts logement aux agents de l'Etat. Ces maisons transférées sont parmi les mesures de restructuration de 2003 et ne sont pas prévus en 2002 et en 2003 mais en 2004 et 2005, on a commencé à prévoir le produit de ses maisons car on a commencé la vente en octobre 2003.

Epargnes et dépôts sont constitués par des comptes d'épargne logement et le plan d'épargne logement permettant aux clients de préparer leurs projets ainsi que des dépôts des institutions ou autres organismes qui seront intéressés par le financement du logement de leurs employés ou de leurs membres. Leurs prévisions ont commencé en 2004 car les guichets de la banque ont été ouverts en août 2004. Ils sont allés en grandissant de 2004 à 2005 car les clients sont aussi augmentés.

La trésorerie n-1 représente des comptes en banque et caisse au 31 décembre de l'exercice antérieur. Elle est allée en diminution de 2002 à 2003 suite à l'échec de la restructuration en 2002, mais elle est allée en grandissant de 2004 à 2005 car la banque a augmenté les activités productives.

L'excédent de trésorerie représente la différence entre les ressources et les emplois à la fin de chaque année, il est allé en grandissant ou en diminuant suivant les ressources et les emplois disponibles chaque année.

Ce que nous pouvons dire sur ce, c'est que toute sortie de fonds à la BHR en provenance des différents départements et unités nécessite une autorisation signée par le directeur des finances et le directeur général. Aussi, à la fin de chaque trois mois, le département des finances dresse un rapport relevant la situation de trésorerie qui reprend toutes les dépenses et recettes réalisées.

En conclusion, l'élaboration du budget à la BHR se fait en tenant en considération la politique générale de la banque.

Chaque responsable du département ou d'unité participe dans l'élaboration du budget pour que ce dernier couvre la totalité des activités, et cela en fonction de la répartition de l'autorité accordée à chacun d'eux.

Malgré l'identification claire des responsabilités de chacun, les départements et unités de la banque sont solidaires et travaillent en équipe, mais cela ne suffit pas car les uns ne sont pas motivés, ce qui exige une bonne politique du personnel afin de bien réaliser leurs objectifs.

Donc, partant des principes d'élaboration du budget évoqués dans le premier chapitre, notre première hypothèse selon laquelle l'élaboration du budget de la BHR suit les principes généralement admis, est confirmée.

CHAPITRE III . LA GESTION BUDGETAIRE A LA BHR

Après avoir parcouru quelques points jugés importants concernant la théorie budgétaire et la brève présentation de la BHR, il convient de passer au cas pratique qui constitue l'objet de notre travail. Sur ce, nous vous rappelons que sur base des données relatives à l'élaboration, l'exécution et au contrôle du budget de la dite banque, notre apport scientifique consiste à faire une analyse critique de sa gestion budgétaire en s'appuyant bien entendu sur la théorie déjà évoquée. Ceci va nous permettre non seulement de vérifier notre hypothèse formulée au début du travail mais aussi de suggérer à la BHR les actions pouvant améliorer sa gestion budgétaire.

Jean Meyer³⁶ nous donne la définition générale de la gestion budgétaire qui nous paraît souple et explicite.

Pour lui, la gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, en fonction des conditions intérieures et extérieures de l'entreprise. A partir de ces prévisions, les responsables de l'entreprise reçoivent, après accord, des attributions-programmes et moyens pour une durée limitée en valeur. Régulièrement, on procède au rapprochement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent.

Bref, la gestion budgétaire consiste à établir et ordonner les prévisions, les comparer aux réalisations obtenues périodiquement, localiser l'origine des écarts et modifier les prévisions en conséquence.

III.1. Exécution budgétaire

³⁶ Meyer J. , Gestion budgétaire, Dunod, Paris, 1970, P2

L'exécution budgétaire signifie l'action d'accomplir ou de réaliser un budget. C'est aussi une action de passer à l'accomplissement de ce qui a été prévu³⁷. Une fois le budget approuvé par tous les membres du conseil d'administration de la BHR, la direction générale l'exécute en réalisant les objectifs prévus.

III.1.1. Exécution du budget d'exploitation

Tableau 6 : Exécution des produits 2002-2005

INTITULE	MONTANTS (frw)			
	2002	2003	2004	2005
Intérêts bancaires	17 219 950	38 741 061	425 525 575	496 964 980
Intérêts sur crédits immobiliers	9 527 538	10 604 735	51 313 691	122 950 367
Vente des maisons en stock	4 314 183	0	0	0
Reprise de provision sur créances	21 927 259	16 449 850	30 345 835	20 397 227
Intérêts moratoires	17 445 674	0	0	0
Produits divers	16 630 549	28 265 006	5 070 361	30 361 173
Produits des loyers	4 960 000	0	0	0
Produits des travaux	221 817	20 000 000	28 251 682	165 878 257
TOTAL	92 246 970	114 060 652	540 507 144	836 552 004

Source : BHR, Etats financiers 2002-2005

L'observation des données du tableau ci-haut nous relève ce qui suit :

³⁷ Petit Larousse, P 365

Les produits étaient de 92 246 970 en 2002 et en 2003 étaient de 114 060 652 soit une augmentation de 21 813 682 . Cette augmentation de 24% provient des postes suivants :

Les intérêts bancaires ont été accrus de 17 219 950 à 38 741 061 soit de 21 521 111 (125%) car on a augmenté les placements à long terme dans les banques commerciales.

Les intérêts sur crédit ont été accrus de 9 527 538 à 10 604 735 soit de 1 077 197 (11%) car les clients respectent la durée de leurs engagements.

Les produits divers ont été accrus de 16 630 549 à 28 265 006 soit de 11 634 457 (70%) suite à l'augmentation du volume des services rendus aux clients comme les attestations de non créance, mains levées d'hypothèque, récupération des charges pour procédure judiciaire.

Les produits des travaux ont été aussi accrus de 221 817 à 20 000 000 soit de 19 778 183 (8916%) suite à l'augmentation des travaux d'expertise, des projets d'urbanisme et d'aménagement du territoire.

En 2004, une augmentation très sensible des produits de 114 060 652 à 540 807 144 soit de 426 446 492 (374%) a été remarqué sur des postes suivants :

Les intérêts bancaires ont été accrus de 38 741 061 à 425 525 575 soit de 386 784 514. Cette augmentation de 998% est fonction de la conversion de la Caisse hypothécaire en Banque de l'habitat, laquelle a augmenté la mobilisation des ressources provenant des clients dans les comptes épargnes car la banque avait déjà commencé. Ces ressources ont été placées de leur tour dans des banques commerciales à des taux élevés ce qui a permis de générer beaucoup d'intérêts.

Les intérêts sur crédit immobilier ont été accrus de 10 604 735 à 51 313 691 soit une augmentation de 40 708 956 (384%) car il y a eu apparition des nouveaux

clients tant au guichet ordinaire qu'au guichet spécial pour des taux respectifs de 14% et 7% .

Reprise des provisions sur créance a été augmentée de 16 449 850 à 30 345 850 soit de 13 895 985 (84%) car les clients de l'an 2000 ont effectués des remboursements de leurs crédits qui étaient déjà provisionnés .

Les produits des travaux continuent aussi à s'accroître de 20 000 000 à 28 251 682 soit une augmentation de 8 251 682 (41%). Cette augmentation est due aux travaux d'expertise effectués à tous les clients qui voulaient bénéficier des crédits immobiliers depuis 2004.

En 2005, les produits ont été accrus de 540 507 144 à 836 552 004 soit de 296 044 860. Cette augmentation de 55% a été causée par l'augmentation des postes suivants :

Les intérêts bancaires continuent à s'accroître de 425 525 575 à 496 964 980 soit de 71 439 405 (17%).

Les crédits immobiliers ont été accrus de 51 313 691 à 122 950 367 soit de 71 636 676 (140%) car les clients s'augmentent.

Les produits divers ont été accrus de 5 070 361 à 30 361 173 soit de 25 290 812 (499%) suite à l'augmentation des commissions sur crédit.

Les produits des travaux ont été accrus de 540 507 144 à 836 552 004 soit de 296 044 860 (55%) suite à l'augmentation des travaux d'expertise.

NB : Là où figure des zéro, c'est qu'il n'y a aucune réalisation dans cette période .

Tableau 7 : Exécution des charges 2002-2005

INTITULE	MONTANTS (frw)			
	2002	2003	2004	2005
Charges d'exploitation bancaire	16 265 390	6 645 908	50 644 203	121 686 360
Charges du personnel	49 257 576	62 276 882	154 909 594	227 073 105
Impôts et Taxes	300 022	314 637	366 249	12 729 315
Charges générales d'exploitation	60 244 378	42 915 374	118 974 168	209 709 788
Dotation aux amort. et aux prov.	17 160 308	16 034 967	84 533 907	107 695 870
TOTAL	143 227 674	128 187 768	409 428 121	678 894 438

Source : BHR, Etats financiers 2002-2005

Le tableau 7 nous montre la variation des charges de 2002 à 2005.

En 2002, les charges totales étaient de 143 227 674 tandis qu'en 2003 elles totalisaient 128 187 798 soit une diminution de 15 039 906 (10.5%). Cette variation est à l'origine de la diminution remarquable des charges d'exploitation bancaire, des charges générales d'exploitation ainsi que des dotations aux amortissements et aux provisions.

Concernant les charges d'exploitation bancaire, en 2002, elles étaient de 16 265 390 tandis qu'en 2003 les dites charges étaient de 6 645 908 soit une diminution de 9 619 482 (59%). Cette diminution est expliquée par le processus d'agrément de la CHR pour qu'elle devienne la BHR qui a diminué sensiblement ses activités.

Quant aux charges générales d'exploitation, étaient réalisées 60 244 378 en 2002 et 42 915 374 en 2003 soit une diminution de 17 329 004 (29%) suite à la

diminution de honoraires octroyés aux différents consultants, diminution des frais d'assurance car on n'a pas acheté les véhicules prévus qui devraient nécessiter des assurances.

En rapport avec les dotations aux amortissements et aux provisions, étaient réalisées 17 160 308 en 2002 et 16 034 967 en 2003 soit une diminution de 1 125 341(6.5%) suite à la diminution des crédits octroyés et la diminution des immobilisations car certaines d'entre elles étaient déjà usées, elles méritaient un renouvellement.

En 2004, les charges réalisées ont été augmentées de 128 187 768 à 409 428 121, soit une augmentation de 281 240 353 (219%) car la banque avait déjà ouvert ses portes, ce qui montre que les activités sont accrues et les charges y relatives. Cette augmentation est remarquable à des postes suivants :

Les charges d'exploitation bancaire ont été accrues de 6 645 908 à 50 644 203 soit une augmentation de 43 998 295 (662%) car une augmentation sensible des produits bancaires entraînent aussi une augmentation des charges y relatives.

Les charges du personnel ont été accrues de 62 276 882 à 154 909 594 soit une augmentation de 92 632 712(149%) car on a embauché 14 personnes.

L'impôt et Taxes ont été accrus de 314 637 à 366 249 soit une augmentation de 51 612 (16%) suite à l'achat de 2 nouveaux véhicules dont on a payé leur impôt.

Les charges générales ont été aussi accrues de 42 915 374 à 118 974 168 soit une augmentation de 76 058 794 (64%) car il y a eu augmentation des frais de formation, de publicité et de fournitures de bureau.

Les dotations aux amortissements et aux provisions ont été accrues de 16 034 967 à 84 533 907 soit une augmentation de 68 498 940 suite à l'augmentation des immobilisations qui doivent être amorties et des clients qui nécessitent des provisions.

En 2005, les charges sont allées en grandissant de 409 428 121 à 678 894 438 soit une augmentation de 269 466 317 (66%) car la banque était fonctionnelle et l'accroissement des activités entraîne respectivement l'accroissement des dépenses.

Cette augmentation a été remarquée respectivement aux postes suivants : les charges d'exploitation ont été accrues de 140% , les charges du personnel de 47%, Impôt et Taxes de 3375%,(à cause de la TVA non restituée de 6 783 675) , les charges générales d'exploitation de 76%, et les dotations aux amortissements et aux provisions de 27%.

III.1.2. Exécution du budget d'investissement

Tableau 8 : Exécution du budget d'investissement 2002-2005

INTITULE	MONTANTS (frw)			
	2002	2003	2004	2005
Agencement immeuble administratif	500 000	19 457 086	10 286 934	27 998 850
Logiciels	0	0	110 595 719	0
Matériel informatique	3 000 000	14 750 316	46 674 047	8 128 242
Matériel roulant	0	0	25 351 087	33 221 242
Matériel&Mobilier de bureau	3 600 000	6 176 259	50 031 724	12 817 294
TOTAL	7 100 000	40 383 661	242 939 511	82 165 628

Source : BHR, Etats financiers 2002-2005

Nous avons remarqué qu'en 2002 et en 2003, on n'a rien dépensé sur le logiciel et le matériel roulant comme c'était prévu. En 2004 et en 2005, on a pu réaliser en grande partie tout ce qui était prévu sauf le logiciel qui n'a pas été bougé.

III.1.3. Exécution du budget de trésorerie

Tableau 9 : Exécution du budget de trésorerie 2002-2005

	INTITULES	MONTANTS (Frw)			
		2002	2003	2004	2005
EMPLOIS	Investissement	7 100 000	40 383 661	242 939 511	82 165 628
	Crédit	0	0	1 330 465 600	1 479 072 709
	Dépenses d'exploitation	16 265 390	6 645 908	50 644 203	121 686 360
	Dépenses de fonctionnement	126 962 284	121 541 860	358 783 918	557 208 078
		150 327 674	168 571 429	1 982 833 232	2 240 132 775
RESSOURCES	Échéances en capital	25 815 089	8 872 094	69 122 948	52 188 533
	Apport nouveaux capitaux	0	540 700 000	0	721 800 000
	Produits d'exploitation	92 246 970	114 060 652	540 507 144	836 552 004
	Produits de vente maisons Etat	0	4 343 936 904	5 655 538 845	2 853 373 589
	Epargnes et dépôt	0	0	209 014 191	1 071 916 961
	Trésorerie n-1	183 458 408	2 400 829 695	4 767 958 740	5 655 983 761
		301 520 467	7 408 399 345	11 242 141 868	11 191 814 848
	Excédent de trésorerie	151 192 793	7 239 827 916	9 259 308 636	8 951 682 073

Source : BHR, Etats financiers 2002-2005

Nous remarquons que depuis 2002 jusqu'à 2005, à chaque poste de ce budget, il y a eu une augmentation d'exécution, que ça soit aux emplois et aux ressources car l'activité bancaire est aussi accrue sauf sur les dépenses d'exploitation et les échéances en capital de 2003 qui ont connu une diminution car l'activité de 2003 n'était presque pas en mouvement.

III.2. Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la dernière étape du processus budgétaire. Les prévisions ayant été établies, fixant ainsi les objectifs à atteindre avec les moyens disponibles, leur exécution doit être suivie d'un contrôle pour s'assurer si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions, si non, dans le cas contraire, dégager les écarts qui en découlent.

Partant des données qui nous ont été fournies, nous allons confronter les réalisations du budget aux prévisions. La comparaison entre prévisions et réalisations se fait par la formule :

Prévus – Réalisés = Ecart.

De même, les pourcentages des écarts sont calculés de la manière suivante :

% = $\frac{\text{Ecart}}{\text{Prévisions}} \times 100$

Prévisions

Lorsque les écarts constatés correspondent aux prévisions ou accusent de légères différences ; c'est un cas normal qui est considéré comme non significatif et n'appelle aucun commentaire

Par contre, si les écarts sont considérablement défavorables ; ce cas attire l'attention des responsables car la gestion budgétaire s'occupe plus de l'exception ou de l'anormal.

En tenant compte de la théorie de gestion par exception, nous pouvons dire que ce sont surtout les écarts défavorables qui attirent beaucoup l'attention des responsables. Les écarts favorables étant considérés comme des économies de budget.

Pour les produits et investissements

L'écart est favorable lorsque les réalisations sont supérieures aux prévisions.

L'écart est défavorable lorsque les réalisations sont inférieures aux prévisions.

Pour les charges

L'écart favorable est issue d'une situation où les réalisations ne dépassent pas les prévisions.

L'écart défavorable émane d'une situation où les réalisations dépassent les prévisions.

III.2.1. Budget d'exploitation

Produits

Tableau 10 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits

INTITULES	2002			
	Montants(frw)		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Intérêts bancaires	80 000 000	17 219 950	62 780 050	78
Intérêts sur crédits immobiliers	99 133 792	9 527 538	89 606 254	90
Vente des maisons en stock	5 000 000	4 314 183	685 817	14
Reprise de provision sur créances	60 000 000	21 927 259	38 072 741	63
Intérêts moratoires	130 000 000	17 445 674	112 554 326	87
Produits divers	20 785 823	16 630 549	4 155 274	20
Produits des loyers	19 200 000	4 960 000	14 240 000	74
Produits des travaux	60 000 000	221 817	59 778 183	100
TOTAL	474 119 615	92 246 970	381 872 645	81

Source : BHR, Etats financiers 2002

Les produits de 2002 ont connu un écart défavorable de 81% car on prévoyait encaisser beaucoup grâce à la conversion de la CHR en BHR . La conversion n'a pas réussi dans cette période et on a réalisé moins que prévu.

Tableau 11 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits

INTITULES	2003			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Intérêts bancaires	16 500 000	38 741 061	-22 241 061	-135
Intérêts sur crédits immobiliers	1 163 500	10 604 735	-9 441 235	-811
Vente des maisons en stock	43 212 694	0	43 212 694	100
Reprise de provision sur créances	19 112 564	16 449 850	2 662 714	14
Intérêts moratoires	18 200 266	0	18 200 266	100
Produits divers	16 498 675	28 265 006	-11 766 331	-71
Produits des loyers	0	0	0	0
Produits des travaux	949 908	20 000 000	-19 050 092	-2 005
TOTAL	115 637 607	114 060 652	1 576 955	1

Source : BHR, Etats financiers 2003

Les produits de 2003 ont connu un écart défavorable de 1% car, après avoir constaté l'échec de la conversion de 2002, on a prévu les produits de 2003 en utilisant ceux réalisés en 2002. Cet écart est insignifiant.

Tableau 12 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits

INTITULES	2004			
	Montants(frw)		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Intérêts bancaires	106 400 000	425 525 575	-319 125 575	-300
Intérêts sur crédits immobiliers	181 867 500	51 313 691	130 553 809	72
Vente des maisons en stock	0	0	0	0
Reprise de provision sur créances	0	30 345 835	-30 345 835	0
Intérêts moratoires	0	0	0	0
Produits divers	26 000 000	5 070 361	20 929 639	80
Produits des loyers	0	0	0	0
Produits des travaux	45 000 000	28 251 682	16 748 318	37
TOTAL	359 267 500	540 507 144	-181 239 644	-50

Source : BHR, Etats financiers 2004

Les produits de 2004 ont connu un écart favorable de 50% car la banque était fonctionnelle et on avait réalisé plus que prévu grâce à l'accroissement de l'activité bancaire.

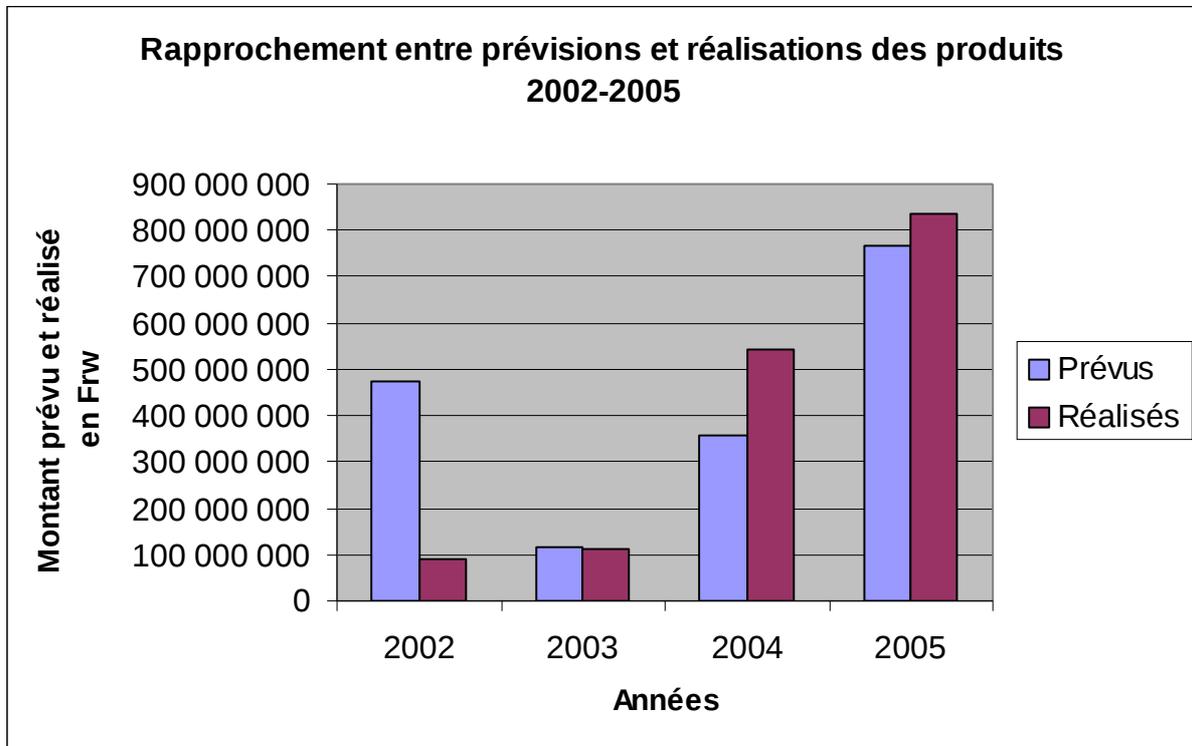
Tableau 13 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits

INTITULES	2005			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Intérêts bancaires	119 700 000	496 964 980	-377 264 980	-315
Intérêts sur crédits immobiliers	545 508 246	122 950 367	422 557 879	77
Vente des maisons en stock	0	0	0	0
Reprise de provision sur créances	5 000 000	20 397 227	-15 397 227	-308
Intérêts moratoires	0	0	0	0
Produits divers	42 000 000	30 361 173	11 638 827	28
Produits des loyers	0	0	0	0
Produits des travaux	54 000 000	165 878 257	-111 878 257	-207
TOTAL	766 208 246	836 552 004	-70 343 758	-9

Source : BHR, Etats financiers 2005

Les produits de 2005 ont connu un écart favorable de 9% suite à l'accroissement de l'activité bancaire remarqué aux postes suivants : les intérêts bancaires sont accrus grâce aux fonds placés des nouveaux clients. Les produits des travaux sont aussi accrus car plus les clients demandeurs de crédit augmentent plus les travaux d'expertise augmentent.

Graphique 1 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits (2002-2005)



Source : Elaboré par nous même sur base des données des tableaux 10,11,12,13

L'analyse de ce graphique nous fait remarquer que pour 2002 les prévisions sont supérieures aux réalisations soit 474 119 615 de prévisions et 92 246 970 de réalisations.

En observant les données de 2003, on dirait que les prévisions sont égales aux réalisations, mais il y a une petite différence de 1 576 955 des prévisions qui n'est pas observable sur le graphique, donc c'est un cas normal.

Pour 2004 et 2005, les réalisations ont dépassé les prévisions soit respectivement de 359 267 500 et 766 208 246 de prévisions ; de 540 507 144 et 836 552 004 de réalisations.

Charges

Tableau 14 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges

INTITULES	2002			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Charges d'exploitation bancaire	13 450 000	16 265 390	-2 815 390	-21
Charges du personnel	138 740 336	49 257 576	89 482 760	64
Impôts et Taxes	400 000	300 022	99 978	25
Charges générales d'exploitation	175 363 017	60 244 378	115 118 639	66
Dotations aux amortissements	50 213 496	17 160 308	33 053 188	66
TOTAL	378 166 849	143 227 674	234 939 175	62

Source : BHR, Etats financiers 2002

Les charges de 2002 ont connu un écart favorable de 62% car on a dépensé ce qu'il fallait dépenser normalement car la conversion n'a pas eu lieu.

Tableau 15 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges

INTITULES	2003			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Charges d'exploitation bancaire	210 047	6 645 908	-6 435 861	-3 064
Charges du personnel	47 778 203	62 276 882	-14 498 679	-30
Impôts et Taxes	160 122	314 637	-154 515	-96
Charges générales d'exploitation	31 040 425	42 915 374	-11 874 949	-38
Dotation aux amortissements	17 088 888	16 034 967	1 053 921	6
TOTAL	96 277 685	128 187 768	-31 910 083	-33

Source : BHR, Etats financiers 2003

Les charges de 2003 ont connu un dépassement budgétaire, donc un écart défavorable de 33% car on a augmenté les charges en général, en se préparant au lancement de la nouvelle activité bancaire.

Tableau 16 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges

INTITULES	2004			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Charges d'exploitation bancaire	83 127 523	50 644 203	32 483 320	39
Charges du personnel	134 153 661	154 909 594	-20 755 933	-15
Impôts et Taxes	600 029	366 249	233 780	39
Charges générales d'exploitation	87 400 000	118 974 168	-31 574 168	-36
Dotations aux amortissements	46 648 160	84 533 907	-37 885 747	-81
TOTAL	351 929 373	409 428 121	-57 498 748	-16

Source : BHR, Etats financiers 2004

Les charges de 2004 ont connu un écart défavorable de 16% car il y a eu un dépassement sensible des charges générales d'exploitation et des dotations aux amortissements causé par l'accroissement de l'activité bancaire.

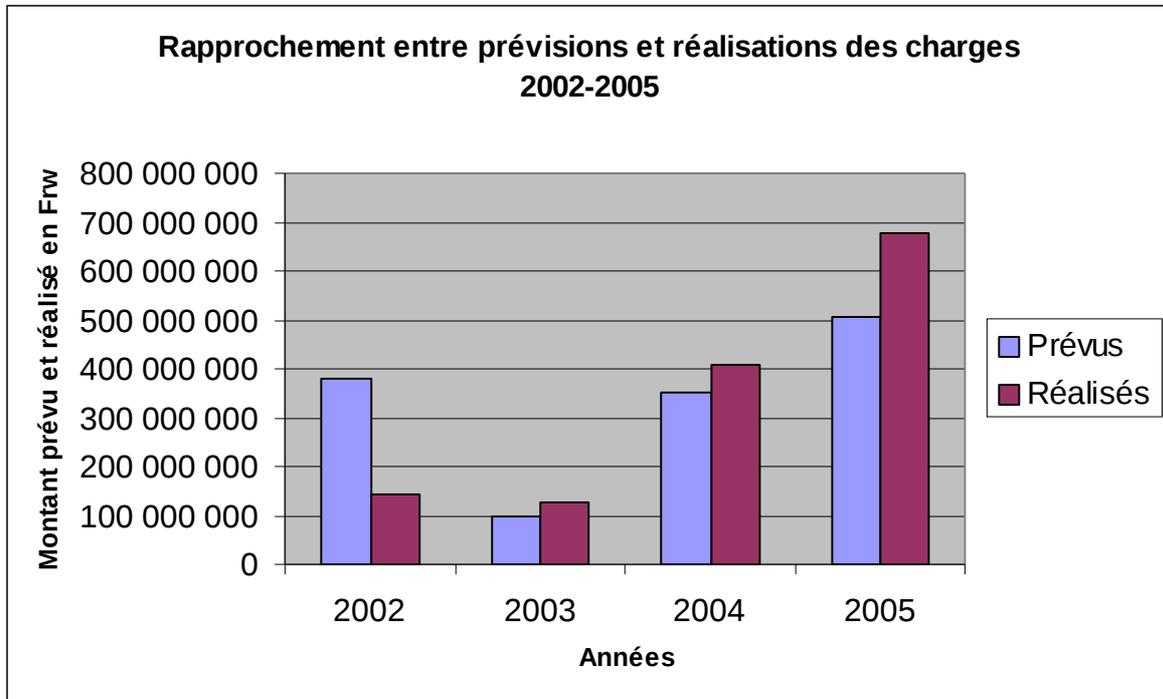
Tableau 17 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges

INTITULES	2005			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Charges d'exploitation bancaire	182 840 951	121 686 360	61 154 591	33
Charges du personnel	160 984 391	227 073 105	-66 088 714	-41
Impôts et Taxes	660 032	12 729 315	-12 069 283	-1 829
Charges générales d'exploitation	98 680 000	209 709 788	-111 029 788	-113
Dotation aux amortissements	61 310 004	107 695 870	-46 385 866	-76
TOTAL	504 475 378	678 894 438	-174 419 060	-35

Source : BHR, Etats financiers
2005

En 2005, tous les rubriques budgétaires ont connu un dépassement très sensible à cause de l'accroissement de l'activité sauf les charges d'exploitation bancaire qui ont été maîtrisées.

**Graphique 2 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges
(2002-2005)**



Source : Elaboré par nous même sur base des données des tableaux 14,15,16,17

D'après ce graphique, nous constatons que les années 2003, 2004 et 2005 les réalisations ont dépassé les prévisions soient de 96 277 685 , 351 929 373 et 504 475 378 de prévisions contre 128 187 768 , 409 428 121 et 678 894 438 de réalisations. Contrairement à l'année 2002 où les prévisions sont supérieures aux réalisations de 378 166 849 contre 143 227 674 .

III.2.2. Budget d'investissement

Tableau 18 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des investissements

INTITULES	2002			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Agencement immeuble administratif	12 500 000	500 000	12 000 000	96
Logiciels	20 000 000	0	20 000 000	100
Matériel informatique	30 000 000	3 000 000	27 000 000	90
Matériel roulant	30 000 000	0	30 000 000	100
Matériel&Mobilier de bureau	22 100 000	3 600 000	18 500 000	84
TOTAL	114 600 000	7 100 000	107 500 000	94

Source : BHR, Etats financiers 2002

En 2002, la banque n'a presque pas investi par rapport aux objectifs prédéterminés lors de l'élaboration des prévisions. L'écart défavorable de 94% est le résultat de la trésorerie qui était insuffisante causée par la non conversion et les mesures de restructuration qui n'ont pas été mises en application cette année.

Tableau 19 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des investissements

INTITULES	2003			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Agencement immeuble administratif	500 000	19 457 086	-18 957 086	-3 791
Logiciels	0	0	0	0
Matériel informatique	3 000 000	14 750 316	-11 750 316	-392
Matériel roulant	0	0	0	0
Matériel&Mobilier de bureau	3 600 000	6 176 259	-2 576 259	-72
TOTAL	7 100 000	40 383 661	-33 283 661	-469

Source : BHR, Etats financiers 2003

En 2003, la banque a connu un écart global positif de 469% car en faisant des prévisions de cette période, on a utilisé les réalisations de 2002 pour la budgétiser.

Tableau 20 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des investissements

INTITULES	2004			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Agencement immeuble administratif	135 000 000	10 286 934	124 713 066	92
Logiciels	29 900 000	110 595 719	-80 695 719	-270
Matériel informatique	40 900 000	46 674 047	-5 774 047	-14
Matériel roulant	36 500 000	25 351 087	11 148 913	31
Matériel&Mobilier de bureau	7 700 000	50 031 724	-42 331 724	-550
TOTAL	250 000 000	242 939 511	7 060 489	3

Source : BHR, Etats financiers 2004

En 2004, l'écart est défavorable de 3% car certains postes n'ont pas pu être bougés : sur l'agencement de l'immeuble administratif on a réalisé les travaux équivalents à 8%, le matériel roulant à 69%. Ces écarts constatés sont si influents sur d'autres postes.

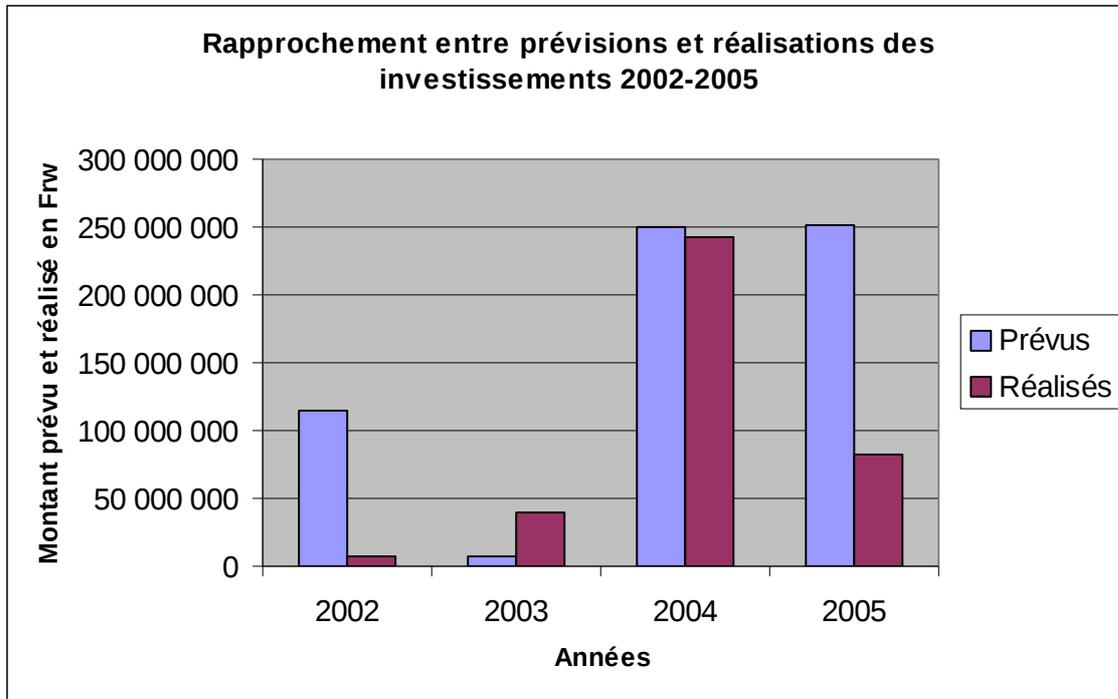
Tableau 21 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des investissements

INTITULES	2005			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En Valeur	%
Agencement immeuble administratif	115 000 000	27 998 850	87 001 150	311
Logiciels	29 900 000	0	29 900 000	100
Matériels informatiques	41 510 000	8 128 242	33 381 758	411
Matériel roulant	51 060 000	33 221 242	17 838 758	54
Matériel&Mobilier de bureau	13 672 260	12 817 294	854 966	7
TOTAL	251 142 260	82 165 628	168 976 632	67

Source : BHR, Etats financiers 2005

En 2005, l'écart est défavorable de 67%, ceci est dû à la mauvaise prévision de tous les postes budgétaires.

**Graphique 3 : Rapprochement entre prévisions et réalisations
des investissements (2002-2005)**



Source : Elaboré par nous même sur base des données des tableaux 18,19,20,21

En observant le graphique, on remarque que les prévisions de l'investissement de 2002, 2004 et 2005 sont toutes supérieures aux réalisations avec les montants respectifs de 114 600 000, 7 100 000, 250 000 000 de prévisions contre 7 100 000, 40 383 661 , 242 939 511 de réalisations, sauf 2003 qui a connu les prévisions inférieures aux réalisations de 251 142 260 contre 82 165 628.

III.2.3. Budget de trésorerie

Tableau 22 : Rapprochement entre prévisions et réalisations du budget de trésorerie

	INTITULES	2002			
		Montants(Frw)		Ecart	
		Prévus	Réalisés	En Valeur	%
EMPLOIS	Investissement	114 600 000	7 100 000	107 500 000	94
	Crédit	0	0	0	0
	Dépenses d'exploitation	13 450 000	16 265 390	-2 815 390	-21
	Dépenses de fonctionnement	364 716 849	126 962 284	237 754 565	65
		492 766 849	150 327 674	342 439 175	69
RESSOURCES	Échéances en capital	2 126 452	25 815 089	-23 688 637	-1 114
	Apport nouveaux capitaux	500 000 000	0	500 000 000	100
	Produits d'exploitation	474 119 615	92 246 970	381 872 645	81
	Produits de vente maisons Etat	0	0	0	0
	Epargnes et dépôt	0	0	0	0
	Trésorerie n-1	195 000 000	183 458 408	11 541 592	6
		1 171 246 067	301 520 467	869 725 600	74
	Excédent de trésorerie	678 479 218	151 192 793	527 286 425	78

Source : BHR, Etats financiers 2002

En 2002, les emplois prévus étaient supérieurs aux emplois réalisés et les ressources prévues supérieures à celles réalisées, ce qui fait que les emplois ont connu un écart favorable de 69% contre un écart défavorable de 74% des ressources, car la non restructuration a affecté et les ressources et les emplois

Tableau 23 : Rapprochement entre prévisions et réalisations du budget de trésorerie

	INTITULES	2003			
		Montants(Frw)		Ecart	
		Prévus	Réalisés	En Valeur	%
EMPLOIS	Investissement	7 100 000	40 383 661	-33 283 661	-469
	Crédit	0	0	0	0
	Dépenses d'exploitation	210 047	6 645 908	-6 435 861	-3 064
	Dépenses de fonctionnement	96 067 638	121 541 860	-25 474 222	-27
		103 377 685	168 571 429	-65 193 744	-63
RESSOURCES	Échéances en capital	3 262 720	8 872 094	-5 609 374	-172
	Apport nouveaux capitaux	0	540 700 000	-540 700 000	0
	Produits d'exploitation	30 335 121	114 060 652	-83 725 531	-276
	Produits de vente maisons Etat	0	4 343 936 904	-4 343 936 904	0
	Epargnes et dépôt	0	0	0	0
	Trésorerie n-1	183 458 408	2 400 829 695	-2 217 371 287	-1 209
		217 056 249	7 408 399 345	-7 191 343 096	-3 313
	Excédent de trésorerie	113 678 464	7 239 827 916	-7 126 149 452	-6 269

Source : BHR, Etats financiers 2003

En 2003, les emplois prévus étaient inférieurs à ceux réalisés et les ressources prévues inférieures à celles réalisées. Donc, les emplois ont connu un écart défavorable de 63% contre un écart favorable des ressources de 3 313% , ceci est dû aux nouveaux capitaux et aux produits de vente des maisons de l'Etat qui ont générés de leur tour les dépenses qui n'étaient pas prévues.

Tableau 24 : Rapprochement entre prévisions et réalisations du budget de trésorerie

	INTITULES	2004			
		Montants(Frw)		Ecart	
		Prévus	Réalisés	En Valeur	%
EMPLOIS	Investissement	250 000 000	242 939 511	7 060 489	3
	Crédit	2 800 000 000	1 330 465 600	1 469 534 400	52
	Dépenses d'exploitation	83 127 523	50 644 203	32 483 320	39
	Dépenses de fonctionnement	268 801 850	358 783 918	-89 982 068	-33
		3 401 929 373	1 982 833 232	1 419 096 141	42
RESSOURCES	Échéances en capital	94 725 000	69 122 948	25 602 052	27
	Apport nouveaux capitaux	0	0	0	0
	Produits d'exploitation	177 400 000	540 507 144	-363 107 144	-205
	Produits de vente maisons Etat	1 500 000 000	5 655 538 845	-4 155 538 845	-277
	Epargnes et dépôt	692 000 000	209 014 191	482 985 809	70
	Trésorerie n-1	2 400 829 695	4 767 958 740	-2 367 129 045	-99
		4 864 954 695	11 242 141 868	-6 377 187 173	-131
	Excédent de trésorerie	1 463 025 322	9 259 308 636	-7 796 283 314	-533

Source : BHR, Etats financiers 2004

En 2004, les emplois prévus étaient supérieurs à ceux réalisés dont un écart favorable de 42% et les ressources étaient inférieures à celles réalisées avec un écart favorable de 131%. Ceci était l'effet de l'augmentation des maisons à vendre, des épargnes et dépôts et des intérêts provenant des clients nouveaux bénéficiaires des crédits malgré qu'ils n'ont pas atteint leur montant prévu en déblocage. Ils ont généré ainsi les dépenses y relatives.

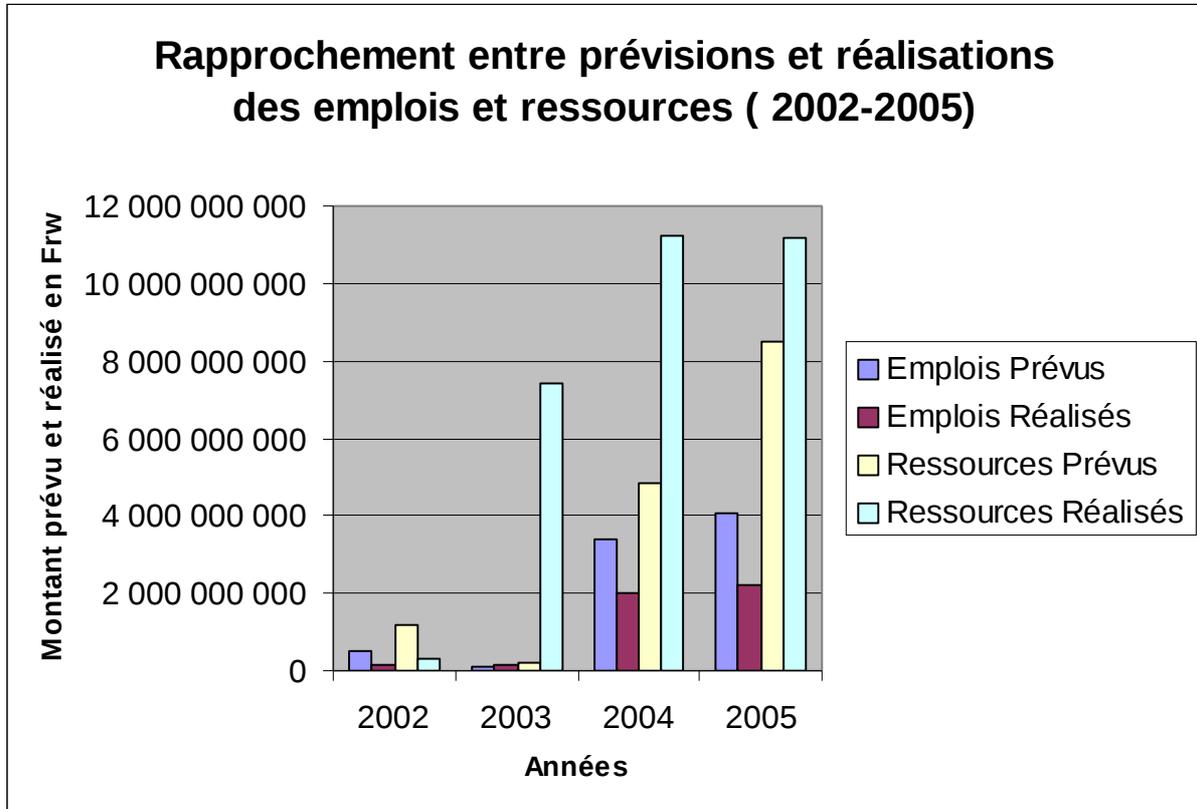
Tableau 25 : Rapprochement entre prévisions et réalisations du budget de trésorerie

	INTITULES	2005			
		Montants(Frw)		Ecart	
		Prévus	Réalisés	En Valeur	%
EMPLOIS	Investissement	251 142 260	82 165 628	168 976 632	67
	Crédit	3 300 000 000	1 479 072 709	1 820 927 291	55
	Dépenses d'exploitation	182 840 951	121 686 360	61 154 591	33
	Dépenses de fonctionnement	321 634 427	557 208 078	-235 573 651	-73
		4 055 617 638	2 240 132 775	1 815 484 863	45
RESSOURCES	Échéances en capital	310 370 000	52 188 533	258 181 467	83
	Apport nouveaux capitaux	750 000 000	721 800 000	28 200 000	4
	Produits d'exploitation	199 725 000	836 552 004	-636 827 004	-319
	Produits de vente maisons Etat	1 000 000 000	2 853 373 589	-1 853 373 589	-185
	Epargnes et dépôt	1 470 000 000	1 071 916 961	398 083 039	27
	Trésorerie n-1	4 767 958 740	5 655 983 761	-888 025 021	-19
		8 498 053 740	11 191 814 848	-2 693 761 108	-32
	Excédent de trésorerie	4 442 436 102	8 951 682 073	-4 509 245 971	-102

Source : BHR, Etats financiers 2005

En 2005, les emplois prévus étaient supérieurs à ceux réalisés avec un écart favorable de 45% et les ressources prévues inférieures à celles réalisées avec un écart favorable de 32%. Ceci est dû à l'accroissement des produits de vente des maisons de l'Etat et des intérêts sur crédit.

**Graphique 4 : Rapprochement entre prévisions et réalisations
du budget de trésorerie (2002-2005)**



Source : Elaboré par nous même à partir des données du tableau 22,23,24,25

Ce graphique nous fait remarquer que les décaissements prévus de 2002 étaient supérieurs à ceux réalisés et les encaissements prévus étaient supérieurs à ceux réalisés à cause de l'échec de la restructuration de 2002.

En 2003, les décaissements prévus et réalisés étaient presque égaux car on a fait des prévisions compte tenue de cet échec, mais les encaissements prévus étaient inférieurs à ceux réalisés car on a utilisé des réalisations de 2002 pour budgétiser 2003.

En 2004 et 2005, les décaissements prévus étaient supérieurs à ceux réalisés tandis que les encaissements prévus étaient inférieurs à ceux réalisés à cause de l'augmentation des ressources qui gênaient de leur tour les frais y relatifs.

III.3. Analyse critique de la gestion budgétaire à la BHR

Après avoir présenté le budget de la BHR , l'élaboration, l'exécution et le contrôle, nous avons pu démontrer les points forts et faibles de la gestion budgétaire de la BHR .

Les points forts

Le budget de la BHR est élaboré en suivant le plan comptable qui est suffisamment détaillé, il n'y a pas le risque d'oublier les dépenses ou recettes importantes. Si l'on examine l'élaboration du budget par rapport aux principes universellement admis, il y a lieu d'affirmer que les principes suivants sont respectés :

Le budget s'inscrit dans le cadre de la politique générale de la banque,

Il couvre la totalité de ses activités,

Il se superpose au système d'autorité entre ses cadres,

Il soutient la solidarité entre les différents départements et unités.

Nous ne manquons pas de dire que les informations relatives aux valeurs réalisées par un exercice budgétaire sont fournies à temps par la comptabilité générale.

Les points faibles

Le diagnostic que nous avons fait sur la gestion budgétaire de la BHR nous a permis de déceler les faiblesses ci-après :

- La préparation du budget de l'exercice à venir ne respecte pas le calendrier qui fixe les étapes de construction. Normalement le processus devrait être lancé dès août – septembre de l'exercice en cours, mais nous avons remarqué

qu'elle a commencé en novembre pour 2002 et pour les autres années en janvier -mars de l'exercice à budgéter.

- L'élaboration des prévisions budgétaires se base sur la méthode classique qui est celle de l'extrapolation des données de l'exercice écoulé sur le prochain exercice. Bien que son application est facile, elle n'est pas très efficace face à l'environnement économique changeant.
- Il n'y a pas un système de suivi régulier de l'exécution du budget, ce qui explique les écarts trop critiques entre les réalisations et prévisions .
- Les mesures nécessaires visant à prévenir les dépassements budgétaires ne sont pas entreprises.
- La structure de la BHR ne comporte pas un département de contrôle de gestion. L'analyse nous montre que le contrôle budgétaire ne se fait pratiquement pas car il n'y a pas l'organe chargé de contrôle.
- L'information des réalisations est fournie à temps mais les actions correctives face aux écarts significatifs ne se font pas par manque de suivi. La révision budgétaire n'existe pas à la BHR .

Toutes ces analyses nous permettent de dire que notre deuxième hypothèse selon laquelle la gestion budgétaire est un outil efficace pour le contrôle de gestion à la BHR est infirmée car elle présente beaucoup de failles au niveau de suivi et de contrôle.

CONCLUSION ET SUGGESTIONS

1. Conclusion

Nous arrivons enfin au terme de ce travail dont le but était de contribuer à la réussite du système de gestion de la BHR en faisant une étude sur son système budgétaire, car l'articulation entre les objectifs fixés et les moyens de l'entreprise soulève le problème de pertinence dont la gestion budgétaire s'est révélée très efficace pour le gérer. Il est souhaitable que tous les gestionnaires des entreprises connaissent son utilité.

Notre travail a porté sur la BHR et est élaboré pour une durée de quatre ans soit la période de 2002 à 2005.

La problématique de notre travail est composée de deux questions :

- L'élaboration du budget à la BHR suit-elle les principes universellement Admis ?
- La gestion budgétaire est-elle un outil efficace pour le contrôle de gestion à la BHR ?

Les hypothèses qui ont orienté notre travail sont les suivantes :

- A la BHR, l'élaboration du budget suit les principes universellement admis
- La gestion budgétaire est un outil efficace pour le contrôle de gestion à la BHR .

Afin de vérifier nos hypothèses, nous nous sommes servi des techniques documentaire et d'interview direct ainsi que des méthodes historique, analytique et statistique.

Pour ce qui concerne la charpente scientifique, le travail a été subdivisé en trois chapitres précédés de l'introduction générale qui définit l'orientation du travail.

Dans l'introduction, nous avons montré le choix et intérêt du sujet, la délimitation, la problématique, les hypothèses de recherche, les objectifs et la méthodologie de recherche.

Le premier chapitre a été l'objet du cadre théorique et définition des concepts. Nous avons fait ressortir la notion de la gestion budgétaire en précisant son origine, la définition des termes clés de notre travail « le budget, la gestion et la gestion budgétaire » ; les principes et le processus d'élaboration du budget ainsi que les principaux budgets. Par la suite, nous avons entamé le rôle et la motivation de la gestion budgétaire, la décentralisation et gestion budgétaire . Pour terminer ce chapitre, nous avons parlé du contrôle budgétaire.

Dans le second chapitre, nous avons donné une brève présentation de la BHR (constituée par son historique, mission, objectifs, sa structure organisationnelle) et la façon d'élaborer ses budgets qui sont le budget d'exploitation, le budget d'investissement et le budget de trésorerie.

Après avoir confronté les principes générales d'élaboration du budget énoncé dans le premier chapitre et les principes d'élaboration du budget de la BHR énoncé dans le deuxième chapitre, nous avons pu vérifier et confirmer notre première hypothèse selon laquelle l'élaboration du budget de la BHR suit les principes universellement admis à partir des constats qui suivent :

- Le budget de la BHR est élaboré en tenant en considération sa politique générale,
- Son système budgétaire couvre la totalité de ses activités,

- Chaque responsable du département ou d'unité participe dans l'élaboration du budget, et ce, en fonction de l'autorité lui accordée,
- Les départements et unités de la banque sont solidaires et travaillent en équipe malgré l'identification claire de leurs responsabilités.

Le troisième chapitre a porté sur la gestion budgétaire à la BHR (exercices 2002,2003,2004 et 2005.)

Nous avons exposé les données sur l'exécution et le contrôle budgétaire pour terminer par une analyse critique.

Concernant l'exécution budgétaire, nous avons présenté les données réalisées pendant la période de notre étude.

Quant au contrôle budgétaire, nous avons développé les principes de base qui guident ce contrôle. Nous avons procédé au rapprochement prévisions-réalisations qui nous a permis d'établir les écarts et de les expliquer.

Dans l'analyse critique, nous avons montré les points positifs et les points négatifs de la gestion budgétaire de la BHR .

Dans ces rapprochements évoqués ci haut, nous avons vu que la gestion budgétaire de la BHR n'est pas un outil efficace pour son contrôle de gestion car il est nécessaire que le rapprochement entre les prévisions et les réalisations se fasse dans les meilleurs délais, afin que la banque puisse se ressaisir vite au cas où les écarts sont révélateurs, ce qui ne se fait pratiquement pas .

Ceci est démontré par le fait qu'on ne trouve jamais un budget révisé à la BHR et plusieurs cas ont été inventoriés :

En 2002 les produits ont connu un écart défavorable de 81% et les charges ont connu un dépassement de 33% en 2003, de 16% en 2004 et de 35% en 2005.

Les investissements aussi ont connu un écart défavorable de 94% en 2002 et de 67% en 2005.

Tous ces écarts, la non intervention des gestionnaires de la BHR à temps opportun pour réviser et corriger le budget, leur manque de suivi et de contrôle, infirment notre deuxième hypothèse selon laquelle la gestion budgétaire est un outil efficace pour le contrôle de gestion à la BHR.

2. Suggestions

Pour contribuer à la réussite du système de gestion de la BHR, nous suggérons des voies des solutions aux faiblesses identifiées.

- Il faut organiser les séances de formation et de sensibilisation de tout le personnel surtout les cadres, pour leur expliquer l'intérêt et l'utilisation de l'outil budgétaire pour la gestion optimale et rationnelle de la banque. Cette séance devrait viser à ce qu'il y ait la motivation nécessaire et suffisante de tout le personnel à s'impliquer et à participer totalement dans la gestion budgétaire. Ceci permettrait d'améliorer le niveau de précision des prévisions budgétaires pour la bonne réussite de son contrôle de gestion .

- Lancer le processus de préparation budgétaire au moins au mois de septembre de l'exercice en cours pour pouvoir commencer l'année suivante avec toutes les prévisions et pour pouvoir aussi suivre les opérations courantes et les faire réviser au moment opportun.

- Améliorer la méthode d'extrapolation utilisée pour les prévisions budgétaires en l'adaptant au changement de l'environnement.

- Elaborer le manuel des procédures qui comporte des procédures budgétaires qui ne décrivent pas l'existant mais qui corrigent les imperfections relevées dans la gestion budgétaire actuelle. Il faut mettre l'accent sur l'élaboration des budgets à la date convenable, exécution et suivi des budgets et sur l'explication des écarts budgétaires.

- Procéder au contrôle budgétaire complet en relevant tous les écarts significatifs, ceci leur permettra de détecter les causes et mener les actions correctives.

- Améliorer et renforcer sa structure organisationnelle par création d'un département de contrôle de gestion qui s'occupe le budget et le contrôle.

Il faut donner à ce département une position hiérarchique supérieure par rapport aux autres départements pour lui permettre de jouer aisément son rôle d'animateur, de coordinateur, de contrôleur et de conseiller. La création de ce département contribuerait à l'amélioration du processus de planification en fixant les objectifs à long et moyen terme à poursuivre avant le processus budgétaire. Ainsi, seuls les objectifs à court terme seraient concernés par le budget annuel. Ceci permettrait d'avoir des budgets réalistes et réalisables et de pouvoir évaluer avec objectivité et sans se tromper les performances réalisées par la gestion budgétaire.

-Il faut mieux exploiter le logiciel Delta, pour qu'il puisse automatiser la gestion des engagements budgétaires et de façon que chaque dépense soit comptabilisée directement à son poste budgétaire.

Ces suggestions ont été formulées pour des faiblesses ou d'autres problèmes qui nous sont parus essentiels.

Nous ne pouvons pas prétendre avoir épuisé tous les aspects sur la gestion budgétaire de la BHR, d'autres analyses plus approfondies sont nécessaires en répondant surtout aux questions suivantes :

- Est ce que la mise en place du département de contrôle de gestion proposé a eu lieu ?
- Si oui, quel est son effet après la mise en place ?

En ce qui nous concerne, nous espérons que notre étude pourra contribuer à l'amélioration de la gestion budgétaire de la BHR si les suggestions formulées étaient mises en pratique. De plus, elle pourra être utile à tout autre gestionnaire d'entreprise publique ou privée, ou à toute autre personne intéressée qui pourra s'en servir pour enrichir ses connaissances dans ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

- COHEN, E., : Dictionnaire de gestion, éd. La découverte, Paris, 2001
- CUYAUBERE, T., et MULLER, J. : Contrôle de gestion, Collection Cadreco, Paris, 1970
- GERVAIS, M., : Contrôle de gestion, 7^{ème} éd., Economica, Paris, 2000
- GERVAIS, M., : Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Tome 2, éd. Economica, Paris, 1991
- LAFLAMME, M., : Le management, approche systémique, théories et Cas, éd. Gaétan, Paris, 1981
- LAUZEL, P., : Contrôle de gestion et budgets, éd. Sirey, Paris, 1980
- LAUZEL, P. et Al : Contrôle de gestion et Budgets, éd. Dalloz, Paris, 1997
- LAUZEL, P. et TELLER, R., : Organisation et gestion et budgets, éd. Dalloz, Paris, 1998
- LAUZEL, P. et TELLER, R., : Contrôle de gestion et budgets, 8^{ème} éd. Dalloz, Paris, 1997
- MEYER, J., : Gestion budgétaire, 7^{ème} éd., Bordas, Paris, 1978
- MEYER, J., : Gestion budgétaire, 7^{ème} éd., Bordas, Paris, 1979
- MEYER, J., : Question budgétaire, éd. Bordas, Paris, 1989
- POLY, J. et RAULET, C., : Techniques quantitatives de gestion, éd. Bordas, Paris, 1976
- THIBERT, M., : Contrôle budgétaire, éd. Dunod, Paris, 1970

II. RAPPORTS, JOURNAUX ET REVUES

- BHR : Etats financiers, 2002, Kigali, 2003
- BHR : Etats financiers, 2003, Kigali, 2004
- BHR : Etats financiers, 2004, Kigali, 2005
- BHR : Etats financiers, 2005, Kigali, 2006
- BHR : Prévisions budgétaires 2002, Kigali, Novembre,2001
- BHR : Prévisions budgétaires 2003, Kigali, Mars,2003
- BHR : Prévisions budgétaires 2004, Kigali, Janvier,2004
- BHR : Prévisions budgétaires 2005, Kigali, Février,2005
- BHR : Rapport d'activité 2002, Kigali, Mars, 2003
- BHR : Business Plan 2004-2008 , Kigali, 2004
- BHR : Statuts et Règlement du Personnel, Kigali, 2005
- BHR : Caisse Hypothécaire du Rwanda, Dix huit ans d'expérience
du 29 Mai 1975 au 11 Juin 1993, Kigali, 1993
- BNR : Rapport d'inspection de la CHR, Kigali, 1998
- BNR , Loi n°8/99 : Réglementation des banques et autres établissements
financiers, Kigali, 1999
- BNR , instruction n°04/99 : Classement catégoriel des banques et autres
établissements financiers, Kigali, 1999
- BNR, Instruction n°05/99 : Conditions juridiques et financières d'accès à la
Profession bancaire ou établissements financiers,
Kigali, 1999

III. MEMOIRES

MUKANGANGO A., : Gestion budgétaire d'une entreprise publique :Cas de la Banque Nationale du Rwanda, ULK, Kigali, 2004,inédit

MUGABE UWIMANA D., : La gestion budgétaire comme outil de prévision et de contrôle dans les sociétés d'assurances :Cas de la société nationale d'assurances au Rwanda (SONARWA SA), ULK, Kigali, 2004,inédit

KASINE C., : La gestion budgétaire dans les compagnies d'assurances : Cas de la Société Nationale d'assurances au Rwanda (SONARWA SA) , ULK, Kigali, 2004,inédit

NDAKENGERWA A., : Analyse budgétaire dans une association sans but lucratif : Cas de la BACAR SA 2001-2003, UNR, Butare, 2004,inédit

NYIRABUHORO C., : Analyse de la gestion budgétaire dans une association sans but lucratif : Cas de DUTERIMBERE 2001-2004, ULK, Kigali,2005,inédit

IV. NOTES DE COURS

BIZIMUNGU A., : Cours de contrôle de gestion, Licence II/G/S, ULK, Kigali,2005,inédit

RWIGAMBA BALINDA : Cours de méthodologie de recherche, Licence I/G/S, ULK, Kigali,2004,inédit

V. DICTIONNAIRES

Dictionnaire :Petit Larousse, Paris,1980

Dictionnaire :Le petit Robert, Paris, 1993