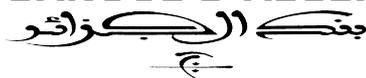


ECOLE SUPERIEURE DE BANQUE

BANQUE D'ALGERIE



المدرسة العليا للمصرفية

DIPLÔME SUPERIEUR D'ETUDES BANCAIRES

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

g{çÅx M

La Gestion Budgétaire dans les banques

Cas du : Crédit Populaire d'Algérie

Présenté par :

M^{lle} OULD-BRAHIM Sabrina

Promoteur :

M^{lle} BENKHEROUF Dalila

Encadreur :

Mr. SAÏDI Mohamed

Structure d'accueil : Direction
de la Prévision et du Contrôle de
Gestion

Novembre 2008

10^{ème} promotion

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- Mes chers parents ;*
- Mon frère et ma sœur ;*
- Toute ma famille ;*
- Et mes amis.*

.

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont prêté main forte et, étroitement, collaboré avec moi, pour achever le présent mémoire.

Je remercie particulièrement :

-Mr. SAÏDI Mohamed, mon tuteur de stage

-Melle BENKHEROUF Dalila, ma promotrice

-Mr. AZOUANI Larbi, Directeur central de la DPCG

-Mr. BELFODIL Omar

-Mr. BENADROUCHE Farid

Je ne saurai oublier de remercier l'ensemble du personnel de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion du CPA pour la qualité de leur accueil et leur disponibilité.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre préliminaire : Le contrôle de gestion bancaire.....	4
Section 1 : Définition du contrôle de gestion.....	5
Section 2 : Les objectifs du contrôle de gestion.....	7
Section 3 : Les outils du contrôle de gestion.....	9
Chapitre premier : Présentation et préalables de la gestion budgétaire.....	
Section 1 : Notions générales sur la gestion budgétaire.....	15
Section 2 : Préalables de la gestion budgétaire.....	20
Chapitre deuxième : La budgétisation.....	30
Section 1 : Organisation de la procédure budgétaire.....	31
Section 2 : La budgétisation par centres de responsabilité.....	45
Chapitre troisième : Le contrôle budgétaire.....	54
Section 1 : Généralités sur le contrôle budgétaire.....	55
Section 2 : Les mécanismes du contrôle budgétaire.....	64
Chapitre quatrième : Cas pratique.....	78
Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie et de son organe chargé de la gestion budgétaire.....	79
Section 2 : Organisation du processus budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie.....	84
Section 3 : Evaluation du processus budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie.....	105
CONCLUSION GENERALE.....	114

INTRODUCTION GENERALE

L'évolution de l'activité bancaire, durant la fin des années 80, s'est traduite à l'échelle internationale, par un grand nombre de bouleversements. En effet, la déréglementation des marchés, la désintermédiation et la mondialisation des activités bancaires ont déclenché un phénomène de concurrence « sauvage » et acharnée dont les conséquences, sur la situation financière des banques ont été néfastes.

De plus, l'activité bancaire de par ses fonctions de collecte de dépôts et d'octroi de crédits est considérée comme une activité à risque. Dans ce contexte d'incertitude et face à un environnement devenant de plus en plus évolutif, turbulent et rendant ainsi la prévision très difficile, les banques à travers le monde, se sont retrouvées dans l'obligation de réagir et ce, en se dotant d'une stratégie claire et d'instruments de pilotage efficaces.

En effet, pendant la période socialiste, le pilotage des établissements bancaires algériens ne nécessitait pas un suivi rigoureux et des analyses très poussées. Aujourd'hui l'environnement économique a changé et pour y survivre, il faut absolument identifier ses atouts concurrentiels, anticiper les besoins de ses clients et leur proposer les produits adéquats. Cela se manifeste dans le long terme par l'adoption d'une stratégie gagnante qui sera traduite, à court terme, par un dispositif destiné à détecter au plus vite les éventuelles dérives par rapport au plan de marche fixé, pour éviter les catastrophes, c'est là un des rôle clés de la gestion à court terme.

A ce titre, la gestion budgétaire qui représente l'aboutissement de la démarche stratégique, s'est imposée comme étant un des outils impératifs de la gestion moderne, dans la mesure où elle constitue un des moments privilégiés d'anticipation, d'analyse et de remise en cause pour une allocation cohérente et pertinente des ressources mobilisables en vue d'atteindre les objectifs visés.

Elle est aujourd'hui pleinement mise en œuvre dans les banques et les établissements financiers internationaux, participant activement au processus de création de valeur et constituant ainsi un véritable atout concurrentiel.

Dans notre pays, l'environnement économique n'a pas été en marge des mutations ayant bouleversé le fonctionnement des entreprises. En effet, nous sommes passés d'une économie planifiée à une économie de marché. Cette transition a conduit les entreprises économiques à

fournir des efforts considérables afin de survivre dans un environnement devenu de plus en plus dur, hostile et exigeant.

Le système bancaire algérien, en raison du rôle directeur qu'il joue dans le financement de l'économie nationale, n'a pas échappé à cette réalité. Il a fait l'objet de réformes importantes et notamment, à travers la promulgation de la loi 88-01 relative à l'autonomie des entreprises publiques économiques et de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit modifiée par l'ordonnance 03/11 du 26 août 2003. Ces réformes ont conduit les banques d'une situation de passivité absolue dans leur gestion (du moment où tout était planifié par l'Etat), à une situation où l'apparition de la concurrence (agrément des banques privées et étrangères) les a mises dans l'obligation de reprendre en main leur gestion : Nécessité d'adopter les nouvelles techniques du management afin d'être compétitives et de répondre à leurs ambitions et à celles de leurs actionnaires.

Vingt ans environ après le début de ces réformes, il est utile de se demander si les banques algériennes ont été à la hauteur de ces grands bouleversements. Ont-elles fait leur mue ? Ont-elles développé les outils de gestion adéquats pour anticiper le futur ? Est ce que la gestion budgétaire joue pleinement son rôle au sein de nos banques ? S'est elle imposée comme un des plus importants outils de pilotage et de management ?.

A cet effet, l'objet de notre mémoire a été d'étudier, à travers l'exemple du Crédit Populaire d'Algérie, comment les banques algériennes conçoivent leur gestion budgétaire. Nous tenterons d'apporter des propositions susceptibles de remédier aux insuffisances constatées.

A cet effet, nous essayerons, par le biais de ce mémoire, d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- $\frac{3}{4}$ Qu'est ce que la gestion budgétaire ?
- $\frac{3}{4}$ Quels sont les préalables à mettre en place avant d'envisager une gestion budgétaire ?
- $\frac{3}{4}$ Comment la banque doit elle élaborer ses budgets ?
- $\frac{3}{4}$ Quels sont les budgets à établir ?
- $\frac{3}{4}$ Quelles sont les étapes à suivre permettant la construction des budgets ?
- $\frac{3}{4}$ Comment les centres de responsabilité élaborent-ils leurs budgets ?
- $\frac{3}{4}$ Qu'est ce que le contrôle budgétaire et comment se présente le suivi et le contrôle de l'exécution des budgets ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons structuré notre mémoire en cinq chapitres distincts mais complémentaires :

- Un chapitre préliminaire sera consacré à la présentation du contrôle de gestion bancaire dans lequel s'intègre la gestion budgétaire, il portera sur ses objectifs et sur ses principaux outils,
- Le chapitre premier aura pour but la clarification de quelques notions fondamentales relatives à la gestion budgétaire assorties de préalables jugés indispensables à la pratique de cette gestion,
- Quand au chapitre deuxième, il tentera de présenter les méthodes auxquelles a recours l'organisation pour élaborer ses budgets, les différents budgets que la banque doit élaborer, leurs étapes et la budgétisation par centre de responsabilité,
- Le chapitre troisième, sera consacré à la présentation de la deuxième phase de la gestion budgétaire qui est la phase de contrôle,
- Enfin, dans le chapitre quatrième, on va tenter de mettre en exergue le cadre actuel du processus budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie. Nous essayerons par la suite, de formuler quelques recommandations qui nous semblent réalisables.

Chapitre préliminaire :

Le contrôle de gestion bancaire

Quelque soit la présentation que nous pouvons donner au contrôle de gestion, elle n'est jamais suffisante et complète pour décrire assez bien cette notion qui possède une dimension immense et très spécifique du moment où le contrôle de gestion est considéré aujourd'hui comme l'instrument clé de pilotage indispensable aux décideurs des établissements bancaires.

Aussi, dans ce chapitre préliminaire, nous nous contenterons de définir le contrôle de gestion en décrivant les grandes phases de son processus ainsi que ses principaux outils. Nous allons ensuite présenter ses objectifs et ses outils dont la gestion budgétaire, objet de notre mémoire. Le but de cette présentation est, en effet, de mettre en évidence le lien étroit entre le contrôle de gestion dans la banque et la gestion budgétaire.

Section 1 : Définition du contrôle de gestion

La définition du contrôle de gestion est extrêmement problématique. Tout d'abord et à l'image d'Henry Fayol, le contrôle de gestion a été assimilé à un « contrôle – sanction », c'est-à-dire une forme de contrôle n'ayant d'autre objet que de vérifier l'adéquation entre une norme préétablie et un résultat d'une action. La sanction positive ou négative était la conséquence de ce contrôle.

Par la suite, et compte tenu de la complexité croissante des organisations et des mutations du management, la fonction de contrôle de gestion a évolué et ne pouvait plus être réduite à une simple vérification. En effet, au sens anglo-saxon du terme, le contrôle doit en réalité être entendu comme étant l'action de maîtriser, c'est à dire dominer son activité.

Nous nous référerons à la définition donnée par Anthony R.N. et Dearden en 1965, car c'est celle qui paraît la plus complète, comme suit : « *le Contrôle de Gestion est le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées d'une façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés* »

1. le triangle du contrôle de gestion :

De par la définition citée précédemment, on peut retenir que tout système de contrôle de gestion repose sur les trois pôles suivants: les objectifs, les moyens et les résultats.

L'analyse des articulations entre ces trois éléments fait ressortir trois concepts fondamentaux :

- *La pertinence* (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs).
- *L'efficience* (la mise en œuvre du minimum de ressources pour le résultat obtenu) ;
- *L'efficacité* (la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif).

¹ Alazard C. et Sépari S., Contrôle de gestion, Ed. Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2001, p 16.

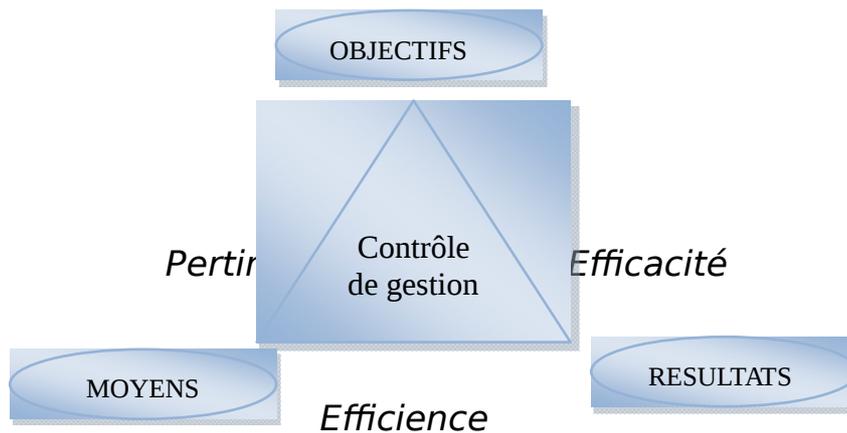


Figure 1: Le triangle du contrôle de gestion

Source : Bescos P.-L., Dobler Ph., Mendoza C., Naulleau G., Giraud F. et Lerville Anger V., *Contrôle de Gestion et Management*, Montchrétien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p 42.

2. Le processus du contrôle de gestion :

Le processus de contrôle de gestion se résume, selon Rouach M. et Naulleau G., par les points suivants :

- La définition d'un référentiel : ce référentiel peut être les objectifs stratégiques ou les résultats atteints par d'autres entités en interne ou en externe (le Benchmarking¹) ;
- Un système de mesure et d'évaluation qui valorise l'utilisation des ressources et l'atteinte des objectifs ;
- L'analyse des écarts entre « réalisé » et « objectif » pour expliquer leurs causes et lancer les actions correctives ;
- Le feed-back ou le retour d'information est une composante cruciale du processus car c'est là où réside la notion d'apprentissage pour les différents responsables de l'organisation. Le but étant d'améliorer le processus de prévision et de décision, et de préparer le redéploiement des ressources sur le portefeuille des activités.

¹ Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il ne se limite pas à la simple identification des « meilleures pratiques » ; il va bien au-delà, car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles des entités de référence, et la mise en œuvre dans son organisation.

Section 2 : Les objectifs du contrôle de gestion

La mise en place du contrôle de gestion dans une entreprise poursuit les principaux objectifs suivants :

1. La conception et la gestion d'un système d'information orienté vers la décision

L'information représente, actuellement, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. A cet effet, le contrôle de gestion s'est intéressé à mettre en place un système de traitement de l'information *en amont* pour obtenir des prévisions performantes et *en aval* pour dégager les résultats et la performance de chaque entité de l'entreprise et proposer des correctives. Tout cela constitue un élément incontestable pour toute prise rationnelle de décision.

Ce système d'information pourra prendre plusieurs formes selon son destinataire ou utilisateur :

- Le système d'information pour les décideurs : Sous forme d'outils de planification et de tableaux de bord.
- Le système d'information pour les responsables opérationnels : par la mise en place d'instruments de prévision budgétaire par exemple.
- Le système d'information pour les opérationnels : Ce système est censé permettre aux opérationnels de suivre de manière permanente leur performance et d'infléchir éventuellement leurs actions grâce à l'analyse d'indicateurs.

2. La réconciliation entre la stratégie et les opérations :

On dit souvent que le contrôle de gestion commence là où s'arrête la réflexion stratégique, puisque ce n'est qu'à partir de ce moment, qu'il intervient en la qualité de garant de la cohérence entre les deux niveaux de décision de l'entreprise : *le stratégique et l'opérationnel*.

Au niveau de la stratégie :

- Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques. En connaissant les performances des différentes entités de la banque, le contrôle de gestion fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de cette dernière permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues ;
- Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel ou même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options

décidées et cela, à travers un système de reporting et de tableau de bord central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme.

Au niveau de la gestion des opérations : le niveau opérationnel est le niveau de l'action et de la mise en œuvre des décisions. A ce stade, le contrôle de gestion :

- Traduit les options stratégiques sous forme de plans d'actions à moyen et à court terme, par lesquels, il assigne à chaque entité opérationnelle une tâche à remplir, qui peut être un coût à ne pas dépasser, un chiffre d'affaire ou une marge à réaliser ;
- Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance et met en place un système de tableaux de bord décentralisés qui incluent, à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autres de reporting.

3. La maîtrise de l'activité et l'amélioration de la performance :

Le contrôle de gestion permet de définir au niveau de chaque centre de responsabilité un certain nombre d'objectifs et de moyens, et de mesurer les résultats effectivement obtenus.

Grâce à ce processus, chaque responsable est conduit à développer une réflexion sur les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre qui aboutit à une meilleure *maîtrise de l'activité*, dans la mesure où elle permet de structurer un raisonnement quant aux moyens d'action et leurs conséquences. Cela est assuré au cours du cycle de planification.

En outre, lors de la phase de contrôle, la comparaison régulière entre « réalisé » et « référentiel » (résultats avec les objectifs), pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts, et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance.

Section 3 : Les outils du contrôle de gestion

On distingue trois grandes familles d'instruments de contrôle de gestion : les mesures de rentabilité, les tableaux de bord et les supports de la gestion prévisionnelle.

1. La mesure de rentabilité :

Afin d'assurer sa pérennité, toute banque se doit d'être rentable. De fait, le contrôle de gestion se doit de mettre en place un système de mesure et d'analyse de la rentabilité, qu'il soit par client, par produit ou par centre de profit. Le schéma suivant permet de montrer ces axes d'analyse :

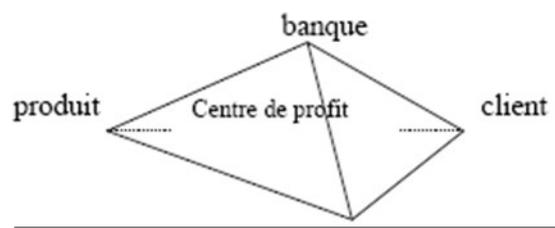


Figure 2: Axes d'analyse de la rentabilité des activités bancaire et financière

Source: Naulleau G. et Rouach M., Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque éditeur, 3^{ème} édition, Paris, 1998, p 109.

1.1. La rentabilité par centre de profit :

Cette approche est généralement la plus répandue dans les banques et établissements financiers. Sa démarche de calcul peut se traduire comme suit :

- La détermination du PNB (Produit Net Bancaire) : elle est obtenue par l'agrégation de trois valeurs :
 - 9 la marge sur intérêts obtenue grâce à l'activité d'intermédiation bancaire ;
 - 9 les commissions perçues sur les services fournis par l'établissement ;
 - 9 les produits et charges divers correspondant essentiellement aux produits et aux charges du portefeuille titres de l'établissement de crédit, aux opérations de trésorerie et d'intermédiation bancaire.
- Le calcul des charges à affecter au PNB : ces charges sont constituées essentiellement des charges propres du centre, des charges des centres de structure et de support et des charges liées aux prestations rendues par les opérationnels ;
- La détermination du RBE (Résultat Brut d'Exploitation) : la formation du RBE s'obtient par la déduction des charges calculées préalablement, au PNB ;

– Le calcul du résultat net : il est calculé en déduisant au RBE, les charges comptables et fiscales.

1.2. La rentabilité par produit :

La mesure de la rentabilité par produit revêt un caractère fondamental pour la banque car son étude permet d'identifier les produits les plus rentables pour celle-ci et donc contribue à définir sa politique en matière de tarification des ses produits et de même une stratégie orientée vers la commercialisation des produits contribuant le plus à l'augmentation de son chiffre d'affaire.

1.3. La rentabilité par client :

Il s'agit d'une dimension de plus en plus recherchée par les responsables pour mesurer leur rentabilité. En effet, il est nécessaire pour la banque de savoir si la relation qu'elle entretient avec un client est profitable ou non afin d'orienter ses choix commerciaux et sa stratégie de développement. Son calcul se fait en dressant un compte d'exploitation et un bilan pour chaque client.

2. Les tableaux de bord :

Les tableaux de bord sont conçus par les contrôleurs de gestion afin de répondre aux besoins d'informations légères, rapides et transversales aux différents niveaux hiérarchiques. A ce titre, ils permettent de :

- ^{3/4} Connaître en permanence et le plus rapidement possible les données nécessaires à leur réflexion et à leur action à court terme ;
- ^{3/4} Contrôler les responsabilités déléguées.

Le tableau de bord de gestion en ce sens, peut être défini comme un système d'information permettant de connaître en permanence et rapidement, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter l'exercice des responsabilités.

Il existe généralement deux types de tableaux de bord, selon la place de son utilisateur dans l'organigramme de la banque. On distingue :

- Le tableau de bord de la Direction Générale ;
- Le tableau de bord décentralisé.

2.1. Le tableau de bord de la Direction Générale :

Le tableau de bord de la Direction générale est centré sur la performance globale de la banque. Il a pour objectif de faire ressortir pour cette dernière les performances économiques

des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Ce tableau de bord est aussi le support de l'analyse permanente du Produit Net Bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatiques . Il inclut souvent des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.

2.2. Le tableau de bord décentralisé :

C'est un outil d'aide au pilotage des entités décentralisés. Il permet de suivre à travers des indicateurs les points clés de gestion correspondant aux priorités stratégiques de l'entreprise.

3. La gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnelle est une approche qui consiste à prévoir et à projeter ses actions, ses besoins et ses ressources sur le court, moyen ou long terme. Elle est pratiquée par les responsables des entreprises afin de choisir l'avenir plutôt que de le subir.

De ce fait, si nous voulons donner une définition au système de gestion prévisionnelle, elle serait comme suit : « *la gestion prévisionnelle correspond à un ensemble continu de préparations et de prises de décisions au moyen duquel les responsables évaluent en permanence les problèmes de l'entreprise, organisent la mise en œuvre des choix, contrôlent leur réalisation* »

La méthode de la gestion prévisionnelle est déclinée en les trois niveaux de planification suivants :

3.1. La planification stratégique :

Selon Naulleau G. et Rouach M., la démarche stratégique consiste en : « *un processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production de management de l'entreprise* »

Par ailleurs, le point de focalisation de la planification stratégique porte sur la viabilité de l'entreprise et sur sa rentabilité à moyen et long terme et s'appuie sur différents outils, notamment :

¹ De Guerny J. et Guiriec J.-C., Principes et pratiques de la gestion prévisionnelle, 5^{ème} édition, Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires, Paris, 1986, p 10.

² Naulleau G. et Rouach M., Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque éditeur, 3^{ème} édition, Paris, 1993, p 194.

- 9 la segmentation stratégique, c'est-à-dire le découpage du marché de l'entreprise en clientèles distinctes auxquelles des produits et des services seront proposés ;
- 9 la gestion du cycle de vie des produits pour évaluer le vieillissement et anticiper le renouvellement de ce portefeuille ;
- 9 l'analyse concurrentielle qui permet de déterminer pour chaque secteur où l'entreprise est présente, son attrait et les facteurs clés de succès que toute entreprise doit maîtriser pour survivre dans son secteur.

3.2. La planification opérationnelle :

Une fois le cadre stratégique diffusé par la Direction Générale, les directions des centres de responsabilité élaborent leurs plans opérationnels. Ces plans déclinent les objectifs à moyen terme ainsi que l'évaluation des moyens nécessaires sur un horizon généralement de trois ans.

La qualité du plan opérationnel dépend des éléments suivants¹ :

- La qualité des anticipations effectuées ;
- La pertinence des scénarios proposés et de leur réalisme ;
- Le dialogue entre les niveaux hiérarchiques sur les objectifs à moyen terme et sur la stratégie, ce qui implique un processus reconnu et accepté dans l'entreprise ;
- La ténacité de l'intention stratégique dans la mise en œuvre de ses programmes et de leur suivi pour traduire opérationnellement les décisions prises lors de l'élaboration du plan stratégique.

3.3. La gestion budgétaire :

Le budget correspond à la dernière phase de la planification et à la première année du plan opérationnel. L'importance de l'établissement d'un budget réside dans le fait qu'il vienne fixer les moyens et ressources économiques qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entité concernée, en règle générale pour une durée d'une année mais ils sont découpés en périodes plus courtes (mois) en vue d'un meilleur suivi. Ces objectifs doivent être bien quantifiés cette fois, sur la base de critères comptables tels que la marge d'exploitation, le résultat, les flux de trésorerie, la rentabilité de capitaux investis, etc. Ce qui n'apparaît pas au niveau du plan opérationnel.

La notion de gestion budgétaire recouvre plusieurs aspects partant de l'élaboration des budgets jusqu'à leur contrôle et leurs ajustements dans le but d'apporter des actions correctives. Cette notion sera examinée en détail dans les prochains chapitres.

¹ Löning H., Malleret V. et autres, Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, Ed. Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p 99.

Conclusion du chapitre

Nous avons pu à travers ce chapitre, dresser les majeures préoccupations du contrôle de gestion en matière de pilotage des actions de la banque. Il est à la fois, un système d'information orienté vers la prise de décision et un médiateur entre les niveaux stratégiques et opérationnels, et permet de maîtriser l'activité et d'améliorer la performance de la banque.

L'un des outils utilisés pour atteindre ces objectifs est articulé en trois horizons : celui du long terme à travers la stratégie, du moyen terme traduit par des plans à moyen et long terme et enfin la gestion courante qui correspond au court terme par le biais de la gestion budgétaire.

La mesure de la rentabilité et les tableaux de bord constituent également des outils incontestables du contrôle de gestion permettent de conduire la performance de la banque et son amélioration et sont complémentaires à la gestion prévisionnelle.

La gestion budgétaire répond au besoin de maîtrise des objectifs de la banque sur un horizon annuel, en compatibilité avec ceux, à moyen terme, du plan opérationnel et avec les choix stratégiques définis sur le long terme dans le plan stratégique. Elle fournit également le moyen d'adapter les objectifs à court terme de la banque aux réalités constatées sur le court terme.

Chapitre premier :

Présentation et préalables de la gestion budgétaire

Dans ce premier chapitre, nous allons tenter d'intégrer l'élément principal sur lequel porter l'objet de notre mémoire à savoir la gestion budgétaire en la présentant et en exhibant ses préalables.

*Une première section sera consacrée à la présentation de la gestion budgétaire, mo
gestion prévisionnelle à court terme qui englobe les programmes d'actions de la ban
et les moyens pour parvenir à les réaliser. Elle comprendra quelques caractéristique
budget et les principes de base à l'instauration et du fonctionnement de sa gestion.
à la deuxième section, elle permettra d'identifier les principaux préalables nécessai
la mise en place d'une gestion budgétaire efficace et adaptée à l'activité de la banq*

Section 1 : Notions générales sur la gestion budgétaire

1. Définition du budget :

Le mot « budget » vient du vieux français « bougette ». Au moyen âge, la bougette était la bourse dans laquelle le marchand entassait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer pour réaliser ses transactions et développer ses affaires. Cela signifie qu'avoir la bougette correspond à un moyen permettant de programmer ses dépenses pour faire face aux nécessités de la route.

Ainsi, un budget est constitué de prévisions chiffrées dont l'horizon est généralement d'une année. Ce chiffrage est effectué en unités de comptes physiques (volume des produits, effectifs...) et monétaires, en d'autres termes : « *Le budget est l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels* ».

2. Caractéristiques du budget :

Le budget remplit une multitude de fonctions au sein d'une organisation, qui peuvent être citées ci-après :

2.1. La planification :

Les plans d'actions contenus dans le budget correspondent en principe à un objectif bien défini. Toutefois, le choix de ces plans n'est jamais définitif tant qu'on n'aura pas mesuré les moyens qu'il implique. Au terme de cette démarche, le responsable du budget est convaincu de poursuivre un objectif réalisable (même s'il est ambitieux) et de disposer des moyens nécessaires à sa réalisation.

Dans cette optique, le budget peut être considéré comme un outil de planification dans la mesure où il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme.

2.2. La coordination et la communication :

L'objectif global de l'entreprise est fractionné en objectifs partiels des centres de responsabilité. A cet effet, et pour garantir la cohérence entre objectifs partiels et objectif global, il est nécessaire d'instaurer un dialogue à la fois entre les niveaux hiérarchiques (dialogue vertical) et entre les fonctions (dialogue horizontal).

¹ Bouquin H., Le contrôle de gestion, 3^{ème} édition, Ed. Puf, Paris, 1997, p 294-295.

Ces moments d'échange et de dialogue sont peu fréquents dans les grandes organisations et sont pourtant très utiles. Le travail réalisé à l'occasion de la préparation du budget est l'un de ces moments clés, il peut renforcer la communication entre les niveaux hiérarchiques et entre les fonctions. Mais il suppose également une implication entière de la Direction Générale aux étapes de l'élaboration budgétaire.

2.3. La délégation et la motivation :

Le budget constitue un puissant outil de décentralisation et de délégation car il permet :

- Â de planifier les actions au niveau de chaque centre de responsabilité ;
- Â d'allouer à chaque entité des objectifs à atteindre et des moyens à gérer ;
- Â d'instaurer un mécanisme de contrôle à travers le suivi des réalisations permettant à chaque centre d'envisager les actions correctives.

En outre, lorsque l'élaboration du budget est basée sur la proposition des objectifs à court terme et non seulement sur l'exécution des ordres de la Direction Générale, cela permet de motiver les personnes et leur permet d'innover et d'assumer leurs choix.

2.4. Le contrôle et l'évaluation des performances :

Le budget est considéré comme un outil de contrôle puisqu'il permet de conduire l'action vers l'objectif fixé en confrontant la réalité avec la prévision et cela par un contrôle qui se fait en deux étapes : le contrôle à priori et le suivi des réalisations. En outre, le contrôle du budget permet d'évaluer son responsable sur sa capacité à détecter à temps les écarts et réagir en proposant des mesures correctives.

3. Définition de la gestion budgétaire :

La procédure de la gestion budgétaire est apparue dans les organisations économiques complexes à partir des années 30, du fait de leur grande taille, dans le but de résoudre des problèmes de gestion après avoir été pratiquée et développée au niveau de l'Etat.

La définition la plus répandue de la gestion budgétaire a été donnée par Meyer J. comme suit :
« *La gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonction des conditions intérieures extérieures de la banque. A partir de ces prévisions, les responsables de la banque reçoivent après accord des attributions -programmes et moyens- pour une durée limitée. Un rapprochement a lieu régulièrement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre*

relief les différences qui en découlent. L'explication et l'exploitation de ces écarts constituent le contrôle¹.»

Cette définition attribuée à la gestion budgétaire met en exergue deux étapes essentielles de cette dernière qui seront développées dans les chapitres suivants et qui sont :

- La budgétisation qui consiste en l'élaboration des budgets ;
- Le contrôle budgétaire qui se traduit par le calcul d'écarts et la mise en place d'actions correctives correspondant à ces écarts.

4. Principes de construction et de fonctionnement du système budgétaire :

Afin de remplir les fonctions qui lui sont attribuées, le système budgétaire doit reposer sur un certain nombre d'aspects permettant l'élaboration des budgets ainsi que son fonctionnement et qui peuvent être résumés comme suit :

4.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de la banque :

Le budget doit être construit sur la base de la politique générale de la banque. En effet, à partir de l'analyse de l'environnement de la banque, de l'étude de ses forces et faiblesses ainsi que d'une réflexion sur la volonté des dirigeants, on peut arrêter une stratégie, c'est-à-dire des objectifs à long terme, un plan d'actions pour les atteindre et une allocation de ressources par grandes masses. Cependant, ce n'est que par le biais d'un plan opérationnel exprimé sur un horizon de trois années généralement que peuvent être réparties les tâches sur les différentes fonctions sur la base des choix stratégiques.

Enfin, arrive le budget pour encadrer l'action à court terme et en même temps contrôler l'exécution du plan. C'est pour cette raison que le budget ne peut remettre en cause la réflexion à long terme.

Lorsque la banque ne dispose pas de plans à moyen et long terme, ses budgets seront établis en respectant sa stratégie implicite. Dans ce cas, la Direction Générale détermine les grandes orientations pour l'exercice à venir, en fonction d'une appréciation plus ou moins intuitive de la situation.

4.2. Principe de couverture du système budgétaire l'ensemble des activités :

Pour réussir à coordonner les différents services de la banque d'une manière efficace et complète et afin d'éviter que les actions entreprises par ces derniers ne se contrecarrent, les

¹ Meyer J., Gestion Budgétaire, Ed. Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1970, p 2.

acteurs de la banque doivent s'appuyer dans la construction de leurs budgets, sur un système budgétaire qui touche à la totalité des fonctions de l'organisation.

Toutefois, il reste possible dans certains cas que la banque ne puisse pas procéder à l'élaboration de son budget en respectant ce principe, cela revient essentiellement aux problèmes suivants :

- 9 Les coûts faramineux qu'implique la mise en place du système budgétaire dans sa totalité notamment lorsque la taille de l'organisation est très grande ;
- 9 Les problèmes d'organisation, de manque d'information nécessitent le test de la procédure budgétaire au niveau de certains services avant son adoption sur l'intégralité du système de la banque ;
- 9 Certains budgets sont impossibles à concevoir et donc il devient inévitable d'instaurer un système partiel.

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

Ce principe suppose à la fois le découpage de la banque en centres de responsabilité et l'élaboration des différents budgets en fonction des responsabilités déléguées. En effet, un budget est avant tout une personne responsable.

De même, la présentation de chaque budget doit séparer les éléments dont le responsable a la maîtrise : *les éléments contrôlables*, de ceux sur lesquels il n'a aucun moyen d'action : *les éléments incontrôlables*. Cette distinction permet par ailleurs, de faciliter l'évaluation et le contrôle des performances de chaque responsable.

4.4. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel

Pour qu'un système budgétaire soit efficace, les responsables des entités doivent être incités à se fixer des objectifs ambitieux, à élaborer des plans d'actions pour les atteindre et à réagir aux écarts importants afin d'y apporter des mesures correctives.

A cet effet, la banque doit adopter un système d'animation qui oriente l'action des responsables dans le sens de la logique budgétaire. Dans cette optique de la budgétisation, il est indispensable qu'il existe, à l'intérieur de ce système, des forces de motivation matérielles (affecter une part nécessaire du budget à la gestion de la ressource humaine axée sur le système de récompense/sanction) et psychologiques (implication des opérationnels dans la définition des objectifs).

4.5. Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations :

Les prévisions d'un exercice donné qui représentent un préalable indispensable dans la procédure budgétaire peuvent être revues et faire l'objet d'une réestimation et cela d'une manière périodique (sans pour autant se cantonner à une périodicité fixe) à chaque fois que les changements constatés de l'environnement rendent irréalistes les hypothèses qui avaient servi de base au calcul des budgets et donc le travail de prévision antérieur devient peu utilisable pour la conduite de l'action.

Dans les entreprises qui se caractérisent par une forte décentralisation, l'idée de réviser les budgets en cours d'exécution peut paraître inacceptable, et cela pour deux principales raisons :

- ^{3/4} Les budgets correspondent à des plans d'actions élaborés par les responsables. Une fois approuvés par la hiérarchie, ils deviennent un engagement de la part des responsables, et toute révision de la prévision serait perçue comme une remise en cause du contrat ;
- ^{3/4} Les procédures d'élaboration des budgets sont trop longues et coûteuses pour être répétées plusieurs fois dans l'année.

Section 2 : Préalables de la gestion budgétaire

1. L'aspect organisationnel :

L'origine du terme organisation vient du mot grec « Organon », qui signifie moyens. Elle a pour objectif de répartir des missions et des attributions à chacun de ses acteurs, c'est-à-dire définir et situer chacun des responsables par son domaine d'action (découpage horizontal) et par son niveau hiérarchique (découpage vertical). Deux approches organisationnelles sont à distinguer :

- ⇒ l'approche par l'organigramme ;
- ⇒ l'approche de découpage par centre de responsabilité.

1.1. L'approche par l'organigramme :

L'organigramme constitue un préalable indispensable pour aboutir à une gestion budgétaire efficace car par sa conception, la communication et l'échange de l'information seront favorisés à l'intérieur de l'organisation.

Il peut être défini comme une représentation schématique des responsabilités, de leur fonctionnement et de la délégation d'autorité de chaque entité. On peut distinguer deux types d'organigrammes :

1.1.1. L'organigramme fonctionnel :

L'organigramme fonctionnel met plutôt l'accent sur les fonctions de la banque qu'on peut répartir en trois (03):

- *la fonction d'exploitation* (son objectif est de vendre les produits bancaires à la clientèle et de maintenir la relation client-banque)
- *la fonction de production* (son objectif est le traitement administratif des opérations initiées par l'exploitation telle que la tenue des comptes, l'exécution des ordres de bourse...)
- *la fonction d'assistance* (sa mission est de seconder la fonction d'exploitation et elle est subdivisée en trois types d'assistance :
 - ◆ *Assistance idée* : qui est chargée des études, marketing, etc.
 - ◆ *Assistance moyens* pour la gestion des ressources humaines, l'entretien des immeubles, etc.
 - ◆ *Assistance technique* : pour la trésorerie, le contentieux, etc.

1.1.2. L'organigramme hiérarchique :

Cet organigramme permet de représenter la structure de la banque en mettant en évidence ses divers organes ainsi que leurs rapports respectifs.

Ce type d'organisation (organigramme hiérarchique et fonctionnel) permet de schématiser l'organisation en fonctions et en organes de responsabilités sans pour autant séparer nettement les unités qui donnent naissance aux coûts et recettes. La répartition de la banque en centres de responsabilité permet de combler cette lacune.

1.2. L'approche par centres de responsabilité :

Un centre de responsabilité peut être défini comme une subdivision de l'entreprise (division, département...) qui :

- a une direction à sa tête ;
- a un certain degré d'indépendance dans son activité ;
- poursuit des objectifs propres et compatibles avec les objectifs généraux de l'entreprise (recherche d'un maximum de convergence entre les intérêts des responsables des centres et les buts généraux de l'organisation) ;
- est doté de moyens pour atteindre ces objectifs »¹.

En tenant compte des spécificités de l'activité bancaire, on peut distinguer quatre principaux types de centres de responsabilité :

- ^{3/4} les centres de profit ;
- ^{3/4} les centres opérationnels ;
- ^{3/4} les centres de support ;
- ^{3/4} les centres de structure.

1.2.1. Les centres de profit :

Les centres de profit exercent des activités de nature financière ou commerciale, directement génératrices de résultat. Les pouvoirs délégués à ces centres couvrent les conditions de la négociation commerciale (prix, remises, conditions de paiement). Pour le responsable, il s'agit de réaliser un niveau de revenu permettant de dégager une marge ou un niveau de profitabilité (PNB, RBE...) par conséquent, ils doivent avoir une maîtrise de leurs coûts et de leur chiffre d'affaires.

¹ GUEDJ N. et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2000, p 376.

On peut citer comme exemple de centres de profit les agences, la direction de la trésorerie, la direction de l'internationale, etc.

1.2.2. Les centres opérationnels :

Les centres opérationnels réalisent des prestations répétitives identifiables et aisément mesurables. Ils fournissent des prestations liées à la production de l'activité bancaire, et correspondent essentiellement aux centres de traitement de chèques, d'ordres de bourse et d'opérations sur titres et aux centres de gestion de dossiers de crédit.

Un centre opérationnel n'est pas responsable de ses coûts globaux puisque le volume de ses opérations dépend de l'activité des centres de profit. L'action de son responsable visera donc à réduire ses coûts unitaires.

1.2.3. Les centres de support :

Ces centres fournissent des prestations correspondant à des demandes spécifiques et non répétitives des centres utilisateurs et de ce fait ils sont caractérisés par un aspect non répétitif. On peut citer comme exemples de services qui opèrent ce type de prestations : le département études et développement, le département marketing, le département informatique, etc.

1.2.4. Les centres de structure :

Les centres de structure exercent des activités de soutien et de coordination. Ils sont concentrés pour la plupart dans les services centraux du siège : la Direction Générale, l'audit, la comptabilité générale, l'inspection, le contrôle de gestion, etc.

Contrairement aux centres de support, les missions des centres de structure émanent rarement de demandes de prestations formulées en interne. Ce sont les responsables de ces centres eux-mêmes ou la Direction Générale qui statuent sur l'opportunité des missions qu'ils poursuivent.

2. L'aspect comptable :

La comptabilité est fréquemment opposée à la gestion budgétaire. En effet, la première fournit des données historiques alors que la deuxième est prospective. Toutefois, puisque la gestion budgétaire est un système de prévisions et de contrôle, elle est obligée de s'appuyer sur la comptabilité dans la mesure où le passé permet de conjecturer le futur et où les réalisations permettent de contrôler les budgets.

Qui dit comptabilité dit comptabilité générale. Cependant, elle n'est pas suffisante pour répondre aux besoins de la gestion budgétaire car elle ne donne qu'une vue globale et synthétique des comptes de l'entreprise. Ces informations et ces réponses peuvent être fournies par la comptabilité analytique, qui représente un outil très adapté aux besoins du système budgétaire. Dans ce sens, elle permet de :

- ^{3/4} procéder aux arbitrages entre les différentes lignes d'actions possibles par une évaluation des coûts et des recettes par centre de responsabilité et par activité ;
- ^{3/4} apprécier les écarts par rapport aux prévisions et leur explication.

2.1. Définition de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique peut être définie comme « *un système d'information qui permet d'évaluer au stade prévisionnel, et de constater, en cours de réalisation, les coûts, les rendements et la rentabilité des activités (produits, services...) ainsi que l'efficacité de l'action des responsables* »¹

L'utilité de la comptabilité analytique peut apparaître à travers ses différents usages :

- ^{3/4} Connaître les coûts des différentes fonctions de la banque ;
- ^{3/4} Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits et les comparant aux prix de vente correspondants ;
- ^{3/4} Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan ;
- ^{3/4} Etablir des prévisions de charges et de produits d'exploitation ;
- ^{3/4} Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.

2.2. Les fondements d'un système de comptabilité analytique :

La mise en place d'un système de comptabilité analytique dans une entreprise repose sur la répartition de celle-ci en centres d'analyse, le choix des unités d'œuvre de chacun de ces centres et les informations de base devant être collectées.

2.2.1. La répartition en centres d'analyse :

Le découpage de l'entreprise en centres d'analyse doit correspondre aux centres de travail tels qu'ils résultent de l'organigramme. Ce découpage permet d'identifier les coûts et de connaître

¹ De Guerny J. et Guiriec J.-C., Principes et pratiques de la gestion prévisionnelle, Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires, 5^{ème} édition, Paris, 1986, p 28.

les consommations des ressources au niveau de chaque unité organisationnelle. Il est à la base du rattachement des charges indirectes aux produits.

Deux types de centres d'analyse peuvent être distingués à savoir : les centres principaux et les centres auxiliaires.

- **Les centres principaux** : ces centres ont une relation directe avec la production et les produits. Il s'agit des centres de profit.
- **Les centres auxiliaires** : ces centres ont des activités moins directes dans le processus de production. Ils sont généralement prestataires de services à l'égard des centres principaux et correspondent aux centres opérationnels, centres de support et centres de structure.

2.2.2. Les unités d'œuvre :

L'unité d'œuvre d'un centre d'analyse est définie comme l'unité de mesure de son activité et peut être exprimée par une mesure physique (de temps, de volume...). Elle permet le transfert des coûts d'un centre d'analyse vers d'autres centres ou vers des produits.

2.2.3. Les informations de base :

Le fonctionnement d'un système de comptabilité analytique nécessite un recueil d'informations de deux ordres : des données monétaires qui correspondent aux charges enregistrées en comptabilité générale et des données physiques servant à rattacher les charges aux produits.

2.3. Mode d'organisation de la comptabilité analytique :

La construction d'un système de comptabilité analytique repose sur l'élaboration d'un schéma général qui s'appuie sur les éléments déjà présentés. Celui-ci utilise les charges de la comptabilité générale pour aboutir à la détermination du coût de revient d'un produit.

Le processus se résume de façon simplifiée en quatre principales étapes :

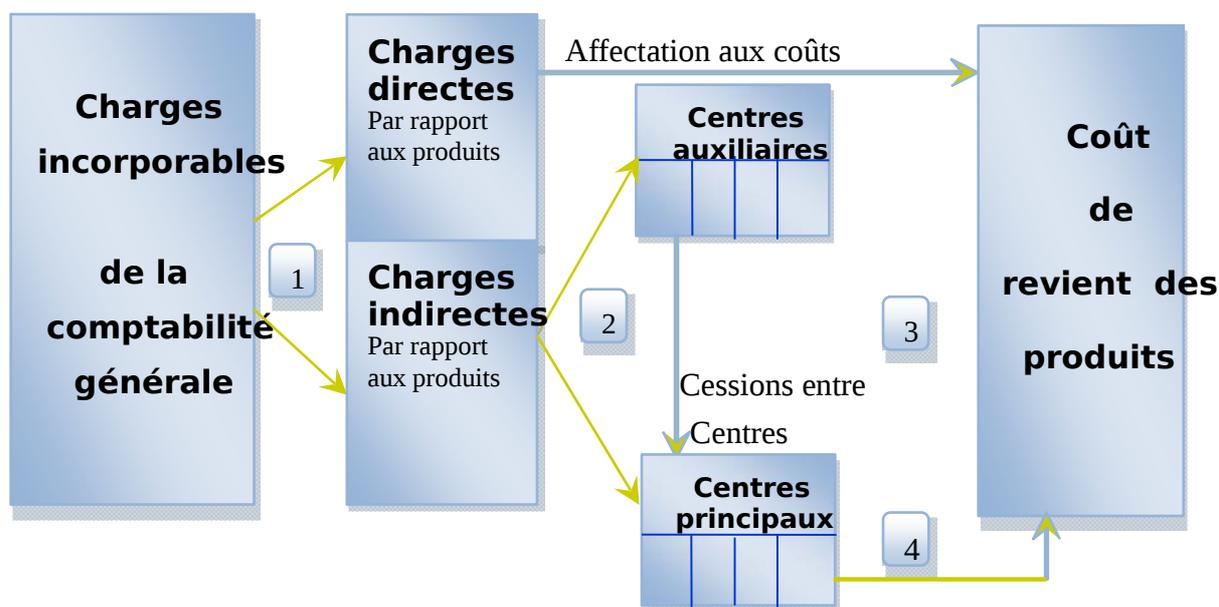


Figure 3 : Architecture d'un système de comptabilité analytique

Source : Bescos P.L., Dobler Ph., Mendoza C., Naulleau G., Giraud F., Lerville Anger V., Contrôle de gestion et management, Montchrétien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p 222.

Légende :

- (1) Classification des charges en charges directes et indirectes par rapport aux produits.
- (2) Affectation aux centres d'analyses, des charges indirectes par rapport aux produits.
- (3) Affectation des charges des centres auxiliaires aux centres principaux.
- (4) Toutes les charges indirectes regroupées dans les centres principaux sont imputées aux produits en fonction de leurs consommations respectives d'unités d'œuvre de ces centres.

2.4. Les charges à retenir en comptabilité analytique :

Le calcul des coûts en comptabilité analytique repose sur un certain nombre de périmètres. On peut considérer que la comptabilité analytique utilise sélectivement la base de données de la comptabilité générale. L'ensemble des charges comptabilisées transite par la comptabilité analytique pour que certaines charges soient écartées ou retraitées et que d'autres qui n'existaient pas soient introduites. Pour cela :

- La comptabilité analytique écarte : les charges à caractère exceptionnel (pénalités, restructuration, ...etc.) qui ne sont pas appropriées pour le calcul des coûts normaux d'opérations, les charges liées à l'activité du siège (telles que les charges de la Direction Générale...), les charges considérées comme des investissements non amortissables telles que les charges de développement informatique, ce qui exclut les charges reportées sur les autres exercices.

- Elle inclut les coûts conventionnels des fonds propres.

La démarche se résume donc comme suit :

Charges de comptabilité générale
+ Charges supplétives
- Charges non incorporables
= Charges incorporables en comptabilité analytique

3. L'aspect prévisionnel :

3.1. Définition de la prévision :

Même à court terme, l'avenir demeure incertain, donc l'entreprise qui persisterait à suivre l'évolution des besoins plutôt que de s'efforcer de l'anticiper, serait condamnée à disparaître. Dans ce contexte, apparaît le rôle de la prévision en tant qu'outil de gestion permettant la prise de décisions et l'application de ces décisions. Elle répond à trois principales préoccupations :

- Une volonté d'adaptation aux changements de tous ordres (économique, social, technologique...);
- Construire un référentiel sur lequel seront ensuite appréciés les résultats des décisions de gestion en associant les valeurs constatées aux valeurs prévues ;
- La coordination entre toutes les activités de la banque.

Une bonne connaissance du présent est primordiale. En effet, celui-ci a le double caractère de s'être progressivement construit dans le passé et de ce fait se référer au passé comme source explicative.

Cette connaissance du présent est corrélée à la disponibilité de l'information et à sa fiabilité. En effet, prévoir correspond aussi à une collecte d'informations internes et externes permettant d'établir pour la période considérée un programme d'actions :

⇒ *d'origine Externe* : concernant les divers environnements au milieu desquels l'entreprise évolue (informations économiques, technologiques, sociales, politiques et financières).

⇒ *d'origine interne* : les informations se rattachant à l'entreprise elle-même, avec tous ses centres de responsabilité, le plus souvent elles sont de source statistique et comptable.

Ce n'est qu'à partir de ces informations que les responsables peuvent tenter de prévoir, afin d'inscrire leurs décisions de gestion dans un avenir moins aléatoire.

3.2. Caractéristiques de la prévision :

En plus de son caractère anticipateur, la prévision acquiert aussi quelques caractéristiques que l'on peut identifier comme suit :

⇒ **La prévision est une attitude volontariste** : elle ne doit jamais être une simple reconduction du passé, sans examen préalable des résultats antérieurs. Elle doit être l'expression d'une politique, d'un choix, d'un engagement, d'un pari sur l'avenir.

⇒ **La prévision est une attitude scientifique** : les prévisions doivent être fondées sur des méthodes scientifiques permettant d'avoir des résultats discutables sans pour autant que le flair et l'intuition ne soient à priori repoussés.

⇒ **La prévision est une attitude collective** : il est impératif que les prévisions de l'entreprise fassent participer ses membres opérationnels. Chacun à son niveau y apporte sa contribution dans le cadre des problèmes soulevés.

En reprenant ces trois points, on peut dire que la prévision correspond à : « une attitude volontariste scientifique et collective face à l'activité future ».

3.3. Les techniques de prévision :

Pour répondre aux diverses situations où des prévisions sont nécessaires, un certain nombre de méthodes ou techniques ont été développées. On peut les classer comme suit :

- Techniques quantitatives ;
- Techniques qualitatives ;
- Techniques multicritères.

3.3.1. Les techniques quantitatives :

L'utilisation des techniques quantitatives de prévision s'est considérablement développée dans les banques en particulier, grâce à la banalisation de l'outil informatique qui permet non seulement d'effectuer rapidement les nombreux calculs qu'impliquent ces méthodes, mais également de stocker les données historiques et de les prélever ensuite avec efficacité et rapidité pour l'établissement d'une nouvelle prévision.

Les techniques dont le poids de départ est une série de valeurs de données passées, et qui selon certaines règles, développent une prédiction de valeurs futures, sont classées dans la catégorie de méthodes quantitatives.

Dans le domaine de ces méthodes, on trouve un grand nombre de techniques dont l'élément commun est que les prévisions sont fondées exclusivement sur des données historiques. Dans ce groupe, on peut citer, parmi les techniques les plus utilisées :

- les moyennes mobiles,
- le lissage exponentiel,
- la décomposition de séries temporelles.

3.3.2. Les techniques qualitatives :

Alors que les méthodes de prévision quantitatives sont fondées sur des faits et des données historiques, les méthodes qualitatives de prévision se basent sur des situations où de telles données ne sont pas immédiatement disponibles ou applicables, et dans lesquelles une part plus importante est laissée au jugement des managers.

L'application de cette méthode aide à tenter de prédire la modification d'un certain comportement historique. Les données historiques sont insuffisantes pour pouvoir être interprétées seules. Il faut aussi identifier d'autres indicateurs dominants, et des facteurs de causalité ou de corrélation se rapportant aux changements considérés. L'interprétation, dans la plupart des techniques qualitatives de prévisions, est effectuée par des « experts ».

Parmi les méthodes qualitatives, on peut citer les plus courantes :

- ⇒ La méthode DELPHI,
- ⇒ Les méthodes dites de panel de consommateurs,
- ⇒ La méthode force de vente,
- ⇒ Les études de marché par enquêtes et questionnaires,
- ⇒ Les réunions de l'exécutif...

3.3.3. Les techniques multicritères :

Il est évident que certaines méthodes ne soient ni dans la catégorie quantitative, ni dans la catégorie qualitative, elles sont basées sur « les probabilités subjectives ». Elles deviennent de plus en plus importantes, parce qu'elles s'intègrent aisément dans une approche globale de prise de décision. Elles utilisent le jugement du manager et s'expriment en langage mathématique.

Cette combinaison semble actuellement s'imposer dans les banques les plus performantes. Elle est basée sur :

- Une approche traditionnelle à base mathématique et statistique par des spécialistes ;
- Une estimation des activités par le personnel concerné ;
- Une confrontation, par le même groupe de direction et les autres responsables.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue quelques notions et concepts relatives à la gestion budgétaire. Ce mode de gestion à court qui comporte une phase de budgétisation et une phase de contrôle des budgets est assuré par le biais du budget, outil de chiffrage des prévisions budgétaires qui connaît plusieurs caractéristiques : planification, communication et coordination, délégation et motivation et enfin contrôle et évaluation des performances.

En outre, plusieurs principes sont à respecter afin de garantir l'efficacité de fonctionnement du système budgétaire tel que son inscription dans le cadre de la politique générale de la banque et de son personnel, sa couverture l'ensemble des aspects de l'activité de la banque et bien d'autres.

La mise en place de ce système nécessite néanmoins, l'existence de conditions préalables, en l'occurrence l'existence d'une organisation à une structuration décentralisée, la prévision et un système de comptabilité analytique. Nous nous limiterons à cette liste car il est impossible de donner une liste exhaustive des points sur lesquels l'effort de la banque doit porter lors de la mise en place de la gestion budgétaire. Il en existe évidemment d'autres qui peuvent être cités comme : le système d'information et la planification, cette dernière étant déjà été abordée dans le chapitre préliminaire.

Chapitre deuxième :

La budgétisation

La gestion budgétaire est un processus qui comprend deux phases : Une phase consacrée à la préparation du budget et la seconde phase à la confrontation entre ce budget et le budget réalisé. Dans ce chapitre, nous allons expliquer d'une manière succincte et explicative les différents critères relatifs à la première phase.

A cet effet, nous exposerons dans une première section l'organisation de la procédure budgétaire, en s'appuyant sur l'examen des méthodes théoriques auxquelles a recouru la banque pour l'établissement de son budget, ensuite on présentera les différents budgets spécifiques à cette dernière, pour enfin clore notre section par un détail des différentes phases nécessaires pour l'établissement du budget définitif.

Nous expliquerons à travers la deuxième section, dans un premier temps, le déroulement de la phase de budgétisation des entités décentralisées dans une organisation et le contenu type du budget propre à chaque entité ainsi que les spécificités de l'élaboration de leurs budgets dans un deuxième temps.

Section 1 : Organisation de la procédure budgétaire

1. Les méthodes de la procédure budgétaire :

La procédure budgétaire peut se dérouler selon trois méthodes différentes l'une de l'autre sur le plan de l'implication de ses acteurs principaux (Direction Générale et responsables des structures) qui dépend généralement de la taille de l'organisation et son type de management. A cet effet, on peut distinguer trois méthodes d'élaboration des budgets :

1.1. La méthode descendante :

La modalité descendante résulte d'un acte unilatéral, celui du supérieur hiérarchique ou d'un nombre restreint de personnes (le comité budgétaire par exemple) qui prend des décisions définitives concernent les objectifs d'activité et les résultats attendus de la part de chaque centre de responsabilité et les leurs notifie à partir des hypothèses de développement. Les chefs des centres de responsabilité se limiteront dans l'élaboration de leurs budgets respectifs d'effectuer leurs prévisions de recettes et/ou de dépenses allant avec les objectifs et les moyens qui leurs ont été imposés par la hiérarchie.

Cette méthode présente des avantages et des inconvénients :

Pour les « Avantages » :

- Ce raisonnement implique une compatibilité de l'ensemble des programmes des centres de responsabilité avec les objectifs généraux et une rapidité d'élaboration du budget ;
- Elle a le mérite de donner à l'ensemble des acteurs de l'entité une même représentation de l'avenir.

Pour les « Inconvénients » :

- les objectifs imposés ne sont pas toujours cohérents et réalistes car ils ne tiennent pas vraiment compte ni des tendances futures de chaque centre de responsabilité ni des besoins correspondant ;
- Le manque ou l'absence de participation des responsables à la détermination finale des budgets, conduit à un sentiment d'irresponsabilité pour leurs prévisions et ne permet donc pas d'apprécier leur performance sur la base de l'écart entre prévisions et réalisations.

1.2. La méthode ascendante :

L'élaboration des budgets selon cette méthode ne conduit qu'à une simple consolidation des différents budgets préparés par les centres de responsabilité sur la base d'un programme d'activité global.

En effet, lorsque les budgets sont établis selon ce processus, l'autonomie des centres de responsabilités dans la fixation de leurs objectifs, et des moyens nécessaires pour les atteindre est très présente ce qui constitue pour eux un facteur fort de motivation. La Direction Générale n'intervient que pour donner son accord ou au contraire refuser les programmes proposés par les chefs des centres de responsabilité, dans ce dernier cas, une nouvelle proposition est effectuée jusqu'à ce qu'un accord soit obtenu.

Vu sous cet angle, cette méthode paraît la mieux appropriée pour répondre aux attentes de l'organisation en matière de réalisation de la performance optimale des centres de responsabilité. Toutefois, elle présente de nombreux inconvénients, même si elle présente des avantages.

- Ce processus a l'avantage d'être participative et incitative car les prévisions définitives constituent un contrat passé entre les deux parties hiérarchique et opérationnelle ;
- L'autocontrôle permanent et la gestion par écart assurent une souplesse et une dynamique au sein de l'entreprise.

Nonobstant les avantages précités ci-dessus, cette méthode présente des « Inconvénients savoir :

- La Direction Générale n'assume plus ses rôles d'orientation et de choix des axes de développements globaux de la banque. Certes, elle n'approuve pas les budgets proposés systématiquement et sans les critiquer, mais soumise à des propositions parcellaires et non coordonnées, son intervention ne portera que sur des détails et non pas sur les choix essentiels ;
- Les centres de responsabilité ont une tendance naturelle à raisonner par addition, c'est-à-dire à augmenter les dépenses de l'année précédente des frais résultant de l'inflation et de ceux liés aux nouvelles activités, et même à gonfler leurs prévisions de dépenses (ou minorer celles des recettes) sans se préoccuper de leur faisabilité globale pour la banque ;
- Une certaine lenteur est constatée au stade des prévisions, due à l'exigence d'un processus de négociations, de confrontations et d'accords contractuels.

1.3. La méthode du « va et vient » :

Cette méthode est une combinaison des deux méthodes décrites précédemment. En effet, il s'agit :

- D'une part, de définir les choix globaux et le programme d'activité de l'ensemble de la banque par la Direction Générale, qui se charge ensuite d'estimer et de communiquer aux différents centres de responsabilité leurs parts de réalisations de ce programme afin de les orienter et d'encadrer leurs actions (enveloppe de recettes et/ou de dépenses) ;
- D'autre part, sur la base du programme arrêté et des orientations reçues, les centres de responsabilité élaborant leurs budgets détaillés et les soumettent à la Direction Générale pour examen et discussion. Dans ce cadre, les enveloppes allouées à un centre de responsabilité peuvent être dépassées sous réserve de justifications valables, celles-ci étant indicatives et non impératives.

Aussi, cette démarche intermédiaire est estimée plus rationnelle et plus efficace par la banque puisqu'elle évite de compromettre sa structure décentralisée tout en tenant compte de ses moyens lors de la fixation des objectifs (intervient là le rôle de la Direction Générale). Elle sera traitée amplement dans la section deux de ce même chapitre¹.

2. Typologie des budgets :

Afin de réussir au mieux la gestion budgétaire, les acteurs participants à ce processus doivent s'investir à fond pour faire ressortir des budgets qui formalisent avec clarté, précision et cohérence la stratégie de la banque. On distingue à ce titre quatre grands types de budgets :

- Le budget commercial ;
- Le budget de l'investissement ;
- Le budget des frais généraux ;
- Les documents de synthèse.

2.1. Le budget commercial :

Ce budget est le premier à être établi, c'est le budget pivot et déterminant de tous les autres budgets. Il constitue la résultante des prévisions commerciales recouvrant les dépôts à collecter, les crédits à distribuer en capitaux de fin de période mais également les nombre d'ouvertures de compte, de nombre de cartes bancaires placés, etc.

Par ailleurs, ces prévisions d'activité doivent être faites selon un grand niveau de détail :

¹ Voir Articulation de la procédure budgétaire.

- La décomposition des crédits par destinataire (particulier, entreprise, institution financière) et par nature (prêt, épargne-logement, mobilisation de créances nées à l'exportation...);
- La décomposition des dépôts par origine et par nature (à vue, d'épargne, certificat de dépôt...);
- Les engagements par signature;
- Les prestations de services en distinguant la gestion des moyens de paiement (monétique, virement, etc....) et la gestion de patrimoine (sicav, ordre de bourse, etc....).

A long terme, le champ d'investigation est infini, il dépasse tous les produits existants sur le marché ou déjà élaboré par la banque pour comprendre la conception des nouveaux produits. Mais puisque le budget est formé par des prévisions sur le court terme, ce champ se trouve limité par des contraintes externes (l'état du marché et de la concurrence, le respect de la réglementation prudentielle, etc.) et des contraintes internes (réseau de distribution, compétences du personnel...).

2.2. Le budget d'investissement :

Ce budget concerne les projets d'engagements de dépenses en biens corporels et/ou incorporels dont le cycle d'exploitation est supérieur à une année. Ils peuvent être sous forme d'une acquisition d'un nouveau bien remplaçant un ancien ou un projet d'expansion de l'activité ou même une recherche de développement ou d'innovation.

Les dates prévues suite à la décision d'investissement sont très importantes. Elles peuvent être saisies à trois moments : au moment de son engagement, lors de son décaissement ou au moment de la réception du projet.

⇒ L'engagement peut donner lieu à la survenance des situations suivantes :

- Le versement d'un acompte (cas d'une construction ou d'un gros équipement fabriqué à la commande), cela permet de prévenir le paiement du montant de l'acompte ;
- Toute résiliation d'engagement entraîne le paiement d'un dédit (implique un coût pour l'entreprise) ;
- Tout retard dans l'exécution d'une étape d'un projet décale les dates d'engagements des étapes suivantes.

⇒ Les dates de règlement sont également importantes car il est primordial de gérer les problèmes de trésorerie résultants des montants déboursés et de vérifier la cohérence entre les montants facturés et ceux budgétés.

⇒ L'estimation des dates de réception permet de savoir quand les opérations d'exploitation pourront commencer, ce qui conditionne la rentabilité des projets.

2.3. Le budget des frais généraux :

2.3.1. Présentation :

Le budget des frais généraux est un budget constitué pour l'essentiel des charges de personnel et des charges sociales s'y rapportant, des frais administratifs et des dotations aux amortissements calculées sur la base du budget d'investissement.

La ventilation et la répartition de ces charges entre les différentes unités de gestion s'effectue en fonction de clés de répartition ou de taux de cession interne ou de manière équitable sur l'ensemble du réseau de la banque.

La part considérable que prennent les frais généraux sur les charges du compte de résultats et du fait de son absorption plus de deux tiers du produit net bancaire, conduit la banque à voir et à revoir les postes de ce budget très déterminant de la rentabilité de la banque.

Toutefois, les techniques budgétaires traditionnelles retiennent l'approche qui consiste à ne pas remettre en cause le passé mais à ajouter aux charges résultant des activités traditionnelles celles des activités nouvelles prévues. Ce qui gonfle encore plus les frais généraux de la banque. A cet effet, on a jugé utile de jeter la lumière sur une approche qui pourra améliorer les prévisions des frais généraux.

2.3.2. La budgétisation base zéro « BBZ » :

La description la plus complète de la méthode BBZ a été donnée par son initiateur P.Pyhr.

Il juge que *plutôt de procéder à des replâtrages incessants du budget existant, il s'agit de reconsidérer totalement les activités et les priorités, et de reconstruire un ensemble d'allocations de ressources neuf et meilleur pour l'année budgétaire qui commence* définit de la manière suivante : « *Le budget base zéro est un procédé qui exige de la part de chaque dirigeant qu'il justifie dans le détail et dès son origine (d'où l'intitulé de base zéro) tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer cette dépense.* »

¹ Gervais M., Contrôle de gestion, Ed. Economica, 8^{ème} édition, Paris, 2005, p 446.

² Même source.

De par cette définition, deux caractéristiques essentielles de cette approche sont à retenir :

- 9 Le processus budgétaire part de zéro : c'est donc une approche qui ne tient pas compte ni des performances passées ni du budget de l'exercice antérieur pour l'établissement du budget de l'année à venir ;
- 9 Le budget de l'année N+1 se construit à partir d'un réexamen systématique de la valeur des activités : rien n'est plus considéré comme définitivement acquis et les départements doivent faire la preuve en permanence de l'utilité de la totalité de leurs actions.

Cette méthode n'est pas pourtant pas dépourvue d'inconvénients :

- En remettant en cause de façon permanente la routine et les acquis du passé, ils deviennent source d'incertitude et d'anxiété pouvant concourir plus à la déstabilisation de l'organisation qu'à l'amélioration de sa gestion ;
- Aux différents échelons hiérarchiques, le BBZ demande une somme de travail considérable, plus ou moins productif, ce qui peut aller à l'encontre de son objectif premier (la réduction des coûts), il serait par contre intéressant de choisir chaque année quelques secteurs de la banque, en sorte que par roulement l'ensemble de la banque puisse être revu.

2.4. Les documents de synthèse :

A travers ces documents, l'entreprise peut vérifier que les plans d'actions contenus dans l'ensemble des budgets sont en adéquation avec les objectifs financiers de l'année. A cet effet, leur analyse se fait principalement sous quatre angles :

- L'angle **trésorerie**, avec le budget de trésorerie ;
- L'angle **profitabilité**, avec le compte de résultat prévisionnel ;
- L'angle **structure financière**, avec le bilan prévisionnel ;
- L'angle **équilibre financier**, avec le tableau de financement prévisionnel.

2.4.1. Le budget de trésorerie :

C'est un document de synthèse des encaissements et des décaissements qui permet d'anticiper les difficultés ponctuelles de trésorerie. En effet, il détermine les différentes entrées et sorties de liquidité relatives aux précédents budgets.

La détermination du budget de trésorerie se fait par le biais du calcul de son solde mensuel. Ce solde de trésorerie peut prendre deux formes :

^{3/4} *excédentaire* : dans ce cas, l'excédent de trésorerie doit être placé ou utilisé pour réduire l'endettement ;

^{3/4} *déficitaire* : il faut recourir à des financements à court terme.

2.4.2. Le compte de résultat prévisionnel :

« Le compte de résultat prévisionnel est obtenu en faisant la synthèse des produits et des différents budgets en mettant en évidence le résultat prévisionnel de l'exercice à venir. Il constitue le principal outil de synthèse budgétaire¹ et ainsi sur le plan de la prévision de faire apparaître le résultat courant de la banque pour l'année à venir, au stade du contrôle d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitation et enfin de construire le budget de trésorerie.

2.4.3. Le bilan prévisionnel :

Il est présenté comme un bilan traditionnel et permet de prévoir les conséquences des actions envisagées en l'année « N+1 » sur la structure financière de la banque. Il ne peut être établi qu'après le budget trésorerie et le résultat prévisionnel.

2.4.4. Le tableau de financement prévisionnel :

C'est un état financier prévisionnel des emplois et des ressources pour l'année budgétée. Il permet d'examiner l'évolution de l'équilibre financier de la banque.

3. Articulation de la procédure budgétaire :

On dénombre cinq phases pour l'élaboration des budgets dans une banque, ayant une structure décentralisée et qui suit une approche participative ou la méthode du « va et vient ». Ces cinq phases de la procédure budgétaire sont illustrées dans le schéma qui suit :

¹ Gervais M., Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6^{ème} édition, Paris, 1997, p 515.

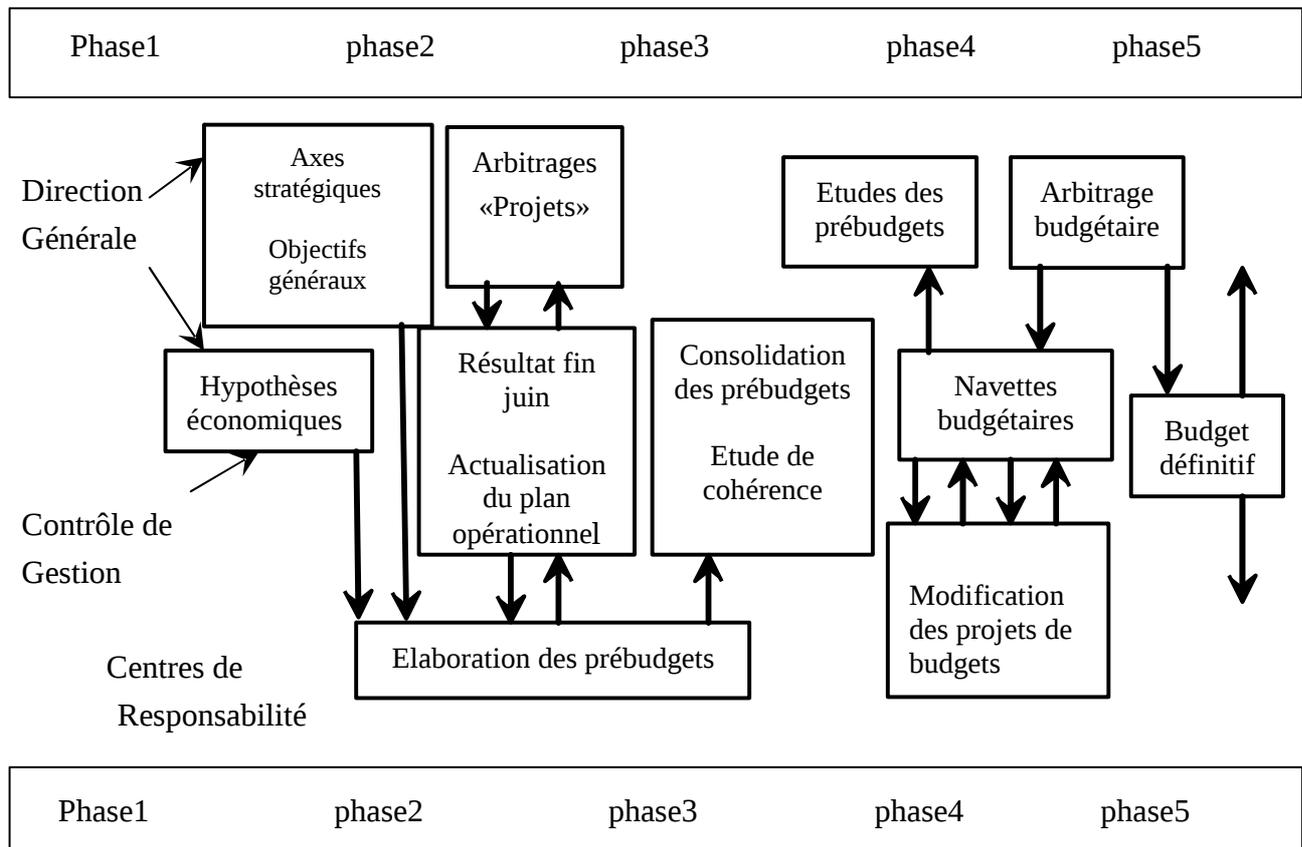


Figure 4 : Les cinq phases d'une procédure budgétaire

Source : Naulleau G. et Rouach M., *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue banque éditeur, 3^{ème} édition, Paris, 1998, p 264.

⇒ Phase 01 : Le cadrage budgétaire

Cette première phase de la procédure budgétaire est initiée par la Direction Générale à la fin du premier semestre de l'année N, elle se formalise par la diffusion d'une « Lettre d'intention » appelée également « Lettre de cadrage » permettant d'une part aux centres de responsabilité de procéder à la préparation de leurs prébudgets N+1 et de s'assurer qu'ils les construisent dans le respect des axes stratégiques et des objectifs généraux retenus pour le budget N+1 d'autre part. Cette lettre de cadrage est d'une importance considérable car elle permet de faire le lien entre la gestion stratégique et la gestion quotidienne de la banque.

Par ailleurs, des documents complémentaires : calendrier à suivre, responsabilités assignées dans l'élaboration des budgets et dans les arbitrages sont transmises éventuellement dans des formulaires standards.

Parallèlement, le service de contrôle de gestion transmet les hypothèses économiques et monétaires. Ces hypothèses indispensables à communiquer dans les activités bancaires et

financières concernent les hypothèses de conjoncture relatives à l'évolution des taux d'intérêt, des parités monétaires (Dollar, Euro, Yen...) et certains indicateurs permettant le chiffrage des prévisions d'activité et de recettes (inflation, croissance économique, évolution des dépôts à vue, évolution économique des différents partenaires...).

⇒ **Phase 02 : Elaboration des prébudgets**

Durant cette phase, les centres de responsabilité reçoivent en plus des documents cités dans la première phase, un état sur les réalisations du premier semestre en terme de PNB (Produit Net Bancaire), de frais généraux, de RBE (Résultat Brut d'Exploitation) et de RN (Résultat Net) ainsi que des statistiques relatives à l'activité.

Cette phase est décomposée en deux temps :

- Un premier temps est consacré à l'élaboration d'une courte note présentant les projets de développement retenus par le centre de responsabilité. Ces projets doivent être cohérents avec les axes stratégiques diffusés par la Direction Générale ;
- Un second temps est consacré à l'élaboration des pré-budgets. Pour cela, ils doivent remplir un certain nombre de documents synthétiques, par exemple un document relatif aux objectifs d'activités et de recettes, un document relatif aux objectifs en terme de moyens employés par le centre de responsabilité et un document relatif aux demandes d'allocation de ressources sur tous les projets ne concernant pas l'activité courante.

Pour préparer ces documents synthétiques, de nombreux états intermédiaires propres aux centres de responsabilité sont nécessaires. Par exemple, pour les objectifs de production de crédit, chaque agence du réseau va établir ses propres objectifs en consolidant les objectifs de production de chacun de ses exploitants. Ce sont les consolidations successives, par succursale et par région, qui permettront d'obtenir un premier objectif de production globale du réseau pour l'année N+1.

Sur le plan de la forme, le document synthétique relatif à l'activité ou aux revenus peut se présenter comme suit :

□ Un document synthétique relatif aux objectifs d'activité et de recettes :

Recettes ou indicateurs d'activité	Rappel réalisé N-1	Objectif N	Estimé N	Proposition de budget N+1	Variation N+1/Estimé N

Commentaires

Figure 5 : Pré-budgets : Objectifs N+1 d'activité ou de recettes

Source: Naulleau G. et Rouach M., Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque Editeur, 3^{ème} édition, Paris, 1998, p 266.

□ Un autre document portera sur les prévisions des moyens hors investissements nécessaires pour la réalisation des objectifs de l'année N+1.

Charges d'exploitation	Frais de personnel	Frais informatiques	Autres frais généraux	Total frais généraux

Commentaires

Figure 6 : Pré-budgets : Objectifs de moyens N+1 hors investissement

Source: Naulleau G. et Rouach M., Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque Editeur, 3^{ème} édition, Paris, 1998, p 267.

□ Un troisième document de synthèse est relatif aux investissements : dans ce document sont regroupés les différents nouveaux projets prévus par le centre de responsabilité. La forme de ce document est comme suit :

Objet du projet	Rang de priorité	Demande de moyens			Prévisions de recettes
		Effectif	Frais généraux	Investissement	

Commentaires

Figure 7 : Demande de moyens sur projets de développement N+1

Source: Naulleau G. et Rouach M., Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque Editeur, 3^{ème} édition, Paris, 1998, p 267.

Il est préférable que les projets d'investissement et de développement soient détaillés en indiquant la finalité de l'investissement (productivité, qualité, activité...), les coûts directs et indirects, les économies induites et les contreparties valorisables.

Durant cette phase, le service de contrôle de gestion détient deux casquettes, la première lui confère la qualité de conseiller et assistant des centres de responsabilité dans l'élaboration des objectifs, leurs chiffrages et leur valorisation et la deuxième la qualité de récepteur des documents correspondant aux prébudgets pour une première consolidation.

⇒ **Phase 03 : Consolidation des prébudgets**

Cette phase relève du service de contrôle de gestion.

Les différents budgets établis par les centres de responsabilité ne constituent que des esquisses qui doivent être harmonisés. Les différents responsables peuvent avoir des positions différentes voire conflictuelles sur de nombreux problèmes ayant une incidence sur l'établissement des budgets. A cet effet, le service de contrôle de gestion va poursuivre essentiellement trois (03) missions :

- Une première consolidation des prébudgets transmis par les centres de responsabilité qui lui permettra par la suite de préparer les différents états financiers prévisionnels issus de ces prébudgets.
- Se prononcer sur certains nombres de points essentiels relatifs à la crédibilité des prébudgets :
 - les options de développement ou de redéploiement des ressources du centre sont-elles en cohérence avec les orientations stratégiques et avec le plan opérationnel de la banque ou de l'entité de rattachement du centre de responsabilité ?
 - les objectifs d'activité, de recettes, de charges et d'investissement sont-ils en ligne par rapport aux objectifs et aux hypothèses économiques communiqués ?
 - les efforts entre les différents centres de responsabilités sont-ils répartis ?
 - quels sont les postes qui sont le plus affecté par les orientations et les hypothèses diffusées ?

Le prébudget après avoir fait l'objet d'un premier ajustement pourra être transmis à la Direction Générale, accompagné de commentaires aux questions posées ci-dessus.

⇒ Phase 04 : Négociations et navettes budgétaires

Cette phase constitue la phase la plus dynamique dans le processus d'élaboration des budgets car elle s'encadre dans un mouvement de négociations et de navettes budgétaires qui s'établissent entre les centres de responsabilités et la Direction Générale lors de réunions budgétaires afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenus, de charges et d'investissement retenus au niveau de chaque centre de responsabilité. La médiation entre les deux niveaux se fait par le service de contrôle de gestion.

Par ailleurs, au cours de cette phase, et sur la base des informations communiquées aux centres de responsabilité sur l'état des réalisations des trois premiers trimestres, des modifications peuvent intervenir au niveau des estimations des trois mois restants de l'année N ainsi que sur les objectifs de l'année N+1.

Il est important de souligner qu'à ce stade, la Direction Générale doit jouer pleinement son rôle d'arbitrage et d'équilibrage permettant d'assurer à la procédure budgétaire sa crédibilité et sa viabilité.

⇒ Phase 05 : Elaboration du budget définitif

Cette phase correspond à :

- L'établissement du budget définitif par métier ou par grande fonction. Elle donne lieu aux derniers arbitrages entre les différentes directions ;
- Le budget définitif est présenté au Conseil d'Administration pour approbation. En effet, c'est lui qui détient la prérogative de l'avaliser in fine ou d'émettre éventuellement des remarques ;
- La diffusion du budget définitif à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque.

Le service de contrôle de gestion peut pour ce dernier point utiliser des documents normalisés de « Notification budgétaire », accompagnés éventuellement d'une note signée par la Direction Générale afin de bien marquer le caractère contractuel de l'engagement pris par le responsable du centre de responsabilité.

4. Le calendrier de la procédure budgétaire :

Il est fréquent lors du déroulement de la procédure budgétaire de constater des retards de la part d'un ou de plusieurs structures de la banque dans la transmission des documents budgétaires dépassant ainsi le cycle prévu pour la préparation des budgets.

A cet effet, un planning budgétaire doit être établi par la structure de contrôle de gestion. Celui-ci peut prendre la forme d'un manuel donnant des explications détaillées sur l'ensemble du travail budgétaire, la composition du comité budgétaire et fixant des dates butoirs pour chaque phase de telle sorte que les budgets soient approuvés par la Direction Générale avant le début de l'exercice budgétaire. Le plus souvent, ce planning de procédure budgétaire est présenté comme suit :

phases	Direction Générale	Contrôle de gestion	Centres de responsabilité
<p>Phase 1</p> <p>Choix et diffusion des hypothèses économiques et monétaire pour N+1</p> <p>Diffusion des axes stratégiques à prendre en compte pour l'élaboration du budget N+1</p>	<p>30/06</p> <p>30/06</p>		
<p>Phase 2</p> <p>Diffusion de la note de procédure budgétaire</p> <p>Diffusion du réalisé à fin juin en matière de PNB, charges, effectifs, investissements, résultat par centre de profit...</p> <p>Note sur les projets de développement retenus par les centres de responsabilité</p> <p>Documents de pré-budgets relatifs aux objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> d'activité (crédits, dépôts...) <input type="checkbox"/> de moyens (effectifs, frais généraux, investissements...) <input type="checkbox"/> de recettes 		<p>15/07</p> <p>entre 31/07 et 01/09</p>	<p>10/09</p> <p>05/10</p> <p>05/10</p> <p>10/10</p>

<p>Phase 3</p> <p>Consolidation des budgets et des demandes par le contrôle de gestion</p> <p>Choix des priorités par la direction générale</p>	20/10	15/10	
<p>Phase 4</p> <p>Réunions avec les contrôleurs de gestion locaux et/ou les directions pour ajustement des demandes avec les objectifs de la direction générale.</p> <p>Présentation à la Direction Générale de la synthèse budgétaire</p>	01/12	du 20/10 au 25/11 01/12	du 20/10 au 25/11
<p>Phase 5</p> <p>Dernières décisions budgétaires par secteur d'activité (réseau, financier, international...) et par grande fonction (personnel, informatique, communication...)</p> <p>Etablissement du budget final</p> <p>Présentation du budget au Conseil d'Administration</p> <p>Diffusion du budget détaillé par centre de responsabilité.</p>	08/12 15/12	10/12 30/12	

Figure 8 : Exemple de planning budgétaire

Source : Naulleau G. et Rouach M., Le Contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque éditeur, 3^{ème} édition, Paris, 1998, p 273-274.

Section: 2 La budgétisation par centre de responsabilité

1. Contenu type des budgets d'un centre de responsabilité :

Durant la période de préparation de leurs budgets, les responsables doivent savoir y intégrer chacun concernant son activité toutes leurs réflexions sur l'avenir par le biais de programmes d'actions qui seront ensuite traduits dans des budgets.

Tous ces programmes à aborder dans le cadre de l'année budgétaire, sont synthétisés dans le compte d'exploitation de chaque centre de responsabilité. Ce dernier comprend quatre postes principaux qui peuvent être schématisés de la manière suivante :

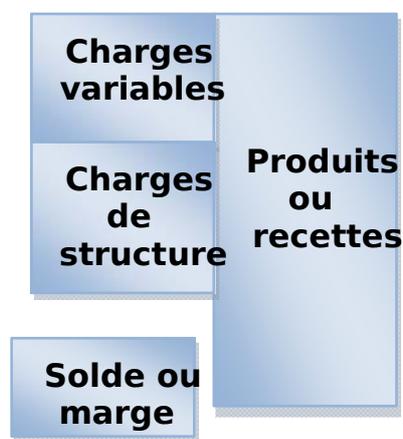


Figure 9 : Compte d'exploitation d'un centre de responsabilité

Source : Margerin J., La gestion budgétaire Comment en faire un outil de management, Les éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Grenoble, 1989, p 136.

- 9 **Les recettes** peuvent provenir :
- Des recettes des crédits octroyés et des différents produits bancaires ou des cessions internes ;
 - Des dotations budgétaires ou des subventions reçus d'autres départements ou même de la Direction Générale.
- 9 **Les frais variables** correspondent aux consommations liées à l'activité de la banque (la collecte des ressources et les différents types d'emprunt).
- 9 **Les frais de structure** comprennent les coûts de structure du centre, y compris les subventions versées aux autres centres.
- 9 **Le solde du compte** ou **marge** est la différence entre les postes de recettes et de frais.

En outre, cette architecture est la résultante de trois principaux sous-budgets établis par les centres de responsabilité :

- ⇒ Le sous- budget de produits (voir **Figure 10**) ;
- ⇒ Le sous-budget de charges (voir **Figure 11**) ;
- ⇒ Le sous-budget des marges (voir **Figure 12**).

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
1. Ventes à l'extérieur (C.A hors taxe)													
.....													
.....													
.....													
S/Total													
2.Cessions internes													
3.Produits divers													
Total (1+2+3)													

Figure 10 : Sous-budget des produits

Source: Margerin J., Op.cit., p 137.

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total					
1. charges d'activité																		
.....																		
.....																		
.....																		
S/Total																		
2. charges de structure																		
.....																		
.....																		
S/Total																		
Total des charges (1+2)																		

Figure 11 : Sous-budget des charges

Source: Margerin J., Op.cit., p 137.

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
1. Ventes à l'extérieur (C.A. hors taxe)													
2.Total charges d'activité													
3.marge sur coût d'activité (1-2)													
4. Total charges de structures													
5. Contribution (3-4)													

Figure 12 : Sous-budget des marges

Source: Margerin J., Op.cit., p 137.

Cette subdivision en sous-budgets permet de mettre en évidence :

- Â Les objectifs d'activité à travers le budget de produits et le budget de charges ;
- Â Les budgets moyens correspondant à travers le budget de charges ;
- Â Le budget de marges résultant des deux budgets précédents.

Cependant, ce n'est pas tous les centres de responsabilité qui ont un budget aussi complet que celui présenté précédemment. Seuls les centres de profit constituent des centres de responsabilité à part entière, dotés à ce titre des trois sous-budgets produits, charges et marges.

En effet, on peut aussi distinguer également d'autres centres de responsabilité autres que les centres de profit :

⇒ *Les centres de frais :*

Ces centres correspondent aux centres de coûts bancaires et non bancaires. Ils ont pour objectif de minimiser le coût unitaire pour un volume donné d'activité. Pour ce genre de responsabilité, le contenu du budget peut être résumé dans le schéma suivant :



Figure 13 : Contenu type du budget d'un centre de frais

Source: Margerin.J, Gestion budgétaire, SEDIFOR, 1993, p 87.

⇒ *Les centres de dépenses :*

Ces centres correspondent aux centres dont la caractéristique essentielle est la non-répétitivité des actions. Il devient impossible alors de prévoir un mode opératoire préétabli et de mesurer les outputs du centre. De ce fait, il est absolument irréaliste d'associer le budget moyens au budget produits, ceci d'une part. D'autre part, comme les opérations du centre de dépenses ne sont pas liées directement à l'activité bancaire, il devient absurde de distinguer les charges variables des charges de structure. Elles sont considérées toutes comme charges de structure.

Le contenu type du budget d'un centre de dépenses peut être expliqué dans le schéma suivant :

Désignation du coût	Montant
• Coût du personnel
• Frais de déplacement
• Fourniture de bureau
• Frais de communication
• Abonnements
• Coûts des études extérieurs ponctuelles
• Sous-traitance structurelle
• Amortissement du matériel spécifique au centre
• Etc.	
Total

Figure 14 : Contenu type du budget d'un centre de dépenses

Source : Margerin J., Op.cit., p 88.

2. Modalités de la budgétisation par centre de responsabilité :

Lorsque les centres de responsabilité commencent la procédure habituelle de préparation des budgets, il est crucial qu'ils tiennent compte de l'application de certaines particularités desquelles dépend l'efficacité de cette procédure, notamment :

- La valorisation des échanges internes ;
- La démultiplication verticale des objectifs ;
- L'approche marketing entre les centres de responsabilité ;
- Le budget moyen du centre de responsabilité ;

2.1. La valorisation des échanges internes par les prix de cession interne :

Il est évident que dans le cadre de l'établissement de leurs budgets, les centres de responsabilité commencent par budgéter les « outputs » avant « les inputs ». En effet, les premiers correspondent aux objectifs qui est un budget déterminant alors que les seconds représentent le « budget-moyen » nécessaire pour l'atteinte de ces objectifs.

L'ordre logique de budgétisation des centres de responsabilité est le suivant :

- Les missions du centre ;
- Ses « outputs » (objectifs d'activité valorisés et datés) ;
- Ses « inputs » (budget moyen).



Figure 15 : Inputs et Outputs d'un centre de responsabilité

Source : Margerin J., Op.cit., p 149.

Ce schéma montre que les centres de responsabilités ont recours à des consommations provenant de l'extérieur et d'autres des autres centres de responsabilité. En contrepartie, quand ils dégagent des outputs destinés soit aux autres centres de responsabilité soit à l'extérieur.

Néanmoins, la structuration d'une banque en centres de responsabilité l'oblige à définir des règles pour valoriser les échanges qu'ils effectueront entre eux. En effet, à partir du moment où ces centres sont jugés sur leurs performances, toute cession interne se traduira par une recette pour le centre prestataire et un coût pour le centre récepteur, c'est-à-dire par une incidence opposée sur le résultat de chacun d'eux.

Cependant, ce processus de cession interne crée un conflit d'intérêt dans la mesure où :

- Le centre de responsabilité fournisseur a intérêt à ce que ses outputs soient valorisés au cours le plus élevé possible ;
- Le centre client a intérêt à ce que ses inputs coûtent le prix le plus bas possible.

Ce conflit d'intérêt mène les centres de responsabilité à pratiquer une valorisation particulière des prix entre eux appelés « prix de cession interne ». Dans le domaine bancaire, le taux de

cession interne correspond au taux interne de transfert de fonds (TITF), c'est le taux avec lequel la liquidité est transférée du département collecte au département trésorerie ensuite, au département octroi de crédit. Sa fixation entre les centres de responsabilité revient toujours à trouver un habile équilibre entre les contraintes suivantes :

- Fournir une mesure objective et réaliste des performances de chaque centre de responsabilité ;
- Faire en sorte que les buts poursuivis par les centres restent compatibles avec ceux poursuivis par la banque ;
- Préserver l'autonomie accordée aux responsables des unités décentralisées.

Il convient de signaler que la valorisation des échanges ne peut être laissée à la discrétion des responsables des centres concernés. La détermination de « prix de cession négocié » peut conduire à des décisions arbitraires et contraires à l'intérêt général de la banque, cela d'une part. D'autre part, ils ne peuvent être en coûts réels, donc a posteriori car ces coûts font toujours le reflet du passé et peuvent traduire un manque d'efficience.

2.2. La démultiplication verticale des objectifs :

Il est clair que l'organisation au sein de la banque d'une chaîne d'objectifs, quantifiés et datés, à partir des buts que cette dernière s'est fixés, est un problème fondamental de management. Ainsi la gestion budgétaire par centre de responsabilité doit organiser et dynamiser la banque afin d'en faire un système d'objectifs. Cependant, tout le problème est de faire descendre en cascade les objectifs généraux de la banque jusqu'aux objectifs individuels. D'où la nécessité pour chaque centre de connaître :

- ^{3/4} les objectifs de rang supérieur pour ajuster à ceux-ci ses propres objectifs ;
- ^{3/4} ses missions et, par conséquent, savoir ce qu'attendent de lui ses clients, internes et externes.

Précisons encore qu'il est indispensable :

- que les objectifs soient négociés avec ceux qui les prennent en charge ;
- que la fixation des objectifs et le choix des moyens soient indissolubles et s'interpénètrent, du haut jusqu'au bas de la pyramide ;
- que les objectifs descendent au niveau des opérations ;
- qu'objectifs et moyens s'interpénètrent non seulement verticalement, mais également horizontalement chaque fois qu'il existe des relations d'interdépendance entre centres de responsabilité de même niveau.

En effet, l'interdépendance des organes de l'entreprise est à la fois verticale et horizontale. De ce fait, la négociation des budgets devra se situer à deux niveaux :

- *Vertical*, qui est un niveau hiérarchique impliquant la construction d'un système d'objectifs hiérarchiquement ordonnés ;
- *Horizontal*, qui est le niveau d'emboîtement opérationnel, chaque fois qu'il existe à un même niveau des relations d'interdépendance entre plusieurs centres de responsabilité.

2.3. L'interdépendance horizontale des objectifs : une approche marketing :

Cette approche permet à l'entreprise de résoudre la problématique de fixation et de valorisation des objectifs.

Les centres de responsabilité font partie du même système et leur interdépendance en matière d'objectifs cause des conflits lors de la détermination des objectifs. Pour faciliter la négociation des objectifs et faire un arbitrage dans le but d'une optimisation de ceux-ci selon une optique globale, l'approche marketing interne consiste à expliciter puis contrôler au niveau de chaque centre de responsabilité les objectifs :

- **La recherche de l'amélioration des activités courantes ou de routine.** Il s'agit d'une responsabilité permanente de chaque gestionnaire qui n'est généralement exprimée dans le contrat budgétaire que sous une forme chiffrée : volume des crédits accordés, chiffre d'affaires, importance et coût des moyens nécessaires, etc. ;
- **La recherche d'actions de progrès**, qui permettent d'améliorer l'état d'équilibre assuré par les objectifs de routine mais, cela nécessite évidemment une étude détaillée d'un ensemble d'actions programmées hors routine.

La détermination des objectifs du centre de responsabilité selon l'approche marketing interne doit ressortir les objectifs, leurs temps de réalisation et les ressources nécessaires à consacrer afin de les réaliser dans les délais précisés. Pour ce faire, la présentation suivante est très adéquate :

Désignation des objectifs	Temps %	Ressources
1. Objectifs de routine		
.....
.....
2. Objectifs de progrès		
.....
.....
	100%unités monétaires

Figure 16 : Objectifs de routine et objectifs de progrès

Source : Margerin J., Op.cit., p 137.

2.4. Le budget « moyens » des centres de responsabilité :

Le budget « moyens » regroupe l'ensemble des coûts associés aux différentes consommations prévues pour le fonctionnement du centre de responsabilité et l'atteinte de ses objectifs. De ce fait, le budget-moyens constitue un cadre à l'intérieur duquel le responsable a le pouvoir d'agir et de décider sur les moyens qu'il lui faut (humains, matériels...) pour satisfaire la faisabilité de ses plans d'actions et des coûts qu'ils leurs sont associés. Toutefois, une discussion sur la décision prise par le responsable opérationnel sur son budget moyen est faite avec l'autorité supérieure à l'issue de laquelle un accord doit intervenir pour ce budget vaille engagement.

Aussi, à l'intérieur des frontières ainsi tracées, la liberté d'agir n'est limitée que par le respect des politiques de la banque et par l'atteinte des objectifs préalablement fixés.

Par ailleurs, il convient de distinguer deux conceptions d'élaboration de budget « moyens » :

- La première conception consiste à imputer au centre de responsabilité toutes les charges directes et seulement les charges directes, c'est-à-dire les consommations qui leur sont rattachables sans calcul préalable et sans négociation possible avec les centres de responsabilité qui ont le pouvoir d'action total sur les coûts de ces charges ;
- La deuxième consiste à imputer au centre de responsabilité seulement les charges sur lesquelles le chef du centre de responsabilité a un pouvoir d'action. Autrement dit le budget « moyens » ne doit comporter que les coûts contrôlables.

Toutefois, la deuxième conception est plus convenable du moment où elle reflète mieux la notion de responsabilité déléguée au centre de responsabilité et aux cadres chargés de l'élaboration du budget « moyens ».

Conclusion du chapitre

Vu que la budgétisation constitue l'étape première dans la gestion budgétaire, il convient de lui accorder une importance particulière, car d'une part elle se traduit par un système de planification qui permet au gestionnaire de planifier l'avenir de sa structure et d'autre part ce n'est que sur la base de cette planification que les différents responsables de la banque vont être jugés et évalués sur leur performance grâce au système de contrôle budgétaire.

Aussi, ce chapitre nous a permis de voir : les méthodes que peut suivre l'organisation pour l'élaboration de son budget, la typologie des budgets établie par la banque, comment se déroule les diverses phases du processus budgétaire, ses différents acteurs, le planning à l'intérieur duquel ces derniers interviendront pour finir notre chapitre avec une budgétisation miniaturée dans un centre de responsabilité.

Chapitre troisième :

Le contrôle budgétaire

Lorsqu'une organisation a mis en place un système budgétaire, la suite logique et indispensable, sans laquelle la démarche budgétaire perd tout son sens, est d'implémenter un système de contrôle budgétaire. En effet, pour que la gestion budgétaire puisse accomplir sa mission principale qui consiste en le pilotage de l'organisation et l'atteinte des objectifs fixés, il est important d'associer deux fonctions complémentaires dont la première a été abordée dans le chapitre deux.

Ceci dit, nous avons opté dans les lignes de ce présent chapitre de traiter la deuxième dimension à savoir la fonction de « contrôle » qui permet de vérifier tout au long de la période budgétée que les objectifs sont tenus et le cas échéant apporter des mesures correctives, elle sera abordée dans les sections de ce chapitre.

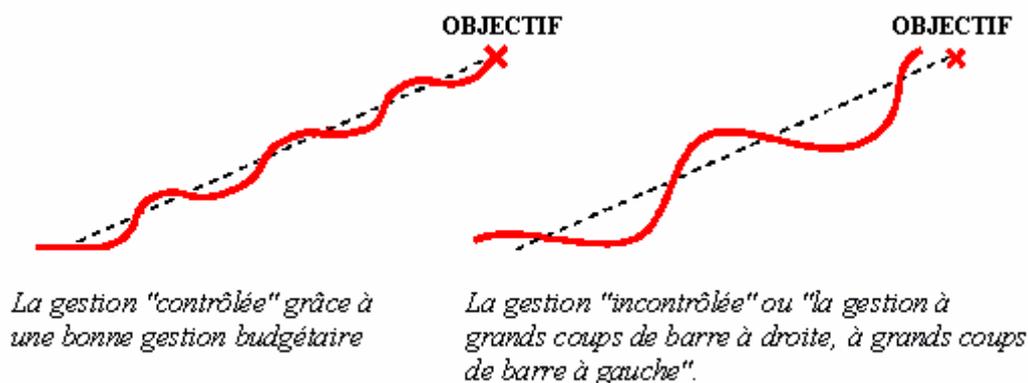
La première section portera sur des notions fondamentales nécessaires à la compréhension de la signification de la fonction de contrôle budgétaire avant d'introduire dans la deuxième les mécanismes et les procédés dont elle a recours pour la réalisation de son but qui peuvent se résumer par la constatation des écarts et leurs mesures, la recherche de leurs causes et enfin la proposition d'actions correctives.

Section 1 : Généralités sur le contrôle budgétaire

1. Définition du contrôle budgétaire :

La fonction de contrôle budgétaire a pour mission permanente de piloter l'activité l'organisation de sorte que les réalisations ne s'éloignent pas de l'objectif tracé.

Voici un schéma qui illustre le niveau de réalisation des objectifs d'une organisation dont la gestion est contrôlée et celui d'une autre qui n'a pas de système de contrôle budgétaire.



Le contrôle budgétaire est une activité de pilotage.

Figure 17: La gestion contrôlée et incontrôlée

Source : Margerin J., Op. cit., p 169.

D'après Gervais M., le contrôle budgétaire peut être défini comme : « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

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

Donc, le contrôle budgétaire par la confrontation qu'il effectue entre les éléments budgétés et ceux réalisés joue un triple rôle :

- ⇒ Il permet de déclencher l'alarme sur les perturbations pouvant survenir tout au long de la période budgétée par le biais de la mesure du degré de réalisation du résultat prévu ;
- ⇒ Il cherche à connaître les causes de ces écarts lorsque ceux-ci s'inscrivent à l'intérieur d'une fourchette prédéfinie ;

¹ Alazard C. et Sépari S., Contrôle de gestion, Ed. Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2001, p 278.

⇒ Il propose enfin soit :

- des actions correctives de manière à replacer l'entité ou du moins le service contrôlé sur la trajectoire conduisant aux objectifs ;
- un ajustement des objectifs initiaux sur la base de nouvelles prévisions.

Nous pouvons illustrer le processus de contrôle budgétaire par le schéma suivant :

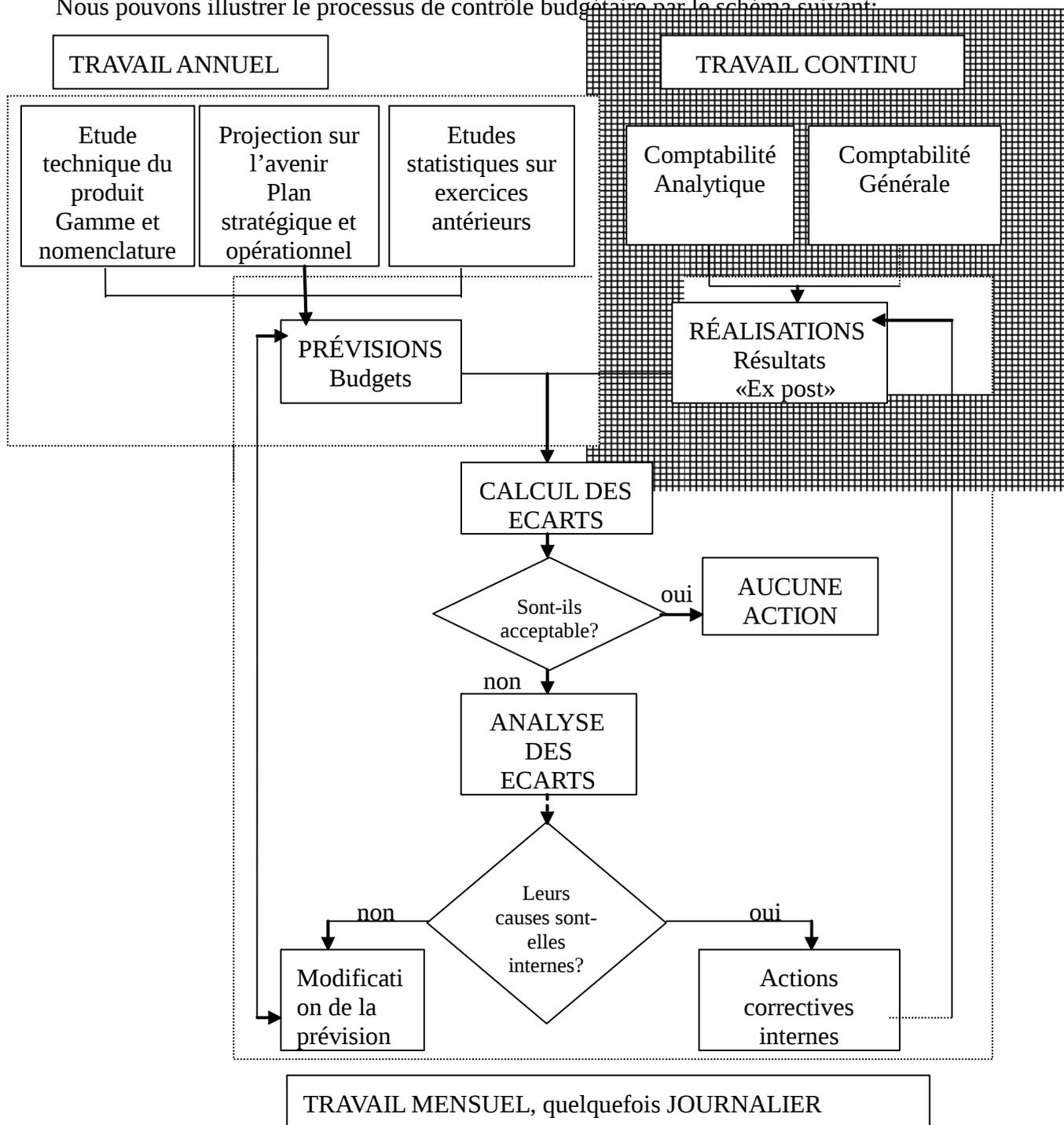


Figure 18 : Principe de fonctionnement de la gestion budgétaire

Source: Alazard C. et Sépari S., Contrôle de gestion, Ed. Dunod, Paris, 2007, p 476.

2. Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire :

2.1. La compétence du contrôleur du budget :

La tâche du contrôleur du budget est généralement assumée au niveau de la banque par le contrôleur de gestion. En effet, il est généralement considéré par la banque comme étant la personne la plus habilitée à connaître les techniques et assumer la tâche du contrôle budgétaire.

Cependant, ceci est très délicat, car afin de remplir cette mission correctement, le contrôleur de gestion doit être rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé, soit " la Direction Générale " de la banque et avoir des liaisons fonctionnelles avec l'ensemble des centres de responsabilité.

2.2. La continuité :

Afin de pouvoir détecter à temps les écarts entre les réalisations et les prévisions et réagir rapidement, la fonction de contrôle budgétaire doit s'exercer de façon continue. Le problème qui se pose cependant réside dans la détermination de la périodicité optimale du contrôle budgétaire, le choix de celle-ci dépend des avantages et inconvénients liés à une périodicité plus ou moins élevée.

Par ailleurs, cette périodicité du contrôle varie aussi selon la complexité du système mis sous contrôle et selon l'intensité des perturbations susceptibles d'être apportées au système par ses divers environnements.

2.3. La rapidité :

Une autre condition très pertinente doit être remplie pour que le système de contrôle budgétaire puisse opérer de manière efficace. En effet, il ne s'agit pas seulement que celui-ci se déroule d'une manière fréquente et continue mais aussi, que le laps de temps qui s'écoule entre l'apparition de l'écart et son interprétation soit assez court pour lancer des mesures correctives adéquates car le cas échéant, c'est-à-dire si les observations prises en compte sont dépassées, cela peut conduire à une action corrective mal adaptée et par conséquent entraîner des déséquilibres plus grands.

A cet effet, il est important d'être au courant de l'intervalle de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction. Pour cela, la présence d'un système d'information puissant assuré par la communication et la circulation rapide des informations entre les différents départements concernés est primordiale.

2.4. La liaison entre contrôle budgétaire et comptabilité :

La comptabilité générale sert à donner une vue globale de la situation financière de la banque. Toutefois, la diversité et la complexité de ses activités requièrent la mise en place d'un outil de gestion approprié qui réponde à ses exigences en matière de détails de son activité.

C'est pour cela que l'instauration d'un système de comptabilité analytique est nécessaire permettant ainsi de tenir compte des produits et charges dégagés au niveau de chaque centre de responsabilité et d'affronter les comptes de produits, charges et de résultat du centre en question avec le compte de résultat prévisionnel du même centre et avec le compte d'exploitation générale de la banque.

3. Les instruments du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire s'appuie sur multiples supports lui permettant de mener efficacement sa fonction.

3.1. Le tableau de bord de gestion (TDBG) :

3.1.1. Finalités du tableau de bord de gestion :

On a bien souvent comparé la gestion d'une entreprise au pilotage d'un avion qui comporte un tableau de bord, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs utiles au pilote pour diriger l'appareil.

De cette logique même, les entreprises ont pu assimiler leur structure à un avion. En effet, dans le cadre d'une entreprise, un tableau de bord a pour objet de fournir avec célérité au gestionnaire, à quelque niveau qu'il se situe, les indicateurs sur les facteurs clés de l'activité qu'il contrôle.

Pour être pertinents, les indicateurs contenus dans un tableau de bord doivent être :

- synthétiques : quelques indicateurs correspondant à des points clés et donc traduisant uniquement les priorités de gestion, ce qui veut dire se concentrer sur un nombre limité de signaux ne dépassant pas de préférence l'ordre de la dizaine ;
- d'établissement très rapide : quelques jours après la fin de la période considérée, au risque d'une approximation assez large ;
- de périodicité plus rapprochée : il doit éclairer en permanence la marche de l'entreprise. A cet effet, ils doivent être mis à jour très fréquemment.

3.1.2. Les types d'indicateurs contenus dans le tableau de bord de gestion

On arrive à dégager des TDBG plusieurs types d'indicateurs : quantitatifs, qualitatifs et financiers. Selon les besoins des gestionnaires, un indicateur peut se présenter sous forme de données brutes, d'écarts budgétaires, de ratios, de graphiques ou de clignotants.

a) Les écarts budgétaires :

Les écarts budgétaires représentent la différence entre les prévisions budgétaires et leurs réalisations. Toutefois, il convient d'en choisir les écarts significatifs car il serait vain d'avoir l'ambition d'examiner tous les écarts possibles. Le choix s'effectue en fonction de plusieurs critères. (L'écart significatif fera l'objet d'une explication dans la deuxième section).

b) Les ratios :

Les ratios peuvent se définir comme des rapports entre deux grandeurs significatives concernant la structure ou le fonctionnement de l'entreprise. Ils présentent une double utilité, dans la mesure où :

- ils sont comparables à des normes, comme les ratios de la même branche d'activité ;
- ils peuvent être suivis dans le temps.

Par ailleurs, une liste de ratios est infinie, pour cela il est convenu généralement de commencer par calculer d'abord les rapports les plus généraux, puis de rechercher le détail dans les domaines cruciaux. Il convient d'ajouter également qu'un ratio en soi n'est pas intéressant, une batterie de ratios doit l'accompagner.

On peut distinguer deux types de ratios :

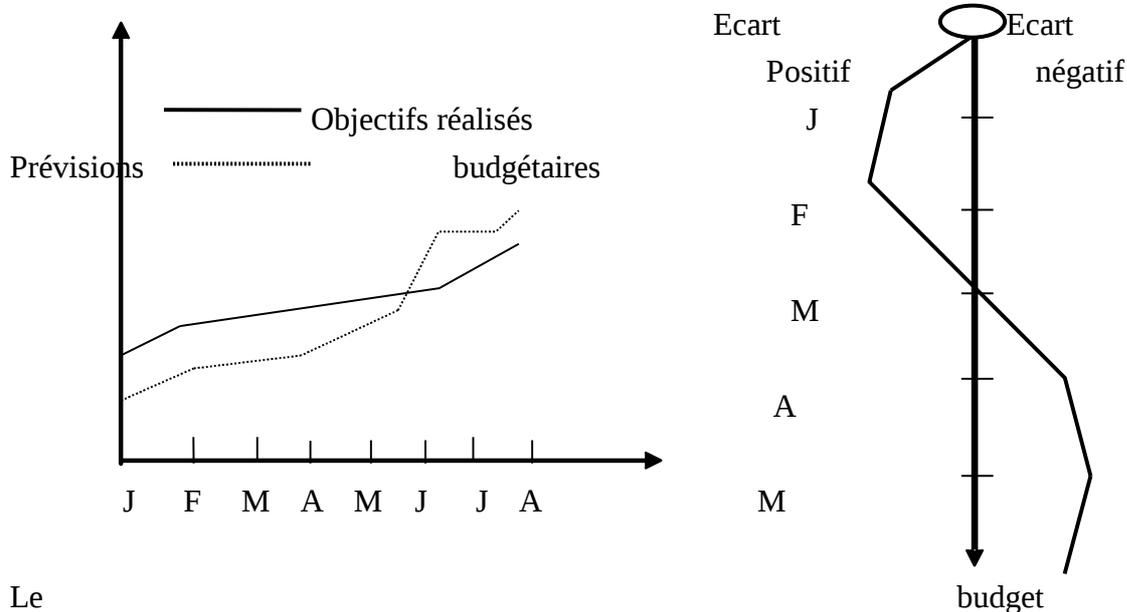
- ^{3/4} Ratio en valeur : calculé sur la base des données comptables exprimées en valeur ;
- ^{3/4} Ratio technique : calculé à partir des informations extra-comptables mesurées en unités physiques.

c) Les graphiques :

Ils permettent d'avoir une vue d'ensemble des résultats. Ils servent à visualiser rapidement et directement les évolutions et mieux voir l'allure des cycles de l'activité, leurs rythmes et leurs tendances.

Voici quelques formes de graphiques qui peuvent être utilisées en tant qu'indicateurs dans un tableau de bord, permettant d'effectuer une analyse d'écarts, comme suit :

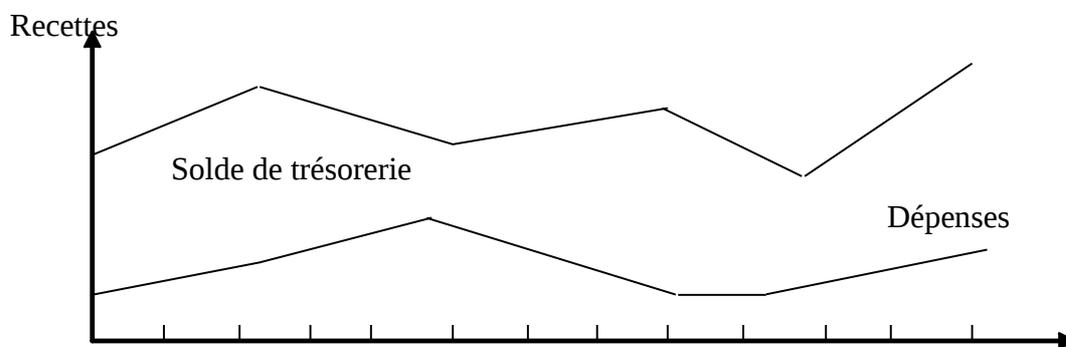
□ Graphiques simples



Le

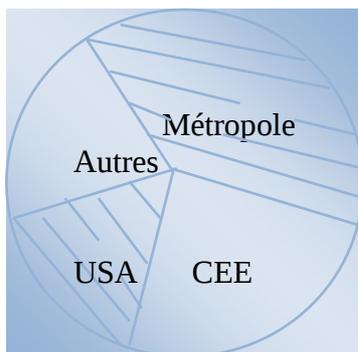
□ Graphiques en banderoles

Exemple : Evolution du solde de trésorerie



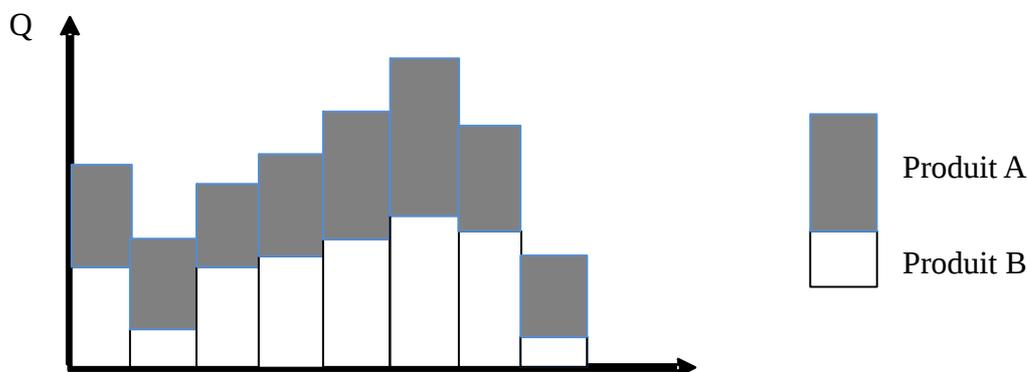
□ Graphique circulaire

Exemple : Répartition des ventes par destination



□ Graphique en bâtonnets

Exemple: Evolution de la production en milliers d'unités



□ Graphique en tuyau d'orgue

Exemple : Structure d'un compte

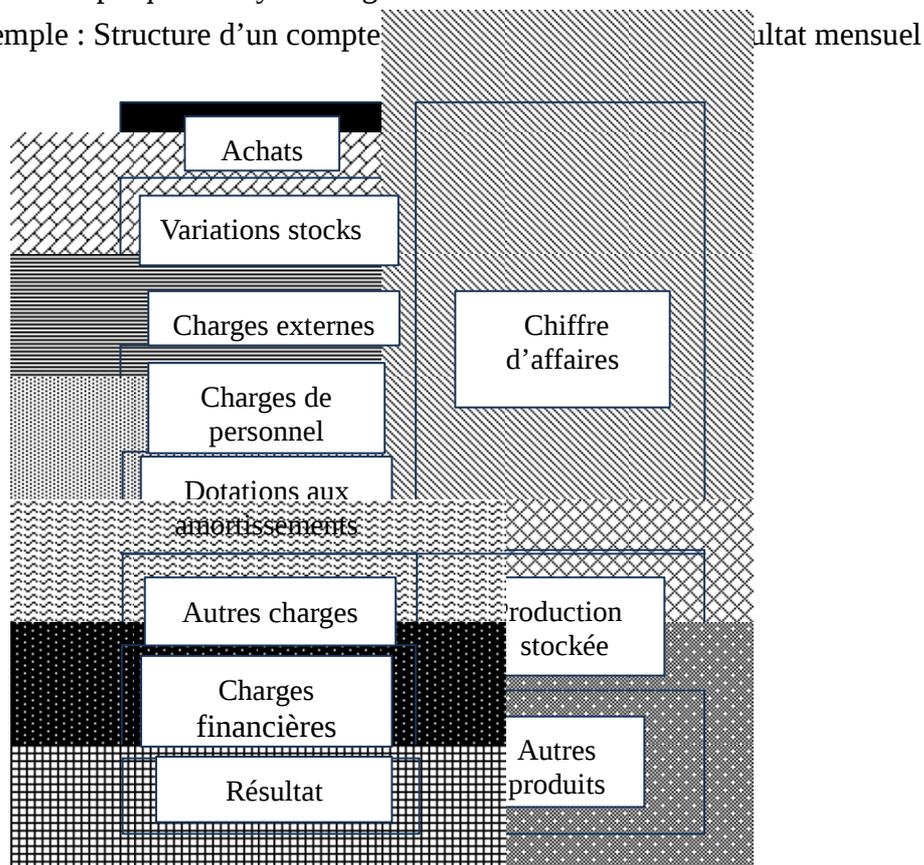


Figure 19 : Types de graphiques utilisés dans les tableaux de bord

Source: Gervais M., Contrôle de Gestion, Ed. Economica, 8^{ème} édition, Paris, 2005, p 657- 658.

d) Les clignotants :

Les clignotants correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif, résultat de la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil-limite. Si ces clignotants « s'allument », cela veut dire que les seuils limites sont atteints et c'est un signe d'anomalie dans le fonctionnement, de dégradation ou d'une dérive par rapport aux objectifs tracés. S'ils ne se déclenchent pas, cela implique qu'il y a un bon fonctionnement sans problèmes et ça témoigne d'une performance supposée.

3.2. Le reporting :

On confond souvent tableau de bord et reporting alors qu'ils ne couvrent pas le même champ d'application au sein d'une banque.

Si on veut définir le reporting : « *Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité* »

Le reporting est un outil de contrôle à posteriori de responsabilités déléguées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subalternes, ce qui leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et dévaluer la performance des responsables.

Selon MALO et MATHE, le reporting repose sur trois principes, qui sont ² :

- Le principe d'exception : ce principe repose sur la fixation d'un seuil de tolérance pour chaque rubrique. Seules les rubriques dont le montant excède le seuil limite seront mentionnées dans le reporting adressé à la Direction Générale pour lui faciliter la vérification et la prise de décision ;
- Le principe de contrôlabilité : seules les rubriques qui dépendent du chef du centre de responsabilité sont suivies par le reporting. De cette façon, l'évaluation du responsable se fera, uniquement, sur la base des indicateurs qu'il maîtrise.
- Le principe de correction : le responsable a la possibilité de proposer des actions correctives s'il y a un écart lors des réunions de présentation du reporting à la Direction Générale. Il peut, également, proposer les suggestions quant à l'amélioration de la performance du centre qu'il gère et demander des allocations plus importantes en matière de ressources.

¹ GUEDJ N. et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise, Edition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 1998.

² MALO ET MATHE, <http://www.ifrance.com/supplychainmanagement>.

3.3. Les réunions de suivi budgétaire :

Mensuellement ou bimensuellement, il est souhaitable que se tiennent des réunions d'examen systématique des comptes. A ces réunions, participeront, autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur pour discuter de leur performance.

Au cours de celle-ci, les responsables budgétaires rendront compte des écarts constatés puis, après échange de vues, les actions correctives déjà mises en œuvre pour rattraper le budget seront harmonisées et d'autres seront éventuellement décidées. Un compte rendu de séance sera ensuite élaboré par le contrôleur de gestion afin que, lors des réunions suivantes, il soit possible d'apprécier le degré de conformité des réalisations après les corrections et les attentes des mesures décidées.

Ces réunions pourront avoir comme support d'information les rapports de contrat, un système de tableau de bord informatisé ou un processus plus informel.

Section 2 : Les mécanismes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire constitue l'une des méthodes de contrôle utilisées dans l'entreprise pour évaluer la performance de son activité. Il s'inscrit dans le cadre de la gestion budgétaire et s'articule autour de trois points principaux :

- La constatation et le calcul des écarts ;
- L'analyse des écarts et la recherche de leurs causes ;
- La mise en œuvre des actions correctives.

1. La constatation et le calcul des écarts budgétaires :

Dans un contrôle par les budgets, il est essentiel de vérifier que les résultats des centres de responsabilité vont dans le sens des objectifs fixés. Cela se fait habituellement en essayant de percevoir une déviation ou un dérapage par rapport aux objectifs par le biais d'une *procédure de constatation des écarts*.

Les écarts budgétaires sont des comparaisons chiffrées entre des réalisations et des référentiels qui sont les prévisions issues des budgets. Conventionnellement, la mesure d'un écart se fait selon la formule suivante : **Ecart = réel-prévision**, mais l'on peut distinguer deux formules de base à leur calcul :

Ecart_(En valeur absolue) = volume ou valeur des réalisations - volume ou valeur de

$$\text{Ecart}_{(\text{en } \%)} = \frac{\text{Réalisation-Prévision}}{\text{Prévision}}$$

Les deux mesures apportent, en fait, des éléments distincts et doivent être utilisées complémentaires :

- Le chiffrage en valeur absolue permet de situer l'importance de l'écart constaté, au regard de l'économie de l'entreprise ;
- Le chiffrage en pourcentage permet de situer l'importance de l'écart constaté, au regard de la rubrique budgétaire considérée.

Par ailleurs, tout écart positif sera favorable pour l'entreprise s'il concerne une recette et défavorable s'il concerne un coût et inversement.

1.1. Propriétés d'un écart pertinent :

Pour qu'un écart puisse présenter un intérêt pour le responsable, il faut que ce dernier soit utile, fiable, actuel et réponde à une logique économique.

1.1.1. Utile :

Un écart budgétaire doit être compréhensible par le responsable concerné et induire une réaction cohérente avec les objectifs de la banque. Cela signifie que l'écart budgétaire doit pouvoir intéresser le responsable pour qu'il y centre toute son attention et doit porter sur les éléments clés de son domaine d'activité.

1.1.2. Fiable :

La notion de fiabilité est au cœur même de la pertinence de la comparaison effectuée entre le réalisé et la prévision.

En effet, on ne peut porter un jugement sur l'importance d'un écart, sans voir le degré de certitude des éléments contribuant à sa formation (prévisions et réalisations). Il se peut dans certains des cas, que les opérations prévues connaissent des incertitudes dues à une mauvaise formulation du modèle de prévision ou à une piètre estimation des paramètres, cela d'une part. D'autre part, il faut également vérifier que les responsables ne cherchent pas à avoir des écarts globalement proches de zéro en modifiant l'imputation de leurs opérations.

1.1.3. Actuel :

Afin de réagir convenablement à un écart budgétaire constaté, sa mesure doit être actuelle. En effet, une mesure d'écart effectuée après un laps de temps trop long peut mener à une action corrective mal adaptée et conduire à des déséquilibres plus grands et donc il est préférable que le responsable se contente d'information approximative et réagisse vite que de l'avoir avec précision en accusant un retard.

1.1.4. Obéissant à une logique économique :

Le calcul d'un écart budgétaire implique un coût (coût de l'information) et peut, dans certaines circonstances, être parfaitement anti-économique. Il n'est donc justifié que lorsque les gains attendus de son exploitation sont supérieurs aux coûts qu'il induit.

1.2. Procédure de la constatation des écarts budgétaires :

La procédure de constatation des écarts est basée essentiellement sur le contrôle budgétaire et le calcul des écarts constatés lors de ce contrôle.

1.2.1. Contrôle budgétaire permanent ou périodique :

Afin d'assurer un pilotage efficace de l'entreprise vers l'objectif tracé, le contrôle budgétaire doit être à la fois permanent et périodique :

a) Un contrôle permanent :

Ce contrôle est exercé par les responsables opérationnels dans le but de contrôler leurs engagements vis-à-vis de leurs responsables hiérarchiques et de la Direction Générale.

Ce type de contrôle permet au responsable budgétaire de :

- 9 émettre son propre jugement qui permet d'aboutir à des décisions pertinentes ;
- 9 mettre en évidence la situation de son activité et des écarts dont il a la maîtrise dans un tableau de bord et un compte rendu périodique ;
- 9 demander l'intervention de la hiérarchie soit parce qu'il ne peut plus maîtriser seul la situation, soit parce qu'il requiert des directives précises sur un point nouveau lui paraissant essentiel.

b) Un contrôle périodique :

Ce contrôle requiert la transmission de comptes rendus périodiques ou de rapports par les responsables à leur hiérarchie contenant les résultats obtenus par leurs centres de responsabilité. La périodicité de ces contrôles résulte d'un compromis entre deux contraintes ¹:

- ne pas alourdir démesurément le travail administratif des responsables budgétaires et leur laisser le temps nécessaire pour conduire leur action ;
- garder, au niveau de la Direction Générale, la maîtrise du résultat global de la banque.

En outre, l'établissement de ces rapports nécessite de la part les responsables en question de :

^{3/4}Reconstituer les chiffres budgétés des postes charges, recettes et objectifs d'activité et les comparer aux mêmes postes mais avec les chiffres constatés tout au long de la période sujet au contrôle ;

^{3/4}Déterminer les écarts et expliquer les plus significatifs;

¹ Gervais M., Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6^{ème} édition, Paris, 1997, p 549.

^{3/4}Faire état des mesures prises au vu des écarts constatés.

A l'issue de ces analyses, le responsable de chaque centre est informé des décisions prises par le siège au vu des résultats et du contrôle et une synthèse de l'ensemble des contrôles effectués sont destinés au supérieur hiérarchique.

1.2.2. Le calcul des écarts budgétaires :

Les écarts qui peuvent être constatés au sein d'un centre de responsabilité sont des écarts sur résultats, des écarts sur recettes et des écarts sur coûts. Cette classification n'est pas vraiment significative pour l'analyse de la performance d'un centre de responsabilité dans une banque. Il est judicieux de procéder à une classification prenant en considération d'autres éléments liés à l'appréciation de la performance.

En résumé, dans une banque, les écarts qui peuvent être constatés se dégagent de trois types d'éléments de contrôle :

- Les éléments d'exploitation comprenant les écarts sur :
 - ^{3/4} Ressources ;
 - ^{3/4} Coûts de ressources ;
 - ^{3/4} Emplois ;
 - ^{3/4} Coûts d'emplois ;
 - ^{3/4} Commissions ;
 - ^{3/4} Frais de personnel ;
 - ^{3/4} Frais divers.

- Les éléments d'activité dégagant des écarts sur les opérations bancaires traitées par le centre de responsabilité :
 - ^{3/4} Opérations sur comptes ;
 - ^{3/4} Opérations sur effets commerciaux ;
 - ^{3/4} Opérations étrangères ;
 - ^{3/4} Opérations d'engagements.

- Les éléments de gestion donnant naissance aux écarts sur :
 - ^{3/4} Evaluation de l'effectif ;
 - ^{3/4} Taux de rémunération des Fonds Propres ;
 - ^{3/4} Taux de rémunération des investissements ;
 - ^{3/4} Taux de rémunération des actions.

Chaque écart est composé des écarts suivants :

- Un écart sur volume ;
- Un écart sur prix.

Le calcul de l'écart sur une opération donnée se fait selon la démarche suivante :

V_p: volume prévu **V_r** : volume réel

P_p: prix prévu **rP**: prix réel

M_p: montant prévu **M**montant réel

E : écart constaté

L'écart constaté est la différence entre le montant prévu au budget et le montant réalisé après l'opération :

$$E = M - M_p \dots\dots\dots 1$$

Or, le montant est le produit du volume d'opération et son prix :

$$M = V * P \dots\dots\dots 2$$

Si on remplace 2 dans 1, on trouve :

$$E = (V_r \cdot P_r) - (V_p \cdot P_p)$$

$$E = (V_r - V_p) \cdot P_p + (P_r - P_p) \cdot V_p + (P_r - P_p) \cdot (V_r - V_p)$$

Ecart sur	Ecart sur	Ecart
quantité	prix	mixte

Cette décomposition montre qu'il existe :

- Un écart sur le volume évalué par rapport au prix prévisionnel : $(V_r - V_p) \cdot P_p$;
- Un écart sur le prix pondéré par le volume prévisionnel : $(P_r - P_p) \cdot V_p$;
- Un écart mixte du au volume et au prix : $(V_r - V_p) \cdot (P_r - P_p)$.

Cette décomposition peut être représentée dans le schéma suivant :

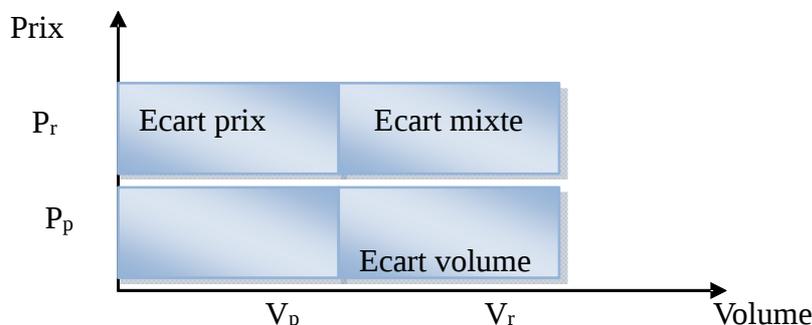


Figure 20 : Types d'écarts

Source: Naulleau G. et Rouach M., Le contrôle de gestion et stratégie dans la banque, Revue banque éditeur, 4^{ème} édition, Paris, 2001, p 54.

2. L'analyse des écarts budgétaires et la recherche de leurs causes :

2.1. Préalables à l'analyse des écarts budgétaires :

Tout poste budgétaire de dépenses, de recettes ou de résultat est fondé sur des prévisions. Toutefois, lors de la phase de contrôle, le responsable budgétaire ne peut procéder à un contrôle systématique de tous les écarts correspondant aux chiffres de ces postes et à leurs réalisations car il serait insensé de se retrouver avec une multitude d'écarts de sens et de tailles variés.

Pour ne retenir que les écarts pertinents, le contrôle budgétaire :

- Se rattache au principe d'un budget flexible et d'une gestion par exception ;
- Effectue l'analyse sur des horizons temporels jugés significatifs.

2.1.1. Budget flexible et gestion par exception :

a) Le budget flexible :

Le recours au budget flexible se manifeste du fait de l'impossibilité d'effectuer des contrôles d'efficacité sur la base du budget initial. En effet, le caractère statique de ce budget, constitué sur la base d'une seule hypothèse de vente en le confrontant au réalisé ne permet que le contrôle d'efficacité (l'atteinte des objectifs d'activité). Le budget flexible peut être considéré comme un budget reconstruit sur la base de :

- l'activité réelle ;
- normes techniques et de standards sur lesquels était fondé le budget initial qui seront pris en tant que moyens de chiffrages.

L'utilisation de cette technique suppose la parfaite connaissance de la variation des coûts en fonction du volume d'activité ainsi que la distinction entre les coûts fixes et les coûts variables :

- 9 Les coûts variables, appelés aussi coûts opérationnels ou coûts d'activité, évoluent en fonction du niveau d'activité ;
- 9 Les coûts fixes demeurent constants à l'intérieur d'un champ de pertinence.

Le schéma suivant représente la méthode du budget flexible :

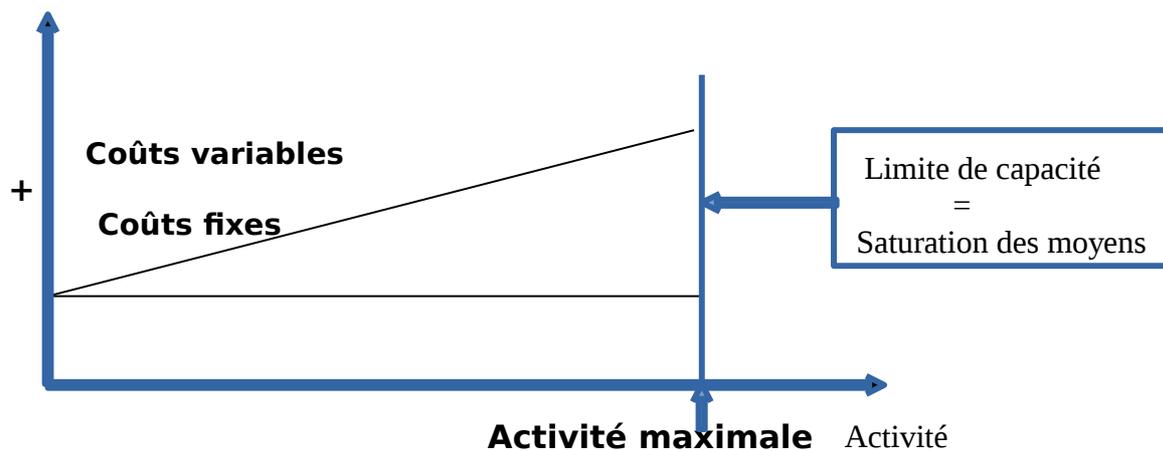


Figure 21 : Budget flexible

Source : Margerin J., Gestion budgétaire, SEDIFOR, 1993, p 115.

Voici un exemple chiffré du calcul du budget flexible :

Le budget initial a prévu une activité de 300 heures pour une période donnée.

Le coût standard de l'heure est de : 50 DA

Le budget de coût de l'activité est de : $50 \times 300 = 15\,000$ DA

L'activité réelle pour cette période est estimée à : 480 heures

Le budget adapté à l'activité réelle, qui est la révision du budget initial est de :

$50 \times 480 = 24\,000$ DA.

Pour la mesure d'efficacité, l'écart doit être calculé entre le coût de l'activité réel et le budget révisé (24000 DA) et non le budget initial (15000 DA)

En outre, le contrôle budgétaire se fait à un niveau global concernant toute l'entreprise et au niveau de chaque centre de responsabilité. Par conséquent, la technique du budget flexible prévoit un budget révisé global et un budget révisé par centre de responsabilité.

□ **Le budget flexible global** : La reconstruction du budget flexible global est plus facile car l'unité d'activité est simplifiée par rapport à l'approche analytique.

Dans ce sens, le budget des coûts variables est un budget global et l'unité de mesure appliquée à ce modèle est le chiffre d'affaires en ce qui concerne les coûts fixes, ils sont tous liés à l'entreprise et il n'y a pas de problèmes d'affectation.

□ **Le budget flexible par centre de responsabilité** : Pour un contrôle budgétaire par centre de responsabilité, l'existence d'un budget flexible par centre de responsabilité est indispensable. Mais dans ce cas, le problème de choix d'unité d'activité est plus compliqué lorsqu'on retient l'approche budgétaire de type analytique.

Chaque centre de responsabilité est chargé d'une ou de plusieurs activités précises, ce qui provoque une multiplicité des unités d'activité.

Le contrôle flexible permet de situer les variations en valeur de recettes et de dépenses par rapport aux variations correspondantes du programme d'activité en volume.¹

b) La gestion par exception :

Le principe de contrôle par exception consiste à : «ne présenter ou à n'expliquer que les écarts qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini». Le fonctionnement de ce principe est illustré par le schéma suivant :

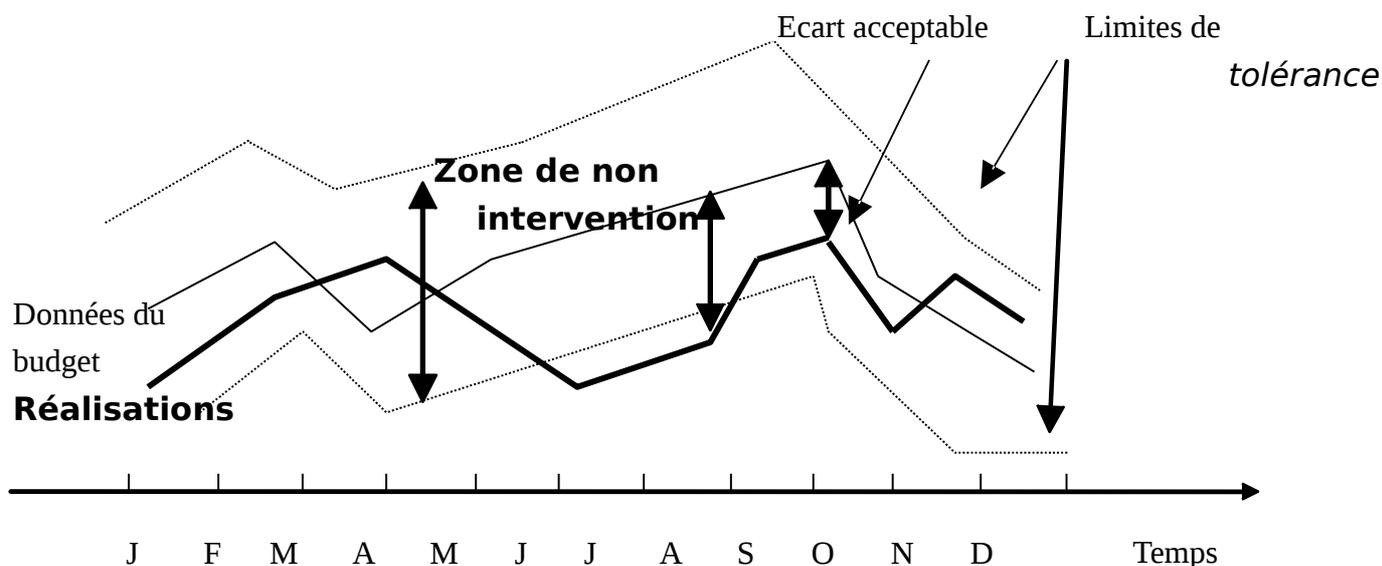


Figure 22 : Le contrôle par exception

Source : Alazard C. et Sépari S., Contrôle de gestion, Ed. Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2001, p 317.

Les écarts entre prévisions et réalisations sont inévitables. Aussi, ils obligent les décideurs à utiliser une procédure de mesure qui leur permet d'identifier les déviations et de lancer les actions qui les ajusteraient par rapport aux objectifs. Toutefois, s'il est possible avec les moyens informatiques actuels de calculer aisément de très nombreux écarts, ceux-ci ne seront pas pour autant analysés en totalité.

En effet, pour éviter que les problèmes réels ne soient masqués dans la masse d'un grand nombre d'écarts calculés, il importe de repérer les écarts significatifs qui témoignent d'un dérapage réel de la performance de l'entreprise ou du centre de responsabilité concerné, c'est-

¹ De Guerny J. et Guiriec J.-C., Principes et pratiques de la gestion prévisionnelle, Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires, 5^{ème} édition, Paris, 1986, p 107.

² Gervais M., Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6^{ème} édition, Paris, 1997, p 550.

à-dire qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini car leur analyse prendrait un temps considérable et il serait vain de se trouver en face de multiples écarts peu exploitables.

A cet effet, les opérationnels ont recours pour la sélection des écarts à une méthode pratique appelée « Méthode d'exception ».

Afin de déterminer ces seuils, chaque responsable budgétaire doit tenir compte des éléments suivants :

- du coût qu'entraînera l'analyse de l'écart par rapport au bénéfice attendu ;
- du degré d'incertitude qui existe sur la norme préétablie ;
- des moyens d'action dont disposent les responsables pour corriger ou non ces écarts sans recours au supérieur hiérarchique.

Toutefois, on remarque que certains responsables dans leur pratique sont souvent impressionnés ou faussés par la valeur de l'écart, plus l'écart est grand plus il y a de chance qu'il entre dans l'intervalle des écarts significatifs et moins il est important moins il est pris en considération.

A titre d'exemple :

- il se peut qu'un écart de 1% sur un chiffre important ait davantage de conséquences qu'un écart de 20% sur un chiffre minime, cela est possible en définissant des seuils en valeur absolue.
- un écart de faible pourcentage ou de faible valeur peut souligner des écarts importants mais qui n'apparaissent pas dans un niveau global car les facteurs les plus pertinents qui caractérisent la déviation d'un objectif donné peuvent se cacher derrière les sous écarts composant l'écart global. Ce biais sera éliminé, en procédant à une décomposition assez poussée des sous écarts clés.

2.1.2. Les horizons de référence :

Les prévisions budgétaires sont établies pour un exercice complet (une année). Ces prévisions sont divisées en douze périodes mensuelles auxquelles permettant d'effectuer des confrontations entre réalisations et prévisions de chaque mois pour déduire les corrections nécessaires. Toutefois, l'analyse de période par période est insuffisante et il paraît indispensable de dépasser ce niveau limité de constat.

A cet effet, le contrôle budgétaire doit s'exercer sur trois horizons différents :

- ⇒ Période immédiatement passée (le mois par exemple) ;
- ⇒ Le cumul des périodes précédant la période en question depuis le début de l'exercice budgétaire ;
- ⇒ La révision des résultats prévisibles pour les périodes à venir sur la base du cumul des périodes passées.

a) Chiffrage du cumul des périodes passées :

Lorsque les valeurs réalisées sont enregistrées au stade des engagements, le chiffrage du cumul des périodes passées doit utiliser pour les mois les plus anciens les données comptables disponibles et pour les mois les plus récents la valeur des engagements.

b) Chiffrage des réestimations budgétaires annuelles :

La réestimation à une date donnée (en cours d'exercice) de la prévision budgétaire de l'exercice peut se dérouler selon deux procédés :

Soit ajouter aux résultats cumulés à cette date les prévisions initiales faites pour le reste de l'exercice à courir,

Soit ajouter aux résultats cumulés à cette date la réestimation des résultats pour le reste de l'exercice en tenant compte des derniers éléments de conjoncture connus à cette date.

2.2. La recherche des causes des écarts budgétaires :

Une fois la cause de l'écart identifiée, le responsable budgétaire devra encore s'interroger sur les actions à entreprendre pour les corriger et mettre en œuvre la solution qui lui apparaîtra la plus appropriée tout en tenant compte que de l'approbation de celles-ci par la hiérarchie.

L'analyse des écarts n'est donc pas une fin en soi (un processus de justification, comme malheureusement on le rencontre parfois dans certaines entreprises) mais bien au contraire le point de départ d'une dynamique qui doit conduire à une action.

Cinq (05) catégories d'écarts sont distinguées par C.T. Horngren¹ :

1) Un écart *d'exécution* est une défaillance humaine ou mécanique dans l'accomplissement d'une action spécifique réalisable. En conséquence, il y a une forte probabilité que l'écart puisse être supprimé immédiatement après que son existence ait été déterminée.

¹ Cossu C., Ecarts et contrôle budgétaire, Ed. Vuibert, Paris, 1989, p 119.

- 2) Un écart *de prédiction* est une erreur dans la prédiction de la valeur d'un paramètre dans le modèle de décision.
- 3) Un écart *de mesure* est une erreur en mesurant le coût réel de la mise en œuvre d'un processus.
- 4) Un écart *de modèle* est une représentation fonctionnelle ou une formulation erronée dans le modèle de décision.
- 5) Un écart *aléatoire* est une divergence entre le coût réel et le coût (statistiquement) espéré résultant du fonctionnement stochastique d'un paramètre aléatoire correctement spécifié. Il n'appelle, par définition, aucune action corrective concernant la procédure existante.

3. La mise en œuvre des actions correctives :

Le calcul des écarts pertinents, la détermination des écarts significatifs et la recherche des phénomènes qui les causent constituent les trois préalables indispensables qui orientent la décision du responsable en matière de correction. En ce sens, on peut définir l'action corrective comme l'application d'une décision liée à l'annulation ou la diminution d'un écart budgétaire.

Cette décision peut porter sur le système de prévisions budgétaires ou sur l'évaluation des données et ceci dépend de la cause dégagée lors de l'analyse de l'écart. Donc, avant tout, il faut déterminer la nature de l'action corrective. Cependant, pour que cette dernière soit efficace, il est important qu'elle possède quelques caractéristiques.

3.1. Nature de l'action corrective :

Deux types d'actions correctives sont envisageables :¹

- L'action est mise en œuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée, elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat et le contrôle est dit anticipé,
- L'action ne cherche qu'à influencer les réalisations ultérieures. Dans ce cas, l'écart n'est calculé qu'une fois la tâche accomplie (contrôle à posteriori) et l'action corrective ne portera que sur l'accomplissement d'une nouvelle tâche.

Un contrôle anticipé est toujours préférable.

En outre, la nature de l'action corrective dépend incontestablement de la nature de l'écart constaté, c'est pour cela qu'avant même d'arrêter une décision relative au traitement de cet écart, le responsable doit s'intéresser aux causes qui ont provoqué cet écart.

¹ Gervais M., Contrôle de gestion par le système budgétaire, Ed. Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 1994, p 169.

- 9 Si la cause de l'écart est liée au système de prévision ou de planification et l'erreur se trouve au niveau des prévisions ou des standards, l'action corrective doit concerner les prévisions et elle consiste à réviser les standards (révision de la prévision devenue irréaliste).
- 9 Si le chef du centre de responsabilité constate des écarts lors du contrôle permanent, ces écarts ne peuvent que provenir d'un problème d'application des actions budgétaires. Dans ce cas, le responsable opérationnel doit infléchir le résultat envisagé. Cette nature d'actions correctives n'est que la conséquence d'un contrôle dit anticipé, c'est-à-dire, un contrôle qui permette de prévoir les résultats de l'action mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée.
- 9 Si on remarque que la cause de l'écart est une cause structurelle et qui est valable pour les autres périodes budgétaires, il est nécessaire de mener des actions correctives afin d'influencer les réalisations antérieures. C'est le contrôle à postériori. Donc, l'action porte sur le déroulement d'une nouvelle tâche.
- 9 Si l'écart n'est provoqué que par un phénomène accidentel ou conjoncturel qui n'est pas associé au processus budgétaire contrôlé. Il est essentiel de ne mener aucune action corrective et attendre à ce que le phénomène disparaisse.

Pour élaborer une action appropriée, il faut donc cerner, dès la mise en évidence de l'écart, les causes probables qui lui sont associées. Cette procédure accomplie, l'action corrective adoptera l'une des natures suivantes :

3.2. Caractéristiques d'une bonne action corrective :

Pour que l'action corrective soit efficace, il est important qu'elle soit adaptée à la situation entourant l'écart et rapide.

3.2.1. Rapidité :

La prise en compte du temps consacré à l'analyse des écarts significatifs est fondamentale si l'on veut aboutir à une action adaptée à une situation de dérèglement donné. En effet, se référer à des observations passées lors du traitement et l'interprétation de l'information, conduit souvent le responsable à infléchir des solutions mal adaptées qui risquent d'amener des déséquilibres plus grands et un effet contraire sur le système contrôlé. Par conséquent, l'élaboration d'un système budgétaire performant doit répondre aux exigences suivantes :¹

- ⇒ de savoir quel est l'intervalle de temps acceptable entre l'apparition d'un dysfonctionnement et le moment de sa correction ;
- ⇒ d'avoir, comme objectif constant, la réduction de ce temps de réaction.

¹ Gervais M., Contrôle de gestion par le système budgétaire, Ed. Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 1994, p 169.

3.2.2. L'adaptation de l'action à la nature de l'écart :

Pour qu'une action corrective puisse agir de manière efficace sur la dérive constatée, il est important de bien cerner les causes de cette déviation. En effet, le décideur doit à ce stade, s'intéresser au point déterminant qui exerce l'impact le plus important sur les résultats et entreprendre par la suite l'action adéquate qui lui correspond.

L'action corrective doit également avoir un dosage équilibré par rapport à l'origine du problème du dysfonctionnement. A cet effet, la correction ne doit être ni trop forte ni trop faible sous peine d'aboutir à des résultats opposés et/ou indésirables.

Conclusion du chapitre

Le contrôle budgétaire est un dispositif de la gestion budgétaire qui intervient tout au long de la période budgétée pour permettre aux centres de responsabilité de s'assurer de la cohérence des réalisations (contrôle *a posteriori*) et à entreprendre (contrôle *a priori*) avec les prévisions budgétaires en terme d'objectifs et de moyens tout en s'appuyant sur le mécanisme du contrôle budgétaire qui s'articule autour de trois procédures essentielles :

- ^{3/4} La constatation des écarts ;
- ^{3/4} La recherche de leurs causes en se basant sur une gestion par exception et sur le budget flexible ;
- ^{3/4} Et enfin mettre en œuvre des actions correctives afin de corriger la dérive constatée.

Ce contrôle budgétaire engage tous les responsables de l'entreprise à quelque niveau qu'ils se situent, il s'agit d'un contrôle permanent qui s'effectue par les responsables opérationnels et d'un contrôle périodique s'il est fait par la hiérarchie. A cette fin, plusieurs instruments peuvent être mis à la disposition du contrôle budgétaire tel que le tableau de bord de gestion, les tableaux de bord décentralisés, le reporting, les réunions budgétaires, etc... permettant tous de rendre compte de la marche de l'activité de la banque.

Chapitre quatrième : Cas pratique

La Gestion Budgétaire dans le Crédit Populaire d'Algérie (CPA)

Après avoir examiné la gestion budgétaire de la banque sous son aspect théorique, allons à présent nous intéresser à son déroulement pratique dans une banque algérienne afin de cerner le rapprochement qui existe entre les deux dimensions.

A cet effet, nous avons opté dans ce chapitre pour l'étude de la pratique budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie et ce, à travers son processus d'élaboration et de contrôle, devant mener à la détermination et la conduite à terme des objectifs retenus par la banque.

A ce titre, nous commencerons par une présentation du CPA en tant que banque ainsi que de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion, notre structure d'accueil durant le stage pratique et l'organe chargé de la gestion budgétaire.

Nous passerons ensuite à la description du système budgétaire adopté au niveau du CPA pour tenter enfin de l'évaluer et de proposer éventuellement des solutions et recommandations en vue de son amélioration.

Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie et de son organe chargé de la gestion budgétaire

1. Présentation générale du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) :

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) a été créé en 1966 par ordonnance N° 66/366 du 29.12.1966, en héritant des activités de la Banque Populaire Commerciale et Industrielle ainsi que d'autres banques étrangères (Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque).

En Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément auprès de la Banque d'Algérie, après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité fixées par la loi 90/10 sur la monnaie et le crédit.

En tant qu'Entreprise Publique Economique (EPE) et sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA), il est placé sous tutelle du Ministère des Finances et doté d'un capital social de 29,3 milliards DA, il traite toutes les opérations dévolues à une banque commerciale (collecte de ressources, octroi de crédits, placements, prises de participations...).

Traditionnellement orienté vers le secteur du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH), de la santé et des services, le portefeuille du CPA s'est élargi à l'ensemble des secteurs d'activité, aux professions libérales, aux particuliers et ménages, avec notamment le crédit à l'immobilier et l'accompagnement de la micro entreprise dans le cadre des différents dispositifs et garantis mis en place par les pouvoirs publics, à savoir : l'Ensej, le Cnac, le Prolib, le Promed et l'Angem).

Tout en développant son champ de compétence à d'autres gammes de services et produits, le CPA participe dans le cadre du plan de soutien à la croissance économique, aux financements de projets d'envergure initiés par l'Etat (centrales électriques, stations de dessalement d'eau de mer, cimenteries, pétrochimie, hôtels,...).

Le processus d'ouverture du capital du CPA aux Banques étrangères, n'a pas connu d'aboutissement en raison de la crise ayant affectée certaines banques candidates à la reprise. Aussi, pour préserver les intérêts du CPA, ce processus a été suspendu en Novembre 2007.

1.1 Organisation générale¹

L'organisation de la banque a fait l'objet de différents diagnostics et recommandations formulés par les missions d'évaluation et d'audits externes. Elle est fixée par les dispositions réglementaires contenues dans la Lettre Commune n° 18/2006 du 28.12.2006.

1.1.1. Réseau d'exploitation :

Le CPA s'affirme comme une banque de proximité grâce à son réseau d'exploitation composé de 15 groupes d'exploitation appelés à coordonner les activités de 134 agences réparties sur l'ensemble du territoire national.

1.1.2. Direction Générale et structures de soutien :

Le CPA est dirigé, en vertu des délibérations de son Conseil d'Administration par un Président Directeur Général (PDG). En tant que banque, elle est dotée d'une Direction Générale à laquelle sont rattachées la Direction de l'Inspection Générale, la Division des Affaires Internationales et la Direction de l'Audit ainsi que trois Directions Générales Adjointes :

- *La Direction Générale Adjointe chargée de l'Exploitation.*
- *La Direction Générale Adjointe chargée de l'Administration et du Développement*
- *La Direction Générale Adjointe chargée des Engagements et des Affaires Juridiques*

Assimilés à des structures de conception, d'animation et de coordination, les Directeurs Généraux Adjointes, le chef de Division des Affaires Internationales et l'Inspecteur Général, exercent une autorité fonctionnelle entre eux et hiérarchique sur les structures placées sous leur responsabilité.

Des aménagements au schéma d'organisation de la banque ont été introduits, visant le regroupement des différentes fonctions homogènes pour améliorer le niveau de leur management effectif et pour une meilleure répartition des missions et responsabilités, tels :

- Â le renforcement des missions et de l'organisation de la Direction du Recouvrement par la mise en place de délégations régionales ;
- Â la désignation d'un responsable de cabinet du PDG ;
- Â la mise en place de la cellule des Grandes Entreprises ;

¹ Voir l'organigramme du CPA en Annexe N°1.

Â la mise en place programmée de la Cellule Management Stratégique au niveau du cabinet du PDG ;

Â l'ouverture d'un centre de formation situé à Bou Ismail et la dissolution des délégations régionales de formation ;

Â et en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le CPA s'est doté d'une cellule anti-blanchiment.

2. Présentation de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion (DPCG)

2.1. Missions et attributions :

Créée en 1993, et rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale Adjointe (DGA) chargée de l'Administration et du Développement, la DPCG s'est vue confier comme missions :

- de participer à la définition de la stratégie de la banque ;
- de veiller à l'organisation et la normalisation de l'information à l'intérieur d'un schéma d'information au travers de différents supports ;
- d'élaborer les plans pluriannuels, annuels et opérationnels ;
- d'évaluer périodiquement l'activité de la banque et de mesurer les performances ;
- de mettre en place des instruments de contrôle et d'aide à la décision dans le pilotage opérationnel (tableau de bord, détermination des écarts,...) ;
- d'animer le processus budgétaire, tout en s'assurant de la cohérence entre les différentes fonctions et les données du plan stratégique.

2.2. Organisation

Rattachée hiérarchiquement à la DGA Administration et Développement, la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion est structurée en deux départements :

- $\frac{3}{4}$ Le département Prévision,
- $\frac{3}{4}$ Le département Contrôle de Gestion.

¹ Voir Annexe N°2.

2.2.1. Département Prévision :

Les principales missions attribuées à ce département, se résument comme suit :

- Elaborer le plan annuel (le budget) de la banque tout en pilotant et animant le processus budgétaire ;
- Elaborer les canevas nécessaires en vue d'uniformiser les méthodes de budgétisation ;
- Au terme de la phase de négociation, procéder à la consolidation du budget de la banque en conformité avec les axes stratégiques ;
- Notifier aux structures, leurs budgets respectifs ;
- En relation avec les autres structures de la banque, pour toutes études et analyses nécessaires.

2.2.2. Département Contrôle de Gestion :

Les objectifs assignés au Département Contrôle de Gestion se résument à :

- la fixation des normes et standards d'activité ;
- l'élaboration des instruments de contrôle de gestion de la banque ;
- l'élaboration du rapport d'activité périodique de la banque.

Les deux départements se complètent dans la réalisation de leurs missions, permettant de ce fait, de mettre en lumière le thème de notre mémoire.

3. Les instruments du contrôle de gestion :

Dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion a eu à développer, un certain nombre d'instruments dans le pilotage opérationnel, avec un contrôle périodique rapproché nécessaire aux actions correctives.

A travers les outils d'aide à la décision développés au CPA, nous pouvons énumérer :

- Le rapport d'activité périodique établi trimestriellement par les différentes structures du CPA;
- Le tableau de bord, synthétisant l'activité de la banque, transmis mensuellement à la Direction Générale ;
- Suivi quotidien de la situation de trésorerie par la Direction Financière ;

- Détermination des capitaux moyens prêtés et empruntés, des coûts des ressources et du rendement des emplois à travers le tableau de trésorerie ¹ établi mensuellement par la DPCG ;
- Elaboration et transmission trimestrielle à la Direction Générale de l'évolution de la rentabilité² par agence ;
- Transmission mensuelle du suivi budgétaire en matière de ressources et emploi par nature et par agence aux directions concernées.

¹ Voir Annexe N°3.

² Voir annexe N°4 (groupe et agence).

Section 2: Organisation du processus budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie

La gestion budgétaire au sein du CPA est régie par un projet de lettre commune portant sur les **orientations générales d'élaboration, d'exécution, de suivi et de contrôle du**

Tout d'abord, il est crucial de préciser que le budget, instrument de la gestion budgétaire n'est que l'aboutissement du processus stratégique ce qui confère une importance non négligeable au plan stratégique considéré comme support indispensable contribuant à l'efficacité de la projection budgétaire. A cet effet, le processus budgétaire du CPA est scindé en trois étapes essentielles :

- ⇒ La stratégie de développement et projection budgétaire,
- ⇒ La procédure budgétaire et son articulation,
- ⇒ Le suivi et le contrôle de l'exécution du budget.

1. La stratégie de développement et projection budgétaire :

La stratégie du CPA est développée au travers d'un plan stratégique à moyen terme (2006-2010) élaboré dans le cadre de sa politique générale.

Ce plan utilisé comme feuille de route à l'horizon 2010, développe et met en relief, les différentes mesures à mettre en œuvre pour la réussite des actions projetées par la banque, tout en fixant les objectifs à atteindre.

Le plan stratégique (2006-2010) du CPA, qui intervient dans un contexte économique favorable, tient compte d'une part, des recommandations et préconisations auxquelles ont abouti les différentes missions d'évaluation effectuées par des cabinets de conseils internationaux et reprend, d'autre part, les orientations contenues dans la politique générale de la banque. L'objectif étant d'améliorer les performances d'activité et de résultats, ainsi que la modernisation des différentes fonctions en adaptation au nouveau paysage économique et en réponse aux opportunités offertes par le plan de soutien à la croissance économique.

Elaboré sur un horizon de cinq (05) années, le plan stratégique du CPA s'articule autour des grands axes ci-après :

- Rentabilité,
- Solvabilité,
- Positionnement sur le marché,
- Elargissement du champ de compétences (développement de la gamme de produits et services offerts),

- Développement de l'activité de marché,
- Renforcement de l'activité internationale,
- Adaptation de la ressource humaine et de la fonction formation aux exigences de développement.

Inscrit dans le cadre des orientations du plan stratégique, le budget annuel intervient en tant qu'instrument de gestion et d'évaluation du plan stratégique.

Cependant, les prévisions budgétaires doivent tenir compte également en plus des orientations du plan stratégique, des tendances récentes de l'économie nationale, des évolutions au plan de la mise en œuvre de la réforme bancaire et financière, ainsi que des développements et projets en cours au niveau de la banque.

Tous ces paramètres, doivent être intégrés de manière à mieux appréhender la réalité par une meilleure visibilité en matière :

- de maîtrise des charges,
- d'optimisation des produits,
- d'amélioration des objectifs de performances.

De ce fait, la rigueur et la pertinence dans les choix des objectifs doivent guider toute démarche dans la phase de préparation du budget. La réalisation de ces objectifs est un impératif et un indicateur de taille dans l'appréciation de la gestion et des performances de la banque par l'actionnaire.

2. Articulation de la procédure budgétaire :

La procédure budgétaire du CPA débute par **la transmission d'une lettre d'intention (orientations générales)** et se passe par plusieurs étapes jusqu'à **la notification du budget final**. Ces différentes étapes constituent un scénario que la banque met en œuvre pour l'élaboration du budget.

2.1. Les phases de la procédure budgétaire :

Le scénario de la procédure budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie s'articule autour de six (06) phases principales :

2.1.1. Elaboration et diffusion de la lettre d'orientations générales de la D Générale :

Dans le but d'avoir une cohérence des objectifs des centres de responsabilité avec les objectifs globaux de la banque, la DPCG débute la campagne budgétaire par la diffusion de la Lettre d'intention à l'ensemble des structures de la banque. Cette lettre, permet de mettre en exergue les grandes orientations de la politique commerciale de la banque contenues dans le plan stratégique (2006-2010).

Dans l'attente de la préparation d'une note plus détaillée prenant la forme d'une instruction portant plan et budget et qui est soumise pour signature à Monsieur le Président Directeur Général ou à son représentant, la lettre d'orientation générale servira de cadre de référence à l'ensemble des structures de la banque pour l'élaboration de leurs budgets respectifs.

La DPCG transmet également le calendrier général fixant le planning ¹ des réunions budgétaires, Sa diffusion à l'ensemble des structures de la banque consacrera le lancement effectif de la campagne budgétaire pour l'exercice suivant.

2.1.2. Préparation des projets de budgets par les structures :

A partir de la note d'orientation de la Direction Générale fixant les orientations en matière d'objectifs commerciaux (crédits, ressources, produits monétiques, bancarisation, etc....) et de dépenses budgétaires (fonctionnement et investissement), les structures de la banque entament la préparation des propositions budgétaires relatives à leur activité pour l'exercice « N+1 » et ce, sur la base de la prévision de clôture et des objectifs qui leurs sont assignés.

A cet effet, deux volets ² présentés sous forme de canevas sont à distinguer pour l'élaboration des prébudgets :

Le premier canevas est relatif au prébudget concernant les objectifs commerciaux à réaliser durant l'exercice budgétaire « N+1 ».

Le deuxième canevas concerne les pré-budgets relatifs aux moyens (dépenses de fonctionnement et d'investissement) à retenir pour la concrétisation de ces objectifs.

Une fois le plan et budget élaboré, les structures sont tenues de les soumettre à l'approbation de leur hiérarchie, à savoir :

¹ Voir Annexe N°5.

² Ces deux canevas sont présentés respectivement dans l'annexe N°6 et l'annexe N°7. Nous tenons quand même à préciser que ces canevas ne sont pas statiques, ils peuvent subir des modifications, en ajoutant par exemple une nouvelle rubrique qui n'était pas auparavant prévue.

- ¾ Les Groupes d'Exploitations pour les agences ;
- ¾ La Direction Financière pour ceux de la caisse centrale et de la Compensation ;
- ¾ La Direction de l'Administration Générale pour les départements patrimoine, logistique et technique ;
- ¾ L'Inspection Générale pour les Inspections Régionales.

Dès réception des propositions budgétaires des structures qui leurs sont rattachées, les centres de responsabilité sus nommés procèdent à des études de cohérence pouvant mener à des réajustements éventuels.

2.1.3. Transmission des dossiers à la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion :

La transmission des projets de budget par les structures se fait habituellement vers la fin du mois d'août/début du mois de septembre. Le groupe d'exploitation dépose simultanément à la direction sus nommée son propre budget ainsi que celui des structures qui lui sont rattachées (Agences), ainsi qu'un consolidé groupe.

Les structures gérant des budgets centralisés et celles intervenant dans le processus de négociation, arbitrage et consolidation des budgets doivent être rendues destinataires, chacune en ce qui la concerne, des volets se rapportant à leurs activités respectives à savoir :

- La Direction du Réseau pour le volet ressources clientèle, et ouvertures de comptes ;
- La Direction des Etudes et du Suivi des Engagements (DESE) pour les emplois clientèle (directs et par signature) ;
- La Direction de la monétique en ce qui concerne les produits monétiques ;
- Direction du marketing et de la communication (DMC) pour toutes dépenses relatives à l'activité marketing et communication ;
- La Direction des Ressources Humaines (DRH) concernant le volet effectif, masse salariale (nombre de recrutements et de départs en retraites) ;
- La Direction de la Formation, en ce qui concerne les frais de formation ;
- La Direction du Traitement Informatique (DTI) pour ce qui a trait aux dépenses informatiques (équipements et consommables informatiques) ;
- La Direction de l'Administration Générale (DAG) pour toute dépense de fonctionnement et/ou d'investissement relevant de la charge de cette structure.

Néanmoins, il est à préciser que dès lors que les documents se rapportant à leurs activités leurs sont transmis, les structures sus-nommées procèdent en collaboration avec les hiérarchies des centres de responsabilité chargées de la préparation des propositions

budgétaires, à un processus de pré-négociation ayant pour but d'arrêter avec plus de cohérence et de précision leurs budgets respectifs.

2.1.4. Négociation et Arbitrage /Consolidation des budgets :

Cette phase revêt une importance particulière dans la mesure où, en marge de la fixation des objectifs commerciaux et budgétaires pour chaque structure et des moyens nécessaires à leur concrétisation, elle permet :

- De s'assurer de la pertinence et de la cohérence des prévisions budgétaires ;
- D'instaurer un dialogue entre les structures opérationnelles et fonctionnelles devant nécessairement contribuer à mieux cerner les enjeux et les contraintes de fonctionnement de la banque.

1/ Négociation et Arbitrage budgétaire :

Les négociations budgétaires sont menées sous la responsabilité de la DPCG en tant qu'animateur principal et en collaboration avec les autres structures de la banque, chacune en ce qui la concerne.

Dans ce cadre, il y a lieu de distinguer les modalités de négociation des budgets des structures opérationnelles et celles devant régir les budgets des structures centrales.

Concernant les négociations des budgets des agences et groupes d'exploitation, ces dernières sont menées conjointement par les représentants dûment mandatés :

- du Groupe d'Exploitation ;
- de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion ;
- de la Direction du Réseau pour ce qui a trait au volet commercial (collecte des ressources, ouvertures de comptes) ;
- de la Direction de la Monétique pour ce qui a trait aux produits monétiques ;
- de la DESE en ce qui concerne les emplois clientèle (directs et par signature) ;
- de la DRH (volet effectif) ;
- de la Direction de la Formation (volet formation) ;
- de la DAG (volet techniques et logistiques) ;
- de la DTI pour ce qui a trait aux équipements et consommables informatiques.

A l'issue des négociations, les groupes d'exploitation procèdent généralement dans la semaine qui suit, à la ventilation par agence des objectifs commerciaux retenus et les transmettront aux

directions concernées (DESE, la Direction de la Monétique et la Direction du Réseau). Après validation, ces dernières devront les transmettre à la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion pour consolidation.

Les négociations des budgets des structures centrales sont menées conjointement par :

- La structure concernée ;
- La Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion ;
- La DRH pour le volet effectif ;
- La Direction de la Formation pour le volet formation du personnel de la banque ;
- La DAG pour le volet ressources matérielles, logistiques et locaux ;
- La DTI pour ce qui a trait aux équipements et consommables informatiques.

Par ailleurs, les négociations des objectifs commerciaux et budgétaires porteront pour chaque structure sur :

- $\frac{3}{4}$ Les écarts constatés entre les objectifs fixés pour l'année « N » et le niveau de réalisations de l'exercice en cours arrêté pour le premier semestre qui pourra mettre fin, ou du moins limiter les dépassements constatés auparavant ;
- $\frac{3}{4}$ La prévision du chiffre budgétaire pour la clôture de l'exercice en cours, ainsi que celles de l'année à budgéter « N+1 ».

Sur le plan pratique, les négociations budgétaires donnent lieu à l'établissement de procès verbaux signés conjointement par les représentants dûment habilités des différentes structures ayant participé aux travaux de négociations.

Le cas de divergence pouvant surgir lors des négociations dans la détermination des objectifs et des moyens, seront soumis pour arbitrage à la hiérarchie.

2/ Consolidation des budgets :

Deux niveaux de consolidation des budgets sont à distinguer dans le cadre de cette procédure :

a) Premier niveau de consolidation :

Ce premier niveau de consolidation relève des structures centrales. Dans ce cadre, les travaux de consolidation sont confiés à :

- La Direction du Réseau pour ce qui a trait au volet commercial lié à la collecte des ressources et l'ouverture des comptes ;
- La DESE pour ce qui a trait à l'activité crédit (engagements directs et par signature) ;

- La Direction de la Monétique pour ce qui concerne les produits monétiques ;
- La DRH, pour le volet effectif (recrutements, promotions, départs) et frais de personnel ;
- La Direction de la Formation pour le volet formation ;
- La DAG, pour la partie relative aux projets de construction et d'aménagement, agencements et installations et moyens matériels ;
- La DTI, pour volet lié aux équipements et consommables informatiques,
- La Direction des Etudes et Réalisations Informatiques (DERI), pour le volet logiciels informatiques.

Les résultats de ces travaux de consolidation sont transmis à la DPCG qui les intégrera dans le projet de budget de la banque.

b) Deuxième niveau de consolidation :

Le deuxième niveau de consolidation est du ressort de la DPCG et consiste en l'élaboration du « Projet de Budget Général » de la banque à soumettre aux organes de gestion et d'administration de la banque.

2.1.5. Approbation /Adoption et Notification du projet de budget :

Les objectifs arrêtés par les l'ensemble des structures de la banque ne constituent que des propositions et, à ce titre, ils ne peuvent donner lieu à des autorisations de dépenses qu'après leur approbation respective par le Comité de Direction Générale et le Conseil d'Administration de la banque.

Afin que ces deux organes puissent mener efficacement leur examen du projet budgétaire, la DPCG est tenu de leur présenter le projet de budget de la banque.

A l'issue de cette étape, le projet de budget revêt un caractère exécutoire qu'il ya lieu de notifier, pour donner une autorisation définitive aux structures concernées. La DPCG prendra en charge les notifications de leurs projets de budgets respectifs, et chaque groupe d'exploitation sera tenu de ventiler au niveau des agences qui lui sont rattachées les objectifs arrêtés lors des négociations et ayant fait l'objet d'approbation par les niveaux hiérarchiques précités.

2.2. Les différents budgets élaborés :

2.2.1. Les objectifs commerciaux :

Les objectifs commerciaux sont traduits par les prévisions portant sur les paramètres relatives à l'activité commerciale des structures opérationnelles de la banque. Ils permettent d'identifier :

- ¾ Les ressources et les emplois clientèle prévus pour l'exercice « N+1 » ;
- ¾ Les produits monétiques prévus pour la même période ;
- ¾ Le nombre d'ouvertures de comptes pour « N+1 ».

La DPCG tient un rôle important à ce niveau, dans la mesure où elle se charge d'assurer la cohérence des moyens mis en œuvre avec les objectifs commerciaux arrêtés.

1) Les prévisions des ressources et des emplois :

Le département Contrôle de Gestion, intervenant en la qualité d'animateur de la procédure budgétaire au même titre que le département Prévision, reçoit le chiffrage relatif aux ressources et aux emplois, obtenus au cours de la phase de la «Transmission des dossiers». Ce processus implique la participation des représentants de chacune des structures suivantes :

- ¾ Les Groupes d'Exploitation, pour les ressources et les emplois des agences qui leurs sont rattachées ;
- ¾ La Direction du Réseau, pour ce qui est des ressources clientèle ;
- ¾ La Direction des Etudes et du Suivi des Engagements, pour ce qui est des crédits de toute nature (engagements par signature et crédits directs).

2) Les prévisions des produits monétiques :

Pour ce qui a trait aux produits monétiques, composés essentiellement des cartes interbancaires (CIB) (classiques et gold) et des cartes visa (classiques et gold), la Direction de la Monétique se charge dans le cadre de la procédure budgétaire, de la fixation des objectifs en matière d'émission des produits monétiques en collaboration avec les Groupes d'Exploitation et de constater les écarts entre les réalisations et la référence¹.

Remarque : La constatation des écarts se fait également pour les ressources et les emplois clientèle.

¹ La référence représente les réalisations de l'exercice précédent ou les objectifs de l'année en cours pour les comparer aux réalisations de l'année en cours.

3) Les prévisions du nombre d'ouvertures de comptes :

La Direction du Réseau est la structure habilitée à déterminer et valider le nombre relatif aux ouvertures de comptes (comptes courants, comptes chèques et comptes livrets d'épargne) en collaboration avec les groupes d'exploitations.

2.2.2. Les budgets de fonctionnement et d'investissement :

Dans ce cadre, il convient de distinguer entre les besoins à imputer sur les budgets décentralisés et ceux devant entrer dans le cadre des budgets centralisés.

- Â *Les budgets décentralisés* sont les budgets couvrant toutes les dépenses de fonctionnement et d'investissement relatives aux opérations initiées et concrétisées par les structures elles-mêmes ;
- Â *Les budgets centralisés* sont les budgets (objectifs commerciaux et dépenses budgétaires) dont la gestion relève des structures centrales, chacune en ce qui la concerne, ils couvrent toutes les dépenses résultant de la consolidation des besoins exprimés par l'ensemble des structures de la banque.

Nous allons présenter les budgets de dépenses qu'effectuent la banque qui représentent les moyens lui permettant d'atteindre les objectifs qu'elle se fixe : le budget de fonctionnement et le budget d'investissement et les classer en budgets centralisés et décentralisés¹.

a) Le budget de fonctionnement (ou budget de frais généraux) :

Ce budget traduit les besoins en dépenses courantes nécessaires pour le fonctionnement de la banque. Il est divisé en vingt **(20)** rubriques et en chapitres budgétaires.

Sachant que : « **Une rubrique budgétaire = Un ou plusieurs chapitres budgétaires** »

- **Budgets centralisés :**

- Il revient à la DRH d'établir les prévisions en matière de frais de personnel et de déterminer les besoins en recrutement dans le cadre des orientations dictées par le plan stratégique qui veut que le recours aux recrutements externes par l'apport de nouvelles compétences (essentiellement universitaires), ne sera envisagé qu'après épuisement des possibilités internes de redéploiement.

¹ Les budgets centralisés et décentralisés seront assortis de quelques exemples pratiques.

– La Direction de la Formation, se chargera d'établir les prévisions en matière de frais de formation du personnel de la banque. Par ailleurs, les actions de formation seront adossées aux objectifs définis par le plan stratégique de la banque (2006-2010).

- **Budgets décentralisés :**

Ces budgets concernent généralement les frais qu'il n'est pas nécessaire de centraliser car les structures peuvent les initier elles mêmes tel que la rémunération de tiers, les frais de PTT, électricité, gaz et eau, fournitures de bureau et imprimés, etc.

L'ensemble des structures se doivent de s'assurer de la pertinence et de la cohérence de leurs prévisions budgétaires avec les objectifs qu'ils s'étaient fixés au départ. A ce titre, une attention particulière est recommandée dans l'élaboration des projets de budgets de fonctionnement afin de bien cerner les besoins et d'éviter le recours à des demandes d'enveloppes additionnelles en cours d'exercice.

b) Le budget d'investissement :

Ce budget est la traduction de l'ensemble des besoins en «Biens corporels et incorporels», qui constituent les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de la banque. Il ne doit prévoir, en matière de projets d'investissement, que les dépenses qui peuvent être engagées durant l'exercice « N+1 », A cet effet, le budget d'investissement est un budget très spécifique du fait qu'il requiert souvent la mobilisation des dépenses sur plusieurs années.

De même que pour le budget de fonctionnement, certains sous budgets relatifs à l'investissement sont élaborés de façon centralisée par les structures concernées.

- **Budgets centralisés :**

- Tout investissement relevant de la fonction informatique (logiciels, études ou consommables et équipements informatiques) sont du ressort exclusif de la DTI ou de la DERI, comme pour :
- Le chapitre « Logiciels informatiques » : les dépenses prévisionnelles liées à l'achat de logiciels sont déterminées par la DERI sur la base d'un programme préalablement arrêté sur la base d'une évaluation des besoins des structures de la banque. Ces besoins sont généralement exprimés par :

¾ La DMC, lorsqu'il s'agit de l'obtention d'une « licence SPSS et SPHINX » nécessaire au dépouillement de sondage ;

- ¾ La DGVM, par exemple pour l'achat de « progiciels Megara Trésor » dans le cadre de la gestion de la trésorerie, des opérations de la salle des marchés et de la gestion des titres ;
 - ¾ La cellule Organisation et Réglementation, pour l'achat de « progiciels permettant la gestion documentaire » ;
 - ¾ La DRH, lorsqu'il s'agit de l'achat de progiciels de gestion des ressources humaines.
- Les montants relatifs aux Terminaux de Paiements Electroniques (TPE) sont prévus par la DTI ;
 - Les montants relatifs aux Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) sont du ressort du département logistique avec l'approbation de sa qui est directement rattaché à la DAG;
 - Le chapitre « Dépôts et cautionnements » : entre dans le cadre de ce chapitre toutes les dépenses induites par le versement de cautionnements à divers titres (loyer-eau-électricité / gaz-téléphone / télex...);
 - Le chapitre « Frais préliminaires » : sont inscrites au titre de ce chapitre budgétaire, toutes les dépenses relatives aux frais de premier établissement et d'études liés aux projets informatiques, de construction et d'aménagement de locaux.
- Dans ce cadre, il ya lieu de préciser que :
- ¾ Pour les frais d'études informatiques, les prévisions relèvent de la Direction des Etudes et Réalisations Informatiques (DERI),
 - ¾ Pour les frais d'études liés aux projets de construction et d'aménagement, les prévisions budgétaires sont de la responsabilité de la Direction de l'Administration Générale, plus précisément du département technique et des groupes d'exploitation, chacun en ce qui le concerne.
- Le chapitre « Terrain » est un budget centralisé. En effet, les prévisions établies sur ce budget sont du ressort du :
 - ¾ Département technique : lorsqu'il s'agit de prévisions d'acquisition d'un terrain ciblé pour la construction d'une agence par exemple. A ce titre, il incombe à ce département de réaliser les démarches en matière d'études technico-économiques sur les terrains qu'elle désire acquérir. Le département patrimoine aura la charge de l'acquisition ;
 - ¾ Département patrimoine : dans le cadre de la régulation du patrimoine de la banque.
 - Le chapitre « Bâtiments d'exploitation » : les prévisions budgétaires relatives à ce chapitre font exclusivement intervenir le département patrimoine, deux cas peuvent intervenir :
 - ¾ Le cas où la banque planifie pour l'acquisition d'un local ciblé d'avance, elle aura également la charge de son acquisition ;

- ¾ Le deuxième cas se présente dans le cadre de la régulation du patrimoine de la banque, au titre des locaux (agences/structures) en exploitation par le CPA.
- Le chapitre « Bâtiments sociaux » : comme pour le chapitre précédent, c'est le département patrimoine qui se charge des prévisions en matière de :
 - ¾ Régulation ou nouvelles acquisitions de logements à usage d'habitation ou d'exploitation ;
 - ¾ Régulation de Centres Médicaux Sociaux (CMC) en exploitation par le CPA.
 - Le chapitre « Agencement et installation » : les prévisions sont estimées par :
 - ¾ Le département technique, celui-ci recensera par souci d'harmonisation, les besoins exprimés par l'ensemble des structures au titre de l'exercice prévisionnel, comme les mobiliers de bureau tels que : les armoires ignifuges, armoires fortes, coffres forts, bureaux, chaises, fauteuils, etc.
 - ¾ La DTI, lorsqu'il s'agit de prévoir les besoins des structures du CPA en matière de raccordement de modems ou de réseau X25 par exemple.
- **Budgets décentralisés :**
- Le chapitre « Appareils et machines de traitement papier », comme les relieuses, les massicots, etc. C'est un budget établi par les différentes structures de la banque (agences, structures centrales, groupes d'exploitation), chacune en ce qui la concerne ;
 - Le chapitre « Appareils de mesure électrique », comme les métrix ;
 - La rubrique « Petit outillage », comme : les sacs en toile (pour le transfert de fonds), la caisse à outils, l'échelle, outils de jardinage, aspirateur pour microordinateur, etc.
 - Le chapitre « Matériel manutention et levage », on peut citer parmi les éléments se référant à ce chapitre : le transpalette ;
 - Le chapitre « Matériel divers » : poste à souder, grosse caisse à outils, etc. ;
 - Le chapitre « Matériel médical » : les prévisions s'y afférant sont établies par chaque structure en fonction de ses besoins pour équiper ses centres médicaux sociaux en fauteuils dentaires, divers équipements médicaux (soudes phibrosopiques par exemple), etc. ;
 - Le chapitre « Mobilier d'intérieur » est aussi un budget de structure, parmi les demandes les plus fréquentes en matière de mobilier d'intérieur, on peut citer : les stores californiens ou vénitiens, les cadres décoratifs, les bacs à plantes, etc.;
 - Le chapitre « Equipements ménagers », comme les cafetières électriques.

- **Budgets centralisés et décentralisés :**

Il se peut qu'un seul chapitre budgétaire soit prévu de manière centralisée pour certains éléments et décentralisé pour d'autres, comme par exemple :

– Le chapitre « Matériel de bureau » :

¾ Il s'agit d'un budget décentralisé, lorsque les prévisions portent par exemple sur des besoins en machines à écrire électroniques ;

¾ Et de budget centralisé si les besoins exprimés par les différentes structures du CPA sont formalisés par le département logistique. Les éléments composant ce chapitre sont constitués le plus souvent de : compteuses de billets, détecteurs de faux billets, machines à calculer électroniques, etc.

– Le chapitre « Matériel de sécurité » : cette rubrique est constituée d'enveloppes budgétaires dont la prévision dépend des :

¾ Structures elles mêmes : lorsqu'il s'agit simplement d'exprimer des besoins en matériel courant de sécurité comme : l'extincteur, l'interphone, etc.

¾ Structures centrales : les prévisions relatives à ce chapitre sont centralisées lorsqu'elles sont élaborées par le département logistique (serrures de sécurité, SAS contrôle..) et par la Cellule Sécurité Banque (pour les appareils de télésurveillance tels que les caméras vidéo).

– Le chapitre « Matériel de télécommunication » : là encore, on parle de budget structure ou décentralisé pour certains éléments (poste téléphonique, standard, poste filtreur..) et de budget centralisé pour d'autres (télécopieur "fax" par le département logistique, mise en œuvre d'un nouveau poste télécom "router" par la DTI ;

– Le chapitre « Matériel photo cinéma impression » :

¾ Ce budget est dit centralisé lorsque tous les besoins afférant à ce chapitre sont recensés et formalisés définitivement au niveau central (par la DAG, département logistique) comme pour les photocopieurs,

¾ Il est dit décentralisé, lorsqu'il est établi par les structures elles mêmes comme pour les appareils photos numériques, les rétroprojecteurs, les data shows, etc.

Cette classification des budgets reflète également l'aspect centralisé et décentralisé du suivi et du contrôle des budgets.

2.2.3. Le tableau des comptes de résultat¹ prévisionnel

Les agences et les groupes d'exploitation auront à établir sur la base des objectifs et des moyens arrêtés, le tableau des comptes de résultat qui leur permettra de mesurer les niveaux de charges et produits, la marge bancaire et le résultat escompté de l'exercice.

3. Exécution, suivi et contrôle des objectifs commerciaux et budgétaires :

3.1. Exécution du budget :

Au terme de l'approbation du budget général de la banque par le Conseil d'Administration, la DPCG procède, à la transmission des notifications budgétaires relatives à chaque structure selon les modalités suivantes :

- Les autorisations de dépenses de fonctionnement et d'investissement, à l'ensemble des structures ;
- Les objectifs commerciaux globaux sont répartis par agence, à l'ensemble des structures ;
- Les budgets centralisés aux structures centrales qui en ont la charge ;
- Les structures ne peuvent engager de dépenses qu'après réception de la notification de leur budget dont la validité court du 1^{er} janvier au 31.12 de l'exercice budgétaire.

Cependant, dans l'éventualité d'un retard qui serait enregistré dans la transmission des notifications budgétaires aux structures et, pour éviter tout blocage dans le déroulement normal de leurs activités, ces dernières sont soumises à des règles transitoires de fonctionnement pour la période séparant la transmission des notifications du début de l'exercice. On peut distinguer deux types de règles :

a) Règles transitoires de fonctionnement pour l'activité commerciale :

En attendant la notification des objectifs commerciaux alloués à chaque structure (agences et groupes d'exploitation), celles-ci doivent se fixer des objectifs provisoires à partir de ceux négociés précédemment et validés par la hiérarchie.

b) Règles transitoires de fonctionnement pour les dépenses budgétaires :

A ce niveau aussi, en vue d'assurer le fonctionnement normal des structures de la banque, les structures habilitées à engager des dépenses, qu'elles soient de fonctionnement ou

¹ Voir Annexe N°8.

d'investissement sont autorisées à engager leurs dépenses tout en observant les règles suivantes :

Â Pour les dépenses de fonctionnement :

Pour les dépenses de fonctionnement censées assurer la continuité de leur activité, les structures ordonnatrices sont autorisées à engager les dépenses en matière de redevances diverses : téléphone, impôts et taxes et réparations urgentes à concurrence de **1/12^{ème}** du budget de l'exercice « N ».

Â Pour les dépenses d'investissement :

En ce qui concerne les dépenses d'investissement, celles-ci demeurent strictement subordonnées à la notification des autorisations budgétaires. Il s'agit là des enveloppes relatives à de nouvelles acquisitions ou à de nouveaux projets de construction. Cependant, l'exception est faite sur les projets déjà inscrits et dont l'exécution a déjà été entamée.

Le gestionnaire d'une structure de la banque dotée d'un indice budgétaire ¹ doit s'assurer de la régularité de la dépense et de l'existence d'une couverture budgétaire avant de procéder à tout engagement (contrôle a priori), cela est possible par la tenue d'une fiche extracomptable mise à jour régulièrement au fur et à mesure de l'exécution du budget qui permettra à chaque gestionnaire de :

- 9 s'assurer de la disponibilité des autorisations budgétaires préalablement à tout engagement de dépenses,
- 9 éviter les dépassements des enveloppes budgétaires autorisées au delà du seuil toléré de 5%,
- 9 élaborer les rapports périodiques de contrôle budgétaire.

Toutefois, concernant la procédure d'engagement des dépenses, une panoplie de règles et de dispositions sont à respecter par les gestionnaires des budgets :

- Les dépassements de consommation de budgets sont soumis à des autorisations (demandes de rallonge budgétaire) adressées à la DPCG et doivent impérativement recevoir l'accord préalable de la Direction Générale et à titre extrêmement exceptionnelle ;
- Les autorisations de transfert de compte à compte dans un même chapitre budgétaire ne peuvent être accordées qu'à titre exceptionnel et sur la base d'une demande motivée adressée à la DPCG ;
- Les dépenses de fonctionnement et d'investissement réalisées, pour compte, dans le cadre des budgets centralisés sont véhiculées par Ecriture Entre Siège (EES) vers les structures

¹ L'indice budgétaire est la codification attribuée à chaque structure du CPA pour l'identifier.

concernées. Leur traitement doit intervenir dans le respect strict des dispositions comptables en la matière ;

- Les réparations urgentes à effectuer sur les immeubles d'exploitation suite aux dégâts occasionnés par les eaux, incendies, court circuit, etc. et dont l'enveloppe notifiée ne permet pas leur couverture, peuvent être engagées par la structure sous réserve de l'établissement d'un rapport circonstancié transmis à la DPCG revêtu des observations de la hiérarchie ;
- Les enveloppes inutilisées en fin d'exercice sont annulées automatiquement et ne peuvent, en aucun cas, être reconduites sur les exercices à venir ;
- Les provisions pour « Charges à payer » ne peuvent être enregistrées que pour couvrir des dépenses de fonctionnement engagées et non réglées durant l'exercice ;
- L'initiative d'engager et d'ordonnancer des dépenses ainsi que d'assurer leur règlement revient au gestionnaire dont la responsabilité est entière quant au respect des procédures comptables en vigueur ;

3.2. Suivi et contrôle budgétaire :

3.2.1. Le suivi du budget :

Le suivi de l'exécution du budget est la tâche qui consiste à suivre le niveau de réalisation des objectifs arrêtés initialement.

Il est à noter que le suivi budgétaire incombe aux mêmes structures qui ont participé à l'élaboration des objectifs commerciaux et/ou budgétaires (les agences, groupes d'exploitations, structures centrales) ainsi qu'à la DPCG.

3.2.2. Le contrôle du budget :

a) Déroulement du contrôle budgétaire :

En plus du contrôle exercé en permanence par les différents responsables hiérarchiques quant au respect des dispositions relatives à la mise en œuvre et à l'exécution du budget, le contrôle budgétaire s'opère également par le biais de rapports d'activité et à l'aide d'un outil complémentaire au contrôle budgétaire : le tableau de bord.

Ces comptes-rendus sont élaborés selon une périodicité mensuelle, trimestrielle ou annuelle et suivant les modalités ci-après :

- Les agences élaborent et transmettent leurs rapports d'activité à leur groupes d'exploitation de rattachement 15 jours après chaque fin de trimestre pour ce qui est des

rapports trimestriels, et au plus tard le 31 Mars de l'année « N+1 » pour le rapport annuel de l'exercice « N » ;

- Les Inspections Régionales élaborent et transmettent leurs rapports respectifs à l'Inspection Générale selon les délais précités ;
- Chaque groupe d'exploitation établit un rapport consolidé qui sera transmis à la DPCG avec copie à la Direction du Réseau un (01) mois après chaque fin de trimestre pour ce qui a trait aux rapports trimestriels et au plus tard le 15 Avril de l'année « N+1 » pour le rapport annuel de l'exercice « N » ;
- Les structures centrales, établiront également leur rapport dont un exemplaire sera adressé à la DPCG dans les mêmes délais que ceux fixés pour les agences ;
- Le rapport de gestion sur l'activité de la banque est élaboré à la fin de l'année « N » et transmis à la Direction Générale par la DPCG.

b) Les instruments de suivi et de contrôle budgétaire utilisés au CPA :

Dans le cadre du processus budgétaire, des instruments de contrôle sont mis en œuvre par les différentes structures du CPA, à savoir

b1) Le tableau de bord de la Direction Générale

Ce tableau de bord est établi chaque fin de mois par la DPCG à l'intention de la Direction Générale pour leur donner un aperçu de l'activité de la banque par le biais d'indicateurs de gestion jugés les plus pertinents. Les indicateurs dont il est question concernent :

- Les ressources et emplois clientèle ;
- Les opérations de trésorerie, opérations avec le trésor, avec les institutions et correspondants étrangers et avec les confrères nationaux ;
- Les produits et charges bancaires ;
- Des ratios de structure du bilan, de productivité, du suivi des risques et de rentabilité ;
- Des informations sur l'effectif de la banque et ratios de structure et de performance globale de l'effectif de la banque.

A titre d'exemple, on peut citer :

$$\frac{3}{4} \text{ Le ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$$

¹ Voir présentation du tableau de bord en annexe N°9.

$$\frac{3}{4} \text{ Rendement du capital} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capital social}}$$

$$\frac{3}{4} \text{ Le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Dépenses de fonctionnement}}{\text{Produit net bancaire}}$$

$$\frac{3}{4} \text{ Le coefficient de réemploi} = \frac{\text{Total emplois}}{\text{ressources}}$$

A cet effet, quelques *normes*¹ sont à respecter en matière de déroulement de l'activité de la banque.

En ce qui concerne le coefficient d'exploitation, les dépenses de fonctionnement ne doivent, en aucun cas, évoluer plus rapidement que le Produit Net Bancaire (PNB) de manière à éviter les effets négatifs sur le résultat de la banque.

La banque s'est fixée comme objectif de retenir pour l'année 2009, dans le cadre de son plan stratégique et d'après ce que dicte dans la note d'orientation concernant le projet de budget pour la même année, un coefficient d'exploitation s'établissant au dessous de 40 % (CE ≤ 40%). En effet, la maîtrise des charges de fonctionnement doit constituer un souci permanent pour les différentes structures de la banque.

Quant au coefficient de réemploi, il doit être supérieur ou égal à 70% (CR ≥ 70%), c'est-à-dire que les emplois doivent représenter au moins 70% des ressources globales de la banque.

b2) Le rapport de gestion de la banque :

Ce rapport est élaboré annuellement par la DPCG, en collaboration avec les différentes structures de la banque. Il fait ressortir le niveau de réalisation des objectifs arrêtés dans le plan et budget de l'exercice concerné, en tenant compte des problèmes et des contraintes rencontrés par la banque, dans le cadre de l'activité commerciale et des dépenses budgétaires.

La DPCG a recours lors de l'élaboration du rapport de gestion de la banque au calcul de multiples paramètres² de gestion et de performance lui permettant d'avoir un aperçu global

¹ Les normes dont il est question concernent ici les références dont doivent tenir compte les structures du CPA lors l'exécution de leurs budgets respectifs.

² Ces paramètres sont présentés dans l'annexe N° 10.

sur la situation de l'activité de la banque. Ils sont scindés en indicateurs d'activité et en ratios de rentabilité et de productivité.

b3) Le rapport d'activité « groupe d'exploitation » :

Le rapport d'activité est un document établi selon une périodicité trimestrielle par les Groupes d'Exploitation pour être transmis à la DPCG. Il relate l'évolution de l'activité commerciale des agences qui leur sont rattachées. Il permet le suivi des réalisations en matière d'objectifs commerciaux, de ressources clientèle, de crédits directs, d'engagements par signatures, et de dépenses de fonctionnement et d'investissement. Ce rapport contient également le TCR consolidé du groupe.

Ce document est très important au titre du contrôle budgétaire, dans la mesure où il permet de synthétiser l'état d'avancement des investissements, notamment les nouvelles acquisitions.

Le rapport d'activité des groupes d'exploitation comprend deux parties :

⇒ La première partie concerne l'étude de l'environnement de la banque (étude du marché et de l'action commerciale). Il s'agit du volet commercial, à savoir :

- l'évolution trimestrielle des ressources par nature (en dinars et en devises). les ressources en dinars subissent une deuxième classification selon les secteurs « Secteur public, Secteur privé et Particuliers », et selon les branches d'activité et par type de ressource « Crédit à court terme, à moyen et long terme »,
- l'évolution des emplois clientèle avec ses trois compartiments (un compartiment crédit, un compartiment administratif portant sur les moyens humains et matériels et un dernier compartiment relatif aux opérations de commerce extérieur transitées par la clientèle).

⇒ La deuxième partie concerne le niveau de réalisation du budget investissement et fonctionnement.

b4) Les rapports d'activité « structures centrales » :

Les rapports d'activité établis par les structures centrales ressemblent à ceux établis par les groupes d'exploitation, sauf que pour certains, les rapports retracent uniquement les dépenses de fonctionnement et d'investissement. Toutefois, en plus des dépenses budgétaires, certaines structures centrales sont tenues de suivre l'évolution de certains paramètres importants de l'activité de la banque et qui doivent figurer dans leurs rapports d'activité selon une périodicité trimestrielle. A titre d'exemple :

³/₄ La Direction du Réseau pour voir le mouvement des ressources clientèle et des ouvertures de comptes transmet mensuellement à la DPCG un état du réalisé au titre des ressources clientèles et des ouvertures de comptes opérées dans la période ;

³/₄ La Direction de la Monétique, en terme de nombre d'émissions de cartes monétiques, se charge d'apporter les renseignements relatifs au nombre d'émission de cartes interbancaires et de cartes visa ;

³/₄ La Direction Financière renseigne de la situation de l'activité du CPA sur le marché monétaire ;

³/₄ La Direction de Gestion des Valeurs Mobilières (DGVM) transmet à la DPCG un rapport relatant l'activité de la banque sur le marché boursier ;

³/₄ La Direction des Opérations Extérieures (DOPEX) informe du niveau de réalisation des opérations de la clientèle avec l'étranger en matière d'importation et d'exportation (transferts libres, remises documentaires, crédits documentaires, apurements, etc.) ;

³/₄ La Direction de Financement des Relation Extérieures (DFRE) est chargée de transmettre les réalisations concernant : les cautions et avals, les garanties internationales, les contre-garanties, etc.

³/₄ L'Inspection Générale met en relief dans son rapport les chiffres sur le nombre d'interventions effectuées par les Inspections Régionales selon qu'il s'agisse de contrôle de routine ou de missions extraordinaires, les montants correspondant, les structures ayant fait l'objet d'inspection.

³/₄ La Direction des Filiales et Participations (DFP), donnent le volume et les montants des participations du CPA au niveau national et international, le niveau des dividendes, la progression ou régressions des parts du CPA dans telle ou telle société ou filiale.

b5) Le suivi des niveaux de recouvrements des créances non performantes

Dans le but de d'assurer un suivi minutieux des créances non performantes en terme de recouvrement, des efforts considérables sont déployés par les agences et les groupes d'exploitation. A cet effet, les créances non performantes ont été scindées en deux catégories :

- Créances litigieuses et douteuses ;
- Créances contentieuses.

Leur suivi se fait par le biais d'un document (rapport d'activité) transmis trimestriellement par la DESE à l'intention de la DPCG. Il est aussi assuré mensuellement par cette dernière par le biais d'informations obtenues par le site central. Cette procédure permettra entre autres

d'anticiper les montants de la constitution des provisions par groupe d'exploitation qui ont une incidence considérable sur la formation du résultat net et donc sur leur performance.

Le recouvrement des créances non performantes se fait au travers de moyens comme les recours juridiques (injonctions d'huissier, avocats, mise en demeure par les tribunaux...) utilisés pour assurer une mise à niveau aussi rapide que possible de ces créances.

Section 3 : Evaluation du processus budgétaire au sein du Crédit F d'Algérie

Au cours de notre stage pratique passé au niveau de la DPCG du CPA, nous avons identifié des points essentiels qui nous paraissent comme des acquis faisant le succès du système budgétaire. Nous avons essayé d'apporter, au fur et à mesure de ces points, des propositions en vue de les conforter et apporter des aménagements, si besoin est, aux lacunes constatées.

1. La planification :

1.1 Le plan stratégique :

La planification des activités du CPA est assurée par un plan stratégique défini sur un horizon de (05) cinq années. Ce plan stratégique est un document assez volumineux élaboré par la Direction Générale avec la participation des différentes structures centrales.

L'inconvénient de ce plan consiste en le fait qu'il ne tienne pas compte des développements récents de l'environnement car pour que la gestion budgétaire remplisse son rôle efficacement, il convient qu'elle se réfère à plan stratégique glissant, c'est-à-dire qu'il soit actualisé chaque année.

1.2. Le plan opérationnel :

1.2.1. Définition :

Au cours de notre développement théorique, nous avons insisté sur le fait que les budgets doivent être l'aboutissement du processus stratégique. Il est nécessaire d'avoir une stratégie à long terme, la traduire en terme d'objectifs à moyen terme à travers le plan à moyen terme « PMT » pour enfin aboutir au budget qui constitue la traduction à court terme des orientations stratégiques de la Banque.

Le plan à moyen terme de la banque, devra être distribué à tous les responsables chargés de l'élaboration du budget. Il contiendra les objectifs stratégiques à moyen terme de la banque et c'est de ces orientations que découleront les budgets qui ne devront pas remettre en cause la politique générale de la banque. L'existence de ce PMT rendra la stratégie plus claire et facilitera l'élaboration des budgets. En outre, il doit permettre de décrire les perspectives sur trois ans de la banque et d'arrêter en connaissance de cause de grandes décisions déterminantes du développement de son activité telles que :

- Le lancement ou l'arrêt d'un ou de plusieurs produits ;
- La gestion globale du réseau : stratégie d'ouverture et de fermeture des points de vente ;
- La politique des ressources humaines : nature et niveau des recrutements à effectuer ;
- La politique concernant les formations internes et externes de recyclage du personnel ;
- La politique financière, etc.

La connaissance de tous ces paramètres permet une meilleure projection dans l'avenir :

- des niveaux d'activité d'épargne et de crédit,
- du coût du risque sur les crédits, qui est un indicateur de gestion essentiel pour l'appréciation de la rentabilité future du CPA, compte tenu de la faiblesse des marges brutes sur crédit du fait du ralentissement de l'évolution de ces derniers.

1.2.2. Calendrier d'élaboration :

Le calendrier de l'élaboration du PMT doit être arrêté comme suit :

Phases d'élaboration	Date de déroulement
Diffusion des prévisions macro-économiques. Fin	mars
Prévision de l'activité globale par les structures de soutien.	Avril
<ul style="list-style-type: none"> – Prévisions d'inputs par les structures des moyens, – Premier bouclage des prévisions par la DPCG. 	Mai
Négociations et itération entre structures centrales et PDG.	Mi mai
<ul style="list-style-type: none"> – Validation finale par la Direction Générale, – Présentation au Conseil d'Administration pour approbation. 	Mi juin

Fin mars : La Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion livre ses prévisions macroéconomiques sur les trois années à venir concernant :

- Les perspectives de croissance de l'économie ;
- La prévision de l'inflation ;
- L'évolution des salaires et par conséquent de l'épargne ;
- Perspectives d'évolution générales du secteur bancaire (niveau de la bancarisation, etc.).

Avril, au vu des données macro-économiques, les structures de soutien fournissent leurs estimations de l'activité globale :

- La Direction du Réseau donne son estimation de l'évolution du nombre d'ouvertures de comptes et des ressources clientèle notamment des produits de l'épargne ainsi que les taux de rémunération associés,
- La DESE fournit des prévisions sur l'évolution des produits des crédits proposés par la banque, les taux associés ainsi que l'évolution en matière de recouvrement des créances non performantes,
- La Direction de la Monétique estime le taux d'émission des produits monétiques ;
- La Direction Financière anticipe sur les modes de placement de l'excédent de trésorerie et les taux associés.

La DPCG se charge, quant à elle de la consolidation de ces inputs pour donner un premier chiffrage global de l'évolution des encours commerciaux.

Mai, sur la base des travaux de la deuxième phase, les directions impliquées dans la politique des moyens fournissent leurs inputs :

- La DAG prévoit les investissements à mettre en œuvre,
- La DRH fournit ses hypothèses sur l'évolution des effectifs et des salaires,
- La Direction de la Formation prévoit le budget de formation.

Sur la base de ces chiffres, la DPCG procède à l'élaboration d'un premier bouclage d'ensemble débouchant principalement sur un tableau de compte de résultat TCR et un bilan prévisionnels sur trois ans.

Mi-mai c'est une phase d'itérations et de concertations avec le PDG et les structures de soutien. Ce processus peut déboucher sur des modifications, afin d'arriver à une meilleure optimisation en terme d'activité et de rentabilité. Dans ce cas, les processus précédents doivent être repris avec les directions concernées et permettre ainsi à la DPCG de procéder à un nouveau bouclage et à une nouvelle présentation à la Direction Générale.

Mi-juin, cette dernière phase consacre la validation finale par la Direction Générale et la présentation au Conseil d'Administration pour approbation. Si ce dernier rejette le PMT, une autre itération sera nécessaire, sinon le PMT est définitivement validé sous forme d'un document synthétique.

2. Le processus budgétaire :

Nous avons constaté au cours de notre stage pratique au niveau de la DPCG, que le processus budgétaire adopté était celui du « *va et vient* » qui implique une approche participative de

l'ensemble des responsables de la banque (chefs d'agences, responsables de groupes d'exploitation, responsables de structures centrales, et bien évidemment les acteurs de la DPCG chargés de l'animation budgétaire). Cela constitue, de notre point de vue, une base incontournable nécessaire dans chacune des phases d'élaboration et de contrôle budgétaire.

En plus de cette approche, le processus budgétaire connaît plusieurs autres privilèges. Nous pouvons citer :

¾ La motivation du personnel de la DPCG :

Ce stage pratique nous a permis de constater que le personnel de la DPCG était très motivé de mettre en place un système budgétaire performant.

Il est clair que ce point constitue un acquis très appréciable qui ne fera que renforcer la place qu'occupe la gestion budgétaire au sein du CPA et qui fera de cet outil un pilier sans lequel il n'y aura pas de véritable développement.

Par ailleurs, il est essentiel que les budgets tiennent compte de l'environnement de la banque afin de fixer des hypothèses économiques qui concordent avec la réalité et donc que les prévisions budgétaires et objectifs commerciaux soient raisonnables, ce qui permettra de contribuer à la motivation des employés en évitant l'anéantissement que des buts non atteints peuvent causer.

¾ La mise en œuvre d'un nouvel instrument de prévision de la rentabilité par (TCR prévisionnel) :

La DPCG a œuvré cette année pour l'établissement d'un nouvel outil de la rentabilité à dégager par groupe d'exploitation et par agence.

Cet outil permettra de situer le résultat net tout en faisant apparaître les soldes de gestion les plus pertinents de chaque agence à savoir : le produit net bancaire (PNB), le résultat brut d'exploitation (RBE) et le résultat net lors de la phase des « Négociations des objectifs commerciaux » qu'elle pourra faire ressortir à partir des dépenses qu'elle aura à effectuer et des produits qu'elle aura à encaisser et ce en cumul jusqu'à la fin de la période budgétée (la fin de l'année « N+1 »).

De cette manière, il sera possible de faire apparaître les agences dont le résultat net est probablement déficitaire pour l'année « N+1 » et donc les obliger à refaire les prévisions en matière de budgets de fonctionnement et d'investissement ainsi que les attentes dans l'activité commerciale de l'agence concernée et de ne pas se cacher derrière les autres agences qui connaissent une marge commerciale assez importante dans le même groupe d'exploitation.

A cet effet, des efforts doivent être déployés par les structures de la banque, à savoir :

- ⇒ Répartir les charges indirectes enregistrées et comptabilisées chez certaines structures centrales sur les agences. Pour ce faire des clés de répartitions basés sur des critères objectifs sont à mettre en œuvre ;
- ⇒ Introduire des taux de cession interne, pour calculer par agence les produits et charges d'intérêts sur les dépôts et les crédits ;
- ⇒ Adapter le système comptable actuel pour qu'il puisse intégrer ces flux internes d'intérêts et de répartition de charges.

¾ La mise en place d'un système de comptabilité analytique :

La mise en œuvre d'une comptabilité analytique dans le milieu bancaire est particulièrement difficile et délicate en raison notamment de la multiplicité des activités, des produits et des marchés. Un tel système coûte cher, mobilise de nombreuses énergies, implique des saisies spécifiques et donne lieu à tous les niveaux à la manipulation de très nombreux documents, imprimés et fiches.

Aussi, l'évolution continuelle des produits et les modifications de l'organisation de la banque se traduisent par un aménagement ponctuel de la comptabilité analytique.

A cet effet, la Direction de la Comptabilité a sollicité des bureaux d'études spécialisés afin de mettre en place un système de comptabilité analytique performant au niveau des différentes structures de la banque. Par ailleurs, la qualité des résultats de la comptabilité analytique dépend de la qualité des informations fournies par le système d'information.

¾ Le développement du réseau de communication et du système d'information

Une application informatique de la DPCG a été mise en place grâce aux efforts dont a fait preuve son personnel. Cette application constitue un système d'information performant dans la mesure où il permet de suivre mensuellement la réalisation des objectifs par structure centrale et agence en terme de :

- Ressources et emplois clientèle par nature et par agence ;
- TCR par agence ;
- Dépenses de fonctionnement par agence et par structure centrale.

L'application en question a permis de constituer une base de données performante pour ses utilisateurs. Cette base de données est alimentée par la comptabilité générale et permet, à l'aide de l'application d'extraction de données, de répondre aux besoins des gestionnaires, des contrôleurs de gestion et des opérationnels en matière de suivi des réalisations budgétaires.

Néanmoins, quelques dysfonctionnements entravant le bon fonctionnement du processus budgétaire, sont à signaler :

3/4 Absence de l'utilisation de méthodes de prévisions et de scénarii :

Nous avons vu auparavant, dans la partie théorique de ce mémoire que la prévision, élément fondamental contribuant à la réalisation de la convergence entre les opérations réalisées et celle prévues était absente dans les projets de budgets proposés par chacune des structures de la banque dans le cadre de la procédure budgétaire.

En effet, les responsables de ces structures, au cours de la préparation de leurs objectifs commerciaux et budgétaires se contentent de reconduire les objectifs d'activités ainsi que des dépenses de fonctionnement et d'investissement de l'exercice « N » pour l'exercice suivant majorés d'un certain taux fixé d'une manière approximative. Les activités de la banque tendent à se perpétuer, sans remise en cause entre les différents cas possibles.

Cette démarche ne correspond nullement à ce qui est attendu des centres de responsabilité en matière de vision de leur futur proche. Aussi, le budget de cette façon est perçu comme une autorisation annuelle d'engagement des dépenses accordée à un centre de responsabilité et correspondant à un niveau d'activité prévisionnel donné, perception réduite qui conduit à une passivité des comportements et qui ne favorise aucun changement dans la conduite des missions des acteurs du budget.

A cet effet, nous proposons que les responsables, notamment opérationnels de la banque (chefs d'agences) procèdent pour le chiffrage de leurs objectifs commerciaux et budgétaires à des techniques de prévisions à court terme adaptées à leurs besoins, obtenues à leurs tours à partir d'hypothèses de conjoncture économique à des méthodes et techniques de prévision adaptées à leurs besoins et de situer leurs futur proche qui pourront leur permettre de déterminer avec plus de précision et de réalisme leurs projets budgétaires.

Cela est possible, si les acteurs du budget ont recours en matière de prévisions budgétaires à la pratique de la « Méthode des scénarii » supposant la prise en compte de différentes suppositions d'activité notamment en ce qui concerne les produits de la banque par le redéploiement des moyens existants et leur affectation aux produits les plus rentables et à réduire ou abandonner les activités déficitaires. De cette manière, les choix de la banque tendent à se multiplier ce qui ouvre l'opportunité à un accroissement de la performance de la banque.

Par ailleurs, une action de formation du personnel doit être envisagée, elle doit non seulement porter sur les techniques de prévision dans le cadre de l'élaboration des budgets mais aussi sur les aspects humains liés à ce mode de gestion (motivation, communication...).

Nous tenons enfin à préciser, que *même si l'application de différentes méthodes de prévision contribue à un rapprochement de plus en plus considérable entre prévu et réalisé, l'avis d'expert demeure prépondérant en la matière*

3/4 Le contrôle budgétaire par les tableaux de bord décentralisés :

On constate que les tableaux de bord du CPA se limitent uniquement au tableau de bord de la Direction Générale. Pourtant, cet outil doit être l'affaire de tous. En effet, le contrôle budgétaire doit s'exercer au niveau de chaque structure de la banque au travers d'un tableau de bord décentralisé qui constitue un instrument de gestion et de contrôle budgétaire efficace et un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées.

Il peut s'agir de tableaux de bord des structures de soutien dont l'activité n'est pas liée directement à celle commerciale de la banque et qui se chargent uniquement de la gestion des dépenses de fonctionnement et d'investissement, ou de tableaux de bord dont la gestion et l'élaboration revient aux structures opérationnelles de la banque.

A ce titre, le tableau de bord agence a pour principal rôle de fournir aux opérationnels une information significative sur le fonctionnement de leur activité, notamment sur leurs frais généraux et sur leurs dépenses en matière d'acquisitions d'investissements. Cependant, les opérationnels de la banque peuvent rencontrer plusieurs problèmes lors de l'élaboration de leurs tableaux de bord tel que le problème de fiabilité des informations. En effet, plusieurs informations pouvant y figurer ne sont pas disponibles dans le système comptable car faisant l'objet d'une saisie manuelle. Nous citons à titre d'exemple : le nombre et le montant des dossiers de crédits non réguliers.

3/4 Absence d'une gestion par exception :

Le contrôle effectué sur les budgets du CPA permet de traiter l'ensemble des recettes et des dépenses de la même façon et leur accorde la même importance sans définition de points clés. Autrement dit, l'explication des écarts, si elle est effectuée, elle n'obéit à aucun principe clairement défini : la même importance est donnée à tous les écarts calculés sans détermination de seuils de signification. Si des explications manquent, les responsables

¹ Mr Brahiti, Cours de Finances Appliquées, ESB, Alger, 2008.

s'adressent directement à la structure concernée pour les demander. Cette logique implique nécessairement plusieurs allers-retours entre la DPCG et les centres de responsabilités (agences, groupes d'exploitation, structures centrales) et influence par conséquent la rapidité d'obtention des résultats du contrôle et la mise en œuvre de toute mesure corrective.

¾ Des données présentant un risque de non fiabilité :

On a constaté que les rapports d'activité transmis par les différentes structures de la banque à l'intention de la DPCG en tant qu'instruments de contrôle budgétaire permettant de renseigner sur l'exécution budgétaire présentent un risque de non fiabilité à plus d'un titre :

- La manipulation du contenu des rubriques qui peuvent avoir lieu pour présenter une meilleure performance dans l'atteinte de l'objectif ;
- Beaucoup d'indicateurs sont le résultat de travaux de recensement manuel réalisé au niveau des agences au lieu d'être gérés automatiquement par le système informatique ;
- Les informations transmises par les agences aux structures de soutien sont assurées sous forme de supports papier, qui sont ensuite repris manuellement par ces dernières avec tous les risques d'erreurs que cela comporte.

Par ailleurs, ces lacunes peuvent être comblées à travers les informations contenues dans l'application interne mise en œuvre par la DPCG, exception faite sur les nouvelles acquisitions d'investissements qui doivent être renseignées dans ces rapports.

Conclusion du chapitre

Nous avons exposé dans un premier temps à travers ce chapitre consacré à la partie pratique du mémoire, le déroulement du processus budgétaire au niveau du Crédit Populaire d'Algérie, et nous avons observé qu'il donnait lieu à la mobilisation de toutes ses structures et à la couverture de toutes ses activités ce qui permet de répondre à quelques principes nécessaires à sa bonne marche.

La gestion budgétaire est dotée en outre d'un système d'information assez performant, puisqu'il respecte des conditions requises telle que : l'actualisation de l'information et sa fiabilisation grâce à l'application interne mise en œuvre au niveau de la DPCG. Cette application est complétée par un rapport de gestion annuel destinée à la Direction Générale et de rapports d'activité établis trimestriellement permettant de rendre compte de l'activité commerciale et budgétaire des différents centres de responsabilité constituent des atouts favorisant le bon fonctionnement du système budgétaire. La construction mensuelle d'un tableau de bord comme outil de pilotage et de prise de décision est également appréciable dans le cadre du contrôle budgétaire.

Dans un deuxième temps avons essayé d'apporter quelques propositions pour l'amélioration du système budgétaire :

- $\frac{3}{4}$ Mettre au point le plan opérationnel ;
- $\frac{3}{4}$ Mette en place une comptabilité analytique ;
- $\frac{3}{4}$ Absence de l'utilisation de méthodes de prévision et de scénarii ;
- $\frac{3}{4}$ Absence d'une gestion par exception.

CONCLUSION GENERALE

Le thème que nous avons abordé dans ce mémoire avait eu pour but de cerner la pratique de la gestion budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie et voir d'une part la corrélation existante entre cette gestion et la stratégie définie à long terme par la banque et l'importance de la gestion budgétaire en tant qu'outil incontestable de pilotage de l'activité de la banque d'autre part.

Grâce à cet outil, il est possible à la banque de planifier ses actions, et de suivre leurs réalisations. Notons également que la gestion budgétaire peut jouer des rôles très importants sur le plan de la délégation et de la motivation des différents acteurs contribuant à la fixation des objectifs de la banque et favorise la communication et la coordination entre les différentes entités de la banque.

Par ailleurs, sa mise en place requiert l'existence préalable d'une structure bien définie et d'une répartition non ambiguë des responsabilités de l'organisation de la banque. De plus, l'élaboration des budgets pour être efficace, doit être appuyée par un système de comptabilité analytique permettant d'analyser le coût de revient de chaque output et donc de le minimiser dans les prochains exercices. Des travaux préparatifs de prévision permettant de faciliter l'étape de budgétisation sont également cruciaux.

La gestion budgétaire suppose l'établissement de budgets permettant de présenter des prévisions chiffrées couvrant toutes les activités de la banque. L'élaboration de ces budgets débute par la fixation des objectifs commerciaux, découlant de la stratégie de la banque, pour aboutir ensuite aux budgets d'investissement et de fonctionnement qui constitueront, en quelque sorte, les moyens indispensables à la réalisation des objectifs tracés. Ces derniers devront être fixés selon une procédure claire fixant les attributions de chacun de ses intervenants dans l'effort de budgétisation ainsi qu'un calendrier déterminant les dates butoirs relatifs à la préparation du budget.

Une fois les dépenses engagées, le suivi de la mise en œuvre des objectifs s'exercera dans le cadre du contrôle budgétaire. Durant cette phase, un processus de constatation et de mesure des écarts entre les réalisations et les objectifs suivi d'une analyse de ceux jugés les plus significatifs sur la base d'un seuil de tolérance est mis en œuvre. Il s'agira enfin d'apporter les actions correctives adéquates à ces écarts et si besoin est, de réviser les objectifs initiaux.

Dans l'état actuel de l'économie en général et du secteur bancaire en particulier, la banque se trouve dans l'obligation de se tracer une feuille de route qui lui permet de survivre face à la concurrence et de s'assurer un certain niveau de rentabilité et de croissance.

A ce titre, nous tenons à mettre le point sur l'importance de la gestion budgétaire en tant que gestion prévisionnelle à court terme qui permet à la banque de planifier ses actions, sur la base des orientations générales du plan stratégique.

Sur le plan pratique, le processus budgétaire connaît essentiellement deux étapes: l'élaboration des budgets et le suivi de leur exécution. La première étape connaît à son tour cinq phases partant de la diffusion de la lettre d'intention de la Direction Générale jusqu'à l'adoption du projet de budget par son conseil et par le Conseil d'Administration à sa notification par la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion à l'ensemble des structures de la banque pour ce qui est de leurs budgets respectifs consacrant ainsi le début de l'exercice budgétaire. Un suivi de la réalisation de ces budgets est également assuré.

La Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion a pour attributions, la mise en œuvre d'outils et de techniques modernes qui permettront d'améliorer la qualité des prises de décision, tant au niveau de la Direction Générale qu'à celui des structures fonctionnelles et opérationnelles de la banque. Le système budgétaire, qui est actuellement en cours de perfectionnement constitue un de ces outils majeurs.

Dans ce sens, la conception des tableaux de bord de la Direction Générale constitue une solution idoine au bon fonctionnement du processus de contrôle budgétaire dans la mesure où elle permet de porter un jugement clair sur la gestion de chaque centre de responsabilité. Les rapports d'activité établis par chacun de ces centres représentent à ce même titre un outil de contrôle leur permettant de rendre compte de l'évolution de leur activité.

Reste toutefois, le problème de l'efficacité de ces tableaux de bord conditionnée par le développement d'un système d'information performant à travers la transmission d'une information fiable, pertinente et interprétable en temps réel par son utilisateur et suffisamment exhaustive pour servir de base à la prise de décision, cela d'une part et d'autre part la non disponibilité au niveau des structures de tableaux de bord décentralisés qui permettraient de rassembler les éléments clés nécessaires à leur gestion.

Aussi, le stage pratique passé au niveau de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion, nous a permis de voir de plus près les points jugés forts quant au déroulement de la gestion budgétaire et de prendre connaissance des insuffisances qui entravent un meilleur

fonctionnement de ce mode de gestion pour qu'il puisse porter ses fruits de la manière la plus efficace qui soit.

Bibliographie

Ouvrages :

- 1.** Alazard C., Sépari S., Contrôle de gestion, Ed. Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2001.
- 2.** Alazard C., Sépari S., Contrôle de gestion, Ed. Dunod, Paris, 2007.
- 3.** Bescos P.-L., Dobler Ph., Mendoza C., Naulleau G., Giraud F. Et Lerville Anger V., Contrôle de gestion et Management, Montchrétien, 4^{ème} édition, Paris, 1997.
- 4.** Bouquin H., Le contrôle de gestion, Ed. Puf, 3^{ème} édition, Paris, 1997.
- 5.** Cossu C., Ecarts et contrôle budgétaire, Ed. Vuibert, Paris, 1989.
- 6.** De Guerny J. et Guiriec J.-C., Principes et pratiques de la gestion prévisionnelle, Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires, 5^{ème} édition, Paris, 1986.
- 7.** Gervais M., Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6^{ème} édition, Paris, 1997.
- 8.** Gervais M., Contrôle de Gestion, Ed. Economica, 8^{ème} édition Paris, 2005.
- 9.** Gervais M., Contrôle de gestion par le système budgétaire, Ed. Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 1994.
- 10**Guedj N., et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- 11**Guedj N., et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2000.
- 12**Löning H., Malleret V. et autres, Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, Ed. Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- 13**Margerin J., La gestion budgétaire Comment en faire un outil de management, Ed. SEDIFOR, 2^{ème} édition, Grenoble, 1989.
- 14**Margerin J., Gestion budgétaire, Ed. SEDIFOR, 1993.
- 15**Margerin J., Op. Cit.
- 16**Meyer J., Gestion Budgétaire, Ed. Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1970.
- 17**Naulleau G. et Rouach M., Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque éditeur, 3^{ème} édition, Paris, 1998.
- 18**Naulleau G. et Rouach M., Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque éditeur, 4^{ème} édition, Paris, 2001.

Travaux universitaires :

- 1.** Arbia M., La gestion budgétaire dans les banques, DSEB, ESB, Alger, Décembre 2003.
- 2.** Mahmoudi S., Gestion budgétaire de la banque, DSEB, ESB, Alger, Octobre 2004.
- 3.** Hadj-Belkacem C., Le système budgétaire vu par le contrôle de gestion, DSEB, ESB, Alger.

Site internet :

MALO ET MATHE, <http://www.ifrance.Com/supplychainmanagement>.

Table des illustrations

Figure 1 : Le triangle du contrôle de gestion.....	6
Figure 2 : Axes d'analyse de la rentabilité des activités bancaire et financière.....	9
Figure 3 : Architecture d'un système de comptabilité analytique.....	25
Figure 4 : Les cinq phases d'une procédure budgétaire.....	38
Figure 5 : Pré-budgets : Objectifs N+1 d'activité ou de recettes.....	40
Figure 6 : Pré-budgets : Objectifs de moyens N+1 hors investissement.....	40
Figure 7 : Demande de moyens sur projets de développement N+1.....	40
Figure 8 : Exemple de planning budgétaire.....	44
Figure 9 : Compte d'exploitation d'un centre de responsabilité.....	45
Figure 10 : Sous-budget des produits.....	46
Figure 11 : Sous-budget des charges.....	46
Figure 12 : Sous-budget des marges.....	47
Figure 13 : Contenu type du budget d'un centre de frais.....	47
Figure 14 : Contenu type du budget d'un centre de dépenses.....	48
Figure 15 : Inputs et Outputs d'un centre de responsabilité.....	49
Figure 16 : Objectifs de routine et objectifs de progrès.....	51
Figure 17 : la gestion contrôlée et incontrôlée.....	54
Figure 18 : Principe de fonctionnement de la gestion budgétaire.....	55
Figure 19 : Types de graphiques utilisés dans les tableaux de bord.....	60
Figure 20 : Types d'écarts.....	67
Figure 21 : Budget flexible.....	69
Figure 22 : Le contrôle par exception.....	70

Liste des annexes

- Annexe N° 01 :** Organigramme du Crédit Populaire d'Algérie
- Annexe N° 02 :** Organisation de la « DPCG »
- Annexe N° 03 :** Tableau de la situation de trésorerie
- Annexe N° 04 :** Production et rentabilité agence
- Annexe N° 05 :** Planning de réunions budgétaires
- Annexe N° 06 :** Annexes du budget fonctionnement et investissement
- Annexe N° 07 :** Annexes des objectifs commerciaux
- Annexe N° 08 :** Tableau des Comptes de Résultat
- Annexe N° 09 :** Tableau de bord de la Direction Générale
- Annexe N° 10 :** Indicateurs du rapport de gestion

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre préliminaire : Le contrôle de gestion bancaire.....	
Section 1: Définition du contrôle de gestion.....	5
1. Le triangle du contrôle de gestion.....	5
2. Le processus du contrôle de gestion.....	6
Section 2: Les objectifs du contrôle de gestion.....	7
1. La conception et la gestion d'un système d'information orienté vers la décision.....	7
2. La réconciliation entre la stratégie et les opérations.....	7
3. La maîtrise de l'activité et l'amélioration de la performance.....	8
Section 3: Les outils du contrôle de gestion.....	9
1. La mesure de rentabilité.....	9
1.1. La rentabilité par centre de profit.....	9
1.2. La rentabilité par produit.....	10
1.3. La rentabilité par client.....	10
2. Les tableaux de bord.....	10
2.1. Le tableau de bord de la Direction Générale.....	10
2.2. Le tableau de bord décentralisé.....	11
3. La gestion prévisionnelle.....	11
3.1. La planification stratégique.....	11
3.2. La planification opérationnelle.....	12
3.3. La gestion budgétaire.....	12
Conclusion du chapitre.....	13
Chapitre premier : Présentation et préalables de la gestion budgétaire.....	
Section 1: Notions générales sur la gestion budgétaire.....	15
1. Définition du budget.....	15
2. Caractéristiques du budget.....	15
2.1. La planification.....	15
2.2. La coordination et la communication.....	15
2.3. La délégation et la motivation.....	16

2.4. Le contrôle et l'évaluation des performances.....	16
3. Définition de la gestion budgétaire.....	16
4. Principes de construction et de fonctionnement du système budgétaire.....	17
4.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de la banque.....	17
4.2. Principe de couverture du système budgétaire l'ensemble des activités.....	17
4.3. Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité	18
4.4. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel.....	18
4.5. Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations.....	19
 Section 2: Préalables de la gestion budgétaire.....	 20
1. L'aspect organisationnel.....	20
1.1. L'approche par l'organigramme.....	20
1.1.1. L'organigramme fonctionnel.....	20
1.1.2. L'organigramme hiérarchique.....	21
1.2. L'approche par centres de responsabilité.....	21
1.2.1. Les centres de profit.....	21
1.2.2. Les centres opérationnels.....	22
1.2.3. Les centres de support.....	22
1.2.4. Les centres de structure.....	22
2. L'aspect comptable.....	22
2.1. Définition de la comptabilité analytique.....	23
2.2. Les fondements d'un système de comptabilité analytique.....	23
2.2.1. La répartition en centres d'analyse.....	23
2.2.2. Les unités d'œuvre.....	24
2.2.3. Les informations de base.....	24
2.3. Mode d'organisation de la comptabilité analytique.....	24
2.4. Les charges à retenir en comptabilité analytique.....	25
3. L'aspect prévisionnel.....	26
3.1. Définition de la prévision.....	26
3.2. Caractéristiques de la prévision.....	27
3.3. Les techniques de prévision.....	27
3.3.1. Les techniques quantitatives.....	27
3.3.2. Les techniques qualitatives.....	28
3.3.3. Les techniques multicritères.....	28
 Conclusion du chapitre.....	 29

Chapitre deuxième : La budgétisation.....30

Section 1 : Organisation de la procédure budgétaire.....31

1. Les méthodes de la procédure budgétaire.....	31
1.1. La méthode descendante.....	31
1.2. La méthode ascendante.....	32
1.3. La méthode du « va et vient ».....	33
2. Typologie des budgets.....	33
2.1. Le budget commercial.....	33
2.2. Le budget d'investissement.....	34
2.3. Le budget des frais généraux.....	35
2.3.1. Présentation.....	35
2.3.2. La budgétisation base zéro « BBZ ».....	35
2.4. Les documents de synthèse.....	36
2.4.1. Le budget de trésorerie.....	36
2.4.2. Le compte de résultat prévisionnel.....	37
2.4.3. Le bilan prévisionnel.....	37
2.4.4. Le tableau de financement.....	37
3. Architecture de la procédure budgétaire.....	37
Phase 01 : Le cadrage budgétaire.....	38
Phase 02 : Elaboration des prébudgets.....	39
Phase 03: Consolidation des prébudgets.....	41
Phase 04 : Négociations et navettes budgétaires.....	42
Phase 05 : Elaboration du budget définitif.....	42
4. le calendrier de la procédure budgétaire.....	43

Section 2 : La budgétisation par centre de responsabilité.....45

1. Contenu type des budgets d'un centre de responsabilité.....	45
2. Modalités de la budgétisation par centre de responsabilité.....	48
2.1. La valorisation des échanges internes par les prix de cession interne.....	49
2.2. La démultiplication verticale des objectifs.....	50
2.3. L'interdépendance horizontale des objectifs : une approche marketing.....	51
2.4. Le budget « moyens » des centres de responsabilité.....	52

Conclusion du chapitre.....53

Chapitre troisième : Le contrôle budgétaire.....54

Section 1: Généralités sur le contrôle budgétaire.....55

1. Définition du contrôle budgétaire.....	55
---	----

2. Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire.....	57
2.1. La compétence du contrôleur du budget.....	57
2.2. La continuité.....	57
2.3. La rapidité.....	57
2.4. La liaison entre contrôle budgétaire et comptabilité.....	58
3. Les instruments du contrôle budgétaire.....	58
3.1. Le tableau de bord de gestion (TDBG).....	58
3.1.1. Finalités du Tableau de Bord de Gestion.....	58
3.1.2. Les types d'indicateurs contenus dans le tableau de bord de gestion.....	59
3.2. Le reporting.....	62
3.3. Les réunions de suivi budgétaire.....	63
 Section 2: Les mécanismes du contrôle budgétaire.....	 64
1. La constatation et le calcul des écarts budgétaire.....	64
1.1. Propriétés d'un écart pertinent.....	65
1.1.1. Utile.....	65
1.1.2. Fiable.....	65
1.1.3. Actuel.....	65
1.1.4. Obéissant à une logique économique.....	65
1.2. Procédure de la constatation des écarts budgétaires.....	66
1.2.1. Contrôle budgétaire permanent ou périodique.....	66
1.2.2. Le calcul des écarts budgétaires.....	67
2. l'analyse des écarts budgétaires et la recherche de leurs causes.....	69
2.1. Préalables à l'analyse des écarts budgétaires.....	69
2.1.1. Budget flexible et gestion par exception.....	69
2.1.2. Les horizons de référence.....	72
2.2. La recherche des causes des écarts budgétaires.....	73
3. La mise en œuvre des actions correctives.....	74
3.1. Nature de l'action corrective.....	74
3.2. Caractéristiques d'une bonne action corrective.....	75
3.2.1. Rapidité.....	75
3.2.2. L'adaptation de l'action à la nature de l'écart.....	76
Conclusion du chapitre.....	77
 Chapitre quatrième : Cas pratique.....	 78
 Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie et de son organe chargé de la gestion budgétaire.....	 79

1. Présentation générale du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).....	79
1.1. Organisation générale.....	80
1.1.1. Réseau d'exploitation.....	80
1.1.2. Direction Générale et structures de soutien.....	80
2. Présentation de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion (DPCG).....	81
2.1. Missions et attribution.....	81
2.2. Organisation.....	81
2.2.1. Département Prévision.....	82
2.2.2. Département Contrôle de Gestion.....	82
3. Les instruments du contrôle de gestion.....	82
 Section 2: Organisation du processus budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie.....	84
1. La stratégie de développement et projection budgétaire.....	84
2. Articulation de la procédure budgétaire.....	85
2.1. Les phases de la procédure budgétaire.....	85
2.1.1. Elaboration et diffusion de la lettre d'orientations générales de la Direction Générale.....	86
2.1.2. Préparation des projets de budgets par les structures.....	86
2.1.3. Transmission des dossiers à la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion.....	87
2.1.4. Négociation et Arbitrage /Consolidation des budgets.....	88
2.1.5. Approbation/Adoption et notification du projet de budget.....	90
2.2. Les différents budgets élaborés	91
2.2.1. Les objectifs commerciaux.....	91
2.2.2. Les budgets de fonctionnement et d'investissement.....	92
2.2.3. Le tableau des comptes de résultat prévisionnel.....	97
3. Exécution, suivi et contrôle des objectifs commerciaux et budgétaires.....	97
3.1. Exécution du budget.....	97
a) règles transitoires de fonctionnement pour l'activité commerciale.....	97
b) règles transitoires de fonctionnement pour les dépenses budgétaires.....	97
3.2. Suivi et contrôle budgétaire.....	99
3.2.1. Le suivi du budget.....	99
3.2.2. Le contrôle du budget.	99
a) Déroulement du contrôle budgétaire	99
b) Les instruments de suivi et de contrôle budgétaire utilisés au CPA.....	100

Section 3 : Evaluation du processus budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie.....	105
1. la planification.....	105
1.1. Le plan stratégique.....	105
1.2. Le plan opérationnel.....	105
1.2.1. Définition.....	105
1.2.2. Calendrier d'élaboration.....	106
2. le processus budgétaire.....	107
Conclusion du chapitre.....	113
CONCLUSION GENERALE.....	114

Bibliographie

Table des illustrations

Liste des annexes

Table des matières