

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET  
COMPTABILITE



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et  
comptabilité

Option : Finance et Banque

Thème

***La gestion budgétaire dans une banque  
cas de la CNEP-banque de Tizi Ouzou***

Présenté par :

SLIMANI Kahina

BENHAIDA Yasmine

Dirigé par :

Mme MOUMOU Ouerdia

Devant les membres du jury :

Présidente : Mme ASSOUS Nassima

M.C.A/U.M.M.T.O

Encadrante : Mme MOUMOU Ouerdia

M.C.B/U.M.M.T.O

Examinatrice : Mme REMIDI Djoumana

M.A.A/U.M.M.T.O

PROMOTION 2023

## Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos vifs remerciements :

Avant tout, à **ALLAH** le tout puissant pour nous avoir donné la force et la patience pour mener à terme ce travail.

A nos familles et nos amis, qui nous ont toujours encouragé et soutenu durant toute la période de nos études.

À **Mme MOUMOU OUERDIA** notre encadrante, pour avoir encadré notre travail.

Nous remercions l'ensemble du personnel de la banque **CNEP** pour leur accueil, en particulier nous tenons à remercier monsieur **BOUDJEMAA SMAIL** pour son orientation et son suivi durant la période de notre stage

Nous tenons également à remercier les membres du jury qui nous feront l'honneur de juger ce travail.

Nous n'oublions pas aussi tous les enseignants qui ont contribué à notre formation durant notre cursus universitaire. A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

## Dédicaces

Rien n'est aussi beau à offrir que le fruit d'un dur labeur qu'on dédie du fond du cœur à ceux qu'on aime et qu'on remercie en exprimant de la gratitude et de la reconnaissance durant toute notre existence.

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents qui n'ont cessé de m'aider me soutenir et me pousser pour aller de l'avant et me dépasser durant toute ma vie et mon cursus, merci de m'avoir appris et transmis vos valeurs et principes qui ont fait de moi la femme que je suis aujourd'hui

À mes chers frères : **FOUAD** et **NASSIM** et **MOKRANE**

À mes chères sœurs : **LILIA** et **AMILIA**

Et à tous mes amis(e)

A ma binôme **YASMINE**

## Dédicaces

A la mémoire de mon père « Qu'il repose en paix ».

Aucune dédicace ne pourrait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement, et le respect que j'ai toujours eu pour toi.

Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A ma très chère mère.

Tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne pourrait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de faire depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu le tout puissant te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A mon très cher frère : Hichem

A ma très chère sœur : Abir

A tous mes amis(e)

Enfin à ma binôme Kahina avec qui nous nous sommes soutenues tout au long de ce travail.

Yasmine.

# Sommaire

## Liste des abréviations

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Les outils du contrôle de gestion.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>5</b>
Section 01 : De la comptabilité financière à la comptabilité de gestion.....	6
Section 02 : La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion.....	20
Section 03 : Autres outils du contrôle de gestion.....	30
Conclusion du chapitre.....	39
<b>Chapitre 02 : La gestion budgétaire dans une banque.....</b>	<b>40</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>40</b>
Section 01 : Les préliminaires de la gestion budgétaire .....	41
Section 02 : La budgétisation bancaire.....	48
Section 03 : Le contrôle budgétaire.....	62
Conclusion du chapitre.....	71
<b>Chapitre 03 : La pratique de la gestion budgétaire au sein d'une banque : Cas banque CNEP de Tizi-Ouzou.....</b>	<b>72</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>72</b>
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	73
Section 02 : Le processus de la gestion budgétaire au niveau de la banque CNEP.....	78
Section 03 : La pratique du processus budgétaire au sein de la banque CNEP de Tizi OUZOU.....	84
Conclusion du chapitre.....	102
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>105</b>

<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>107</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>108</b>
<b>Tables de matières.....</b>	<b>109</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>118</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>120</b>

## **Liste des Abréviations**

**ABC** : Activity Based Costing « coûts à base d'activités ».

**CA** : Conseil d'Administration

**CNEP** : La Caisse Nationale D'épargne et de Prévoyance

**CSDCA** : La caisse de la solidarité de départements et communes d'Algérie

**DG** : Direction Générale

**DGA** : Directeurs Généraux Adjoints

**DPCG** : Direction de provision et du contrôle de gestion

**DRE** : Les Directions Régionales d'exploitation

**PCI** : Un prix de cession interne

**PDG** : Président Directeur Général

# INTRODUCTION GENERALE

Depuis le milieu des années 1980, l'activité bancaire a connu de nombreux bouleversements, la mondialisation, la désintermédiation et notamment les déréglementations ont permis l'ouverture des marchés, qui ont pour conséquence la mise en exergue de la concurrence à l'échelle internationale ayant un impact néfaste sur la situation financière des banques.

Dans ce contexte, les banques sont contraintes d'adopter une bonne stratégie et des instruments de pilotages efficaces afin d'éviter les risques, c'est pour cela que chaque organisation se doit de se doter du contrôle de gestion.

Ce dernier est un système de pilotage mis en œuvre dans une société ou une institution, ayant pour objectif d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

Il analyse les performances de l'ensemble des activités de l'entreprise, afin de déterminer les gains de productivité possibles ou les synergies envisageables. Pour y parvenir, il établit son évaluation à partir de données chiffrées collectées dans l'entreprise, en puisant selon les besoins dans la comptabilité générale ou analytique, et en mettant en place des indicateurs mesurant l'écart entre les objectifs poursuivis et la situation réelle.

Le contrôle de gestion se compose de plusieurs outils tels que la comptabilité financière et la comptabilité de gestion, les tableaux de bord, la gestion budgétaire, le reporting et le système d'information mais son outil le plus important reste néanmoins la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire fut donc devenue un système de pilotage intégrateur de gestion impliquant une vision anticipée de l'avenir comportant trois étapes essentielles : la prévision qui consiste à prévoir objectivement l'avenir, la budgétisation qui est le chiffrage de ces objectifs et enfin le contrôle budgétaire qui est la comparaison du réel au prévisible, ayant pour but une allocation cohérente et pertinente des ressources mobilisables en vue d'atteindre les objectifs visés, elle se révèle donc être un élément puissant permettant la mise en œuvre des plans d'action au service de la stratégie.

Les banques, elles, ont été contraintes de reprendre en main leur gestion, et pour cela, apporter de nouvelles méthodes et développer leurs outils de gestion étant adéquats à ce bouleversement.

### **La problématique de la recherche**

L'objet de notre recherche est l'analyser le processus budgétaire d'une banque : cas CNEP. Aussi, cette analyse tentera de répondre à la question principale suivante :

**« Comment la caisse nationale d'épargne et de prévoyance conçoit-elle la gestion, le contrôle et le suivi budgétaire ? »**

Pour répondre à cette question il paraît primordial de répondre aux interrogations ci-après :

- Quels sont les outils du contrôle de gestion utilisés par les banques ?
- Quels sont les acteurs intervenants dans le processus de la gestion budgétaire ?
- Quelle est la démarche du processus budgétaire au sein d'une banque et comment doit-on suivre et contrôler l'exécution du budget ?

### **Hypothèses de la recherche :**

les questions de la recherche nous ont conduits à émettre les hypothèses de recherche suivantes :

- **Hypothèse 01 :** La banque CNEP élabore ses budgets, en se basant sur des procédures et des méthodes universellement admises.
- **Hypothèse 02 :** Dans le cas de la banque CNEP, la gestion budgétaire peut être considérée comme un instrument fiable qui permet d'atteindre les objectifs fixés.

### **Objet de la recherche**

Dans notre pays le passage d'une économie planifiée à une économie de marché a poussé les banques à mener une politique rigoureuse afin d'assurer la survie dans un environnement devenant de plus en plus hostile.

Le système bancaire algérien a fait l'objet des réformes importantes à travers la promulgation de loi 88-01 relative à l'autonomie des entreprises publiques économiques et de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit. Désormais les banques prennent en main leur gestion sans intervention de l'Etat suite à l'apparition de la concurrence (agrément des banques privées et étrangères).

Ces réformes visent à améliorer le cadre de l'exercice de l'activité bancaire, renforcer leur solidité et adopter les nouvelles techniques du management afin d'être compétitives.

Les banques algériennes à l'instar de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance adoptent une gestion budgétaire en vue de mettre en œuvre les moyens qui s'avèrent nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.

En effet, la pérennité d'une banque et son développement dépendent de son aptitude à anticiper l'avenir. Il faut, en effet, prévoir l'évènements et se doter d'une ligne d'action.

Dans ce cadre, la gestion budgétaire est un état prévisionnel à court terme, qui vise à atteindre les objectifs fixés par la direction. Elle implique automatiquement l'analyse des besoins et la rentabilité probable des postes de la banque, puis leur comparaison systématique pour vérifier si les réalisations sont conformes aux prévisions.

Cette recherche, portant comme thème, « La gestion budgétaire au sein d'une institution financière cas : " banque CNEP de TIZI-OUZOU ", sera pour nous l'occasion de mieux approfondir les connaissances acquises sur le plan théorique et de les confronter à la pratique.

En outre, elle nous permettra de mettre en évidence la pratique de la gestion budgétaire courante dans les banques, particulièrement au sein de la banque CNEP.

Nous avons choisi de traiter ce sujet parce qu'aujourd'hui, la gestion budgétaire préoccupe tous les pays sans exception, c'est donc un sujet d'actualité. L'objectif principal visé à travers cette étude est de faire l'état du processus de la gestion budgétaire au niveau de la banque CNEP.

### **Méthodologie de la recherche**

Afin de mener notre étude sur la gestion budgétaire, la collecte des données s'est faite grâce à certaines techniques.

Etude documentaire :

La technique documentaire consiste à nous guider à faire le parcours des ouvrages et autres écrits relatifs à la gestion budgétaire pour cerner le cadre théorique de notre sujet.

Etude analytique :

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

### **Structure du travail**

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé « les outils du contrôle de gestion », se portera sur la comptabilité financière et la comptabilité de gestion, sur la gestion budgétaire, le prix de cession interne et également le tableau de bord.

- Le deuxième chapitre, « la gestion budgétaire au sein d'une banque », nous permettra de traiter le processus d'élaboration des budgets, c'est-à-dire les préliminaires de la gestion budgétaire, la budgétisation bancaire et le contrôle budgétaire.
- Le troisième chapitre, sera consacré à l'étude de la pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP de Tizi Ouzou, tout en mettant l'accent sur l'évaluation budgétaire.

**Chapitre I :**  
**Les outils du contrôle de gestion**

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## Introduction au chapitre

Le contrôle de gestion vise principalement au pilotage de la performance d'une entreprise. Grâce à ses outils divers, il permet à une entreprise de lui assurer sa croissance, sa rentabilité et sa pérennité.

Ce chapitre sera scindé en trois sections : la première se portera sur le passage de la comptabilité financière à la comptabilité de gestion, étant toutes les deux des outils phares du contrôle de gestion, la seconde section sera consacrée à la gestion budgétaire et enfin pour la troisième section nous nous intéresserons à d'autres outils du contrôle de gestion.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## Section 1 : De la comptabilité financière à la comptabilité de gestion

On peut considérer que la comptabilité est une technique qui permet de traduire les événements de l'entreprise suivant certaines conventions.

### 1- Généralités sur la comptabilité financière

#### 1-1 Définition et rôle de la comptabilité financière

La comptabilité financière est un système d'information qui fournit des données sur les activités financières des entreprises, à plusieurs types d'utilisateurs qui ont besoin de ces informations pour prendre leurs décisions.<sup>1</sup>

Ou on définira la comptabilité financière comme un ensemble de systèmes d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité.<sup>2</sup>

La description de chaque opération élémentaire est justifiée par un document de base où figurent des données financières et non financières permettant d'évaluer l'opération. Ces données sont enregistrées, classées et analysées. Leur traitement permet l'établissement d'états de synthèse appelés états financiers. Ceux-ci comprennent généralement un état de la situation financière ou bilan, un compte de résultat, et une annexe. On y ajoute un tableau des flux de trésorerie dans les pays appliquant les IFRS ou les normes américaines (c.-à-d. dans la plupart des pays).<sup>3</sup>

Cette connaissance globale de la situation financière de l'entreprise leur permet de décider des investissements à réaliser, mais aussi des moyens de financement à favoriser (autofinancement, prêt bancaire, augmentation de capital, etc.) notamment pour profiter de l'effet de levier.

Ce type de comptabilité est également très utile pour vérifier que l'entreprise est bien en mesure de payer ses fournisseurs et ses dettes à court terme.

Il s'agit alors de s'assurer que l'entreprise n'est pas en cessation des paiements.

Cela peut aussi être une bonne base de travail pour travailler la structure de l'endettement de l'entreprise et répartir les financements à court, moyen et long terme.

---

<sup>1</sup> Athyla Mbuli Landu « le mémo d'un comptable », ouvrages, 2021 , p15.

<sup>2</sup> Jacques Richard & Christine Colette « comptabilité générale, système français et normes IFRS », 2008, p3.

<sup>3</sup> Hervé Stolowy, Michel J.Lebas, Yuan Ding, Georges Langlois, « comptabilité et analyse financière », 3e édition, 2006, p29.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

Les documents comptables fournis par la comptabilité financière sont aussi utiles à d'autres acteurs.

Il s'agit principalement des actionnaires qui peuvent alors vérifier de la rentabilité de leurs investissements, des établissements bancaires qui peuvent s'appuyer dessus pour consentir ou non de nouveaux financements, ou encore de l'administration fiscale.

## **1-2 Les utilisateurs de la comptabilité financière**

De nombreuses personnes ont besoin d'utiliser la comptabilité financière et les comptes. Ce sont par exemple :

### **1-2-1 Les propriétaires de l'entreprise :**

L'entreprise leur appartient et ils sont intéressés par son fonctionnement actuel et futur. La comptabilité leur permet d'avoir une idée des performances actuelles par rapport aux performances passées et de savoir où ils en sont par rapport à leurs concurrents.

Elle leur permet aussi à long terme d'envisager les conditions d'une succession.

### **1-2-2 Les actionnaires et les investisseurs :**

Ce sont les propriétaires des sociétés mais ils peuvent, dans les sociétés de capitaux, se dégager plus rapidement que les propriétaires des entreprises familiales.

La comptabilité leur permet de comparer leur société aux sociétés voisines, afin de la quitter sans regret si les performances des concurrents sont meilleures.<sup>1</sup>

### **1-2-3 Les prêteurs en général et les banquiers en particulier :**

Ils ont besoin de savoir s'ils seront remboursés et si la société leur versera les intérêts annuels qu'elle s'est engagée à payer.

Les états financiers, obtenus par des moyens légaux sur Internet ou dans certaines bases de données leur permettent d'apprécier les risques courus par leur placement.

---

<sup>1</sup> Jean-Guy Degos, Amal Abou Fayad, « premiers pas en comptabilité financière », 2003, p5.

## 1-2-4 Les concurrents

Sont aussi des consultants assidus d'Internet et des bases de données, car ils souhaitent se situer par rapport à leurs principaux rivaux.

Les prêteurs sont plutôt intéressés par le bilan, les concurrents ont une préférence pour le compte de résultat qui leur apporte des renseignements sur le chiffre d'affaires, les marges commerciales, les frais de personnel et les frais financiers payés.

## 1-2-5 Les dirigeants et le personnel

Ils cherchent à savoir si l'entreprise est viable, s'ils ne devront pas en changer à brève échéance et s'ils seront payés à la fin du mois.

Ils surveillent particulièrement le montant des charges et du bénéfice, et l'équilibre entre les dettes et la trésorerie qui permettra de les rembourser, ils s'assurent donc de la bonne santé de l'entreprise, qui garantira leur avenir en son sein et dans le cadre d'éventuelles négociations salariales ;<sup>1</sup>

## 1-2-6 Les clients et les fournisseurs

Ils veulent savoir si l'entreprise avec laquelle ils sont en relation va continuer à exister et donc à assurer une partie de leurs achats et de leurs ventes.

C'est le compte de résultat, avec ses charges et ses produits qui focalise leur attention, ainsi que le volume des créances et des dettes au bilan.<sup>2</sup>

## 1-2-7 L'administration fiscale

Elle s'intéresse à tous les aspects de la comptabilité de l'entreprise car elle doit vérifier que les impôts payés ont été calculés sur une base correcte.

L'administration fiscale a un large pouvoir d'investigation dans tous les domaines de la comptabilité de l'entreprise : pièces justificatives, tenue des comptes, établissement des états

---

<sup>1</sup> Madeleine Deck-Michon, Emmanuelle Plot-Vicard, « comptabilité », 2019, p9.

<sup>2</sup> Jean-Guy Degos, Amal Abou Fayad, op.cit, p6.

financiers, comparaison avec des entreprises de même taille et de même secteur.

## 1-3 La production des Etats financiers

En se chargeant de dresser les comptes, la comptabilité est avant tout un pilotage stratégique.

C'est important d'avoir cette vision. Chaque année, la comptabilité produit à la clôture de son exercice des documents de synthèse obligatoires qui sont les éléments de comptabilité générale. De plus, à tout moment elle est en mesure d'établir des états provisoires qui explicitent la situation financière de l'entreprise.

L'opinion et les décisions des utilisateurs sont fondées sur plusieurs aspects : la situation financière (représentée par l'état de la situation financière/bilan), le résultat des ventes et l'efficacité de la consommation de ressources pour réaliser ces ventes (représentée par le compte de résultat) et la création et l'emploi des liquidités (représentées par le tableau des flux de trésorerie).

Les états financiers permettent aux utilisateurs de prendre des décisions concrètes comme : investir ou pas dans l'entreprise, acquérir des ressources supplémentaires pour l'entreprise, accorder (ou obtenir) des délais pour solder les comptes entre les clients (ou les fournisseurs) et l'entreprise, accorder (ou solliciter) un prêt ou le refuser, fixer l'assiette du calcul de l'impôt (de la part de l'administration fiscale), etc.<sup>1</sup>

### 1-3-1 Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise, pour une période correspondant généralement à un exercice comptable. Il est ainsi un document de synthèse faisant partie des états financiers et ayant pour fonction d'indiquer la performance de l'entreprise.<sup>2</sup>

Ce document donne la variation du patrimoine que l'entreprise a gagné (bénéfice) ou perdu (perte) au cours de la période. Ce résultat est obtenu en effectuant la différence entre ce qui est générateur de recette (les produits) et ce que l'entreprise consomme (les charges).

Du point de vue de Jean pierre LAHILLE, « le compte de résultat est un état récapitulatif des

---

<sup>1</sup> Hervé Stolowy, Michel J.Lebas, Yuan Ding, Georges Langlois, op cit, p25.

<sup>2</sup> J. BARREAU, J. DELAHAYE, « Gestion financière », 4eme Edition DUNOD, Paris, p 37.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

charges et des produits réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement. Il fait apparaître, par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le résultat net de l'exercice : bénéfice/ profit ou perte ».<sup>1</sup>

## 1-3-2 Le bilan

Le bilan est un document de synthèse qui décrit la situation patrimoniale de l'entreprise à chaque fin d'exercice, c'est-à-dire de tout ce qu'elle possède (emplois) et de tout ce qu'elle doit (ressources)<sup>2</sup>.

Le bilan répond à une double question : d'où vient l'argent ? Où va l'argent ?

Un bilan doit toujours être équilibré : le montant total de l'actif doit être égal au montant total du passif Le bilan donne des indications sur la situation financière d'une entreprise à un moment précis.

Il permet d'en étudier la structure financière et la solvabilité.

Dans le cadre de ces études, il est généralement retravaillé (certains postes comptes font l'objet de reclassements) afin d'aboutir à un bilan fonctionnel.

Comme pour le compte de résultat, de nombreux ratios financiers sont calculés depuis un bilan.

## 1-3-3 L'annexe

L'annexe est un ensemble de documents ayant pour rôle d'expliquer, de compléter et de justifier les informations fournies par les autres documents de synthèse. Autrement dit, l'annexe contient des informations supplémentaires concernant les différents postes du bilan et du compte de résultats. THIBAUT en souligne l'importance en écrivant : « la lecture des annexes permet de faire donner une meilleure analyse de la situation de l'entreprise, l'annexe complète l'information donnée dans le compte de synthèse sous une autre forme, il renseigne sur les méthodes comptables utilisées ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jean Pierre Lahille, « Analyse financière », 2eme édition, Edition DUNOD, France, 2004, p 40.

<sup>2</sup> Guy Raimbault, « Gestion financière d'entreprise », 5<sup>e</sup> édition, 2001, p 36.

<sup>3</sup> Jean Pierre Thibaut, « Analyse financière de la P.M.E », Edition les liaisons, 1994, p 26.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## 1-3-4 Le tableau de financement

« Le tableau de financement est un document comptable et financier qui décrit, au cours d'une période de référence, les ressources nouvelles dont a disposé une entreprise pour faire face à ses nouveaux besoins ou emplois.

Le tableau de financement est donc un tableau des emplois et des ressources d'une entreprise au cours d'une période donnée.<sup>1</sup>

C'est donc un état qui explique l'origine des fonds dont a disposé l'entreprise au cours d'un exercice (les ressources) et l'affectation de ces fonds au cours de ce même exercice (les emplois).

## 2- Les limites de la comptabilité financière et le passage à la comptabilité de gestion

Réglémentée, la présentation de la comptabilité financière suit des règles bien précises, communes à toutes les entreprises : le classement par type des charges, le mode de présentation du bilan, du compte des résultats et du plan de trésorerie.

Obligatoire et juridique, la comptabilité financière d'une entreprise doit être présentée chaque année à l'État pour présenter le bilan financier de l'année précédente.

Dans le domaine de la comptabilité financière, il demeure impossible de connaître la marge générée par la vente d'un produit ni le coût de ce dernier.

De la même manière que pour les charges, les produits sont catégorisés par nature. De plus, les résultats financiers obtenus concernent l'intégralité des activités réalisées au cours d'un exercice comptable.

Les autres limites imputables à la comptabilité financière portent sur les frontières même des principes qui régissent la discipline.

Celles-ci ne permettent pas :

- De traiter les opérations dont les résultats varient de manière aléatoire ;
- D'enregistrer les fluctuations monétaires ;
- D'actualiser la valeur des transactions.

---

<sup>1</sup> Georges Depallens, Jean-Pierre Jobard, « gestion financière de l'entreprise », 11ème Edition, Dunod 1997 Paris.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

Concernant les principes comptables, ils sont régis par une réglementation spécifique. Devant être reconnus par le fisc, ils varient aussi selon les exigences de la société en matière de reporting. Parmi eux figurent :

- La régularité par rapport aux procédures en vigueur ;
- La fiabilité garantissant l'absence d'erreurs ;
- La clarté requérant un certain niveau d'intelligibilité et de précision pour le public auquel il est destiné.

En effet, de par son caractère synthétique et général, la comptabilité financière est inadaptée à une prise de décision en interne sur une période bien déterminée. Pourquoi ?

Parce que la comptabilité financière se base sur un exercice déjà passé, son caractère global ne permet pas d'apprécier le résultat sur une activité particulière, son caractère juridique est plus important que l'analyse économique.

C'est pour cela que bon nombre d'entreprises y associent la comptabilité de gestion.

Le résultat analytique devrait correspondre au résultat de la comptabilité financière. En outre, les résultats des deux comptabilités ne sont pas égaux, et ce pour des raisons suivantes :

- Les charges de la comptabilité financière ne sont pas toutes incorporables ; il y a des charges incorporables à la comptabilité de gestion, d'autres ne le sont pas : il s'agit des charges non incorporables
- Certaines charges non prises en compte par la comptabilité financière, sont retenues par la comptabilité de gestion : il s'agit des charges supplétives.<sup>1</sup>

Non réglementée, la comptabilité de gestion peut être tenue autant de fois que l'entreprise le souhaite. Focalisée sur la réalité économique de l'entreprise, les charges sont classées par catégorie (directe, indirecte, incorporable, non incorporable, auxiliaires, principales...) à chaque étape de la confection d'un produit depuis l'approvisionnement jusqu'à la commercialisation.

Cette comptabilité permet de connaître le coût de revient de chaque produit, pour chaque type d'activité, pour chaque fonction et d'en fixer le prix de commercialisation.

C'est sur la base de ce coût de revient que les dirigeants connaissent la rentabilité d'un projet

---

<sup>1</sup> Zoubir Arab : « la comptabilité analytique dans une entreprise – Rôle et Objectifs », rapport de stage d'expertise comptables, novembre 2000.p14

## Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

et différencient les activités performantes des déficientes sur un intervalle de temps particulier.

Connaissant le gain rapporté par le coût de revient, les dirigeants ont moins de mal à prendre une décision sur la commercialisation ou non d'un produit.

Pour finir, la comptabilité financière nous permet de déterminer le résultat global c'est pourquoi, on appelle « comptabilité financière » alors que la comptabilité de gestion d'exploitation peut déterminer et analyser les résultats par produits, par série, par commande fabriquée, c'est pourquoi, on l'appelle « comptabilité de gestion ».

## 3- a comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion joue une place centrale dans le processus de gestion de l'entreprise au niveau de la phase « contrôle » de ce processus. Gérer une entité, c'est utiliser au mieux les ressources rares disponibles afin d'atteindre les objectifs de cette entité. Dans une entreprise, l'objectif de rentabilité, bien que n'étant pas le seul, est souvent privilégié.

### 3-1 Définition et objectifs de la comptabilité de gestion

#### 3-1-1 Définition de la comptabilité de gestion

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité de gestion-, nous nous limitons à celles qui nous apparaissent les plus significatives :

MARTINET A-C et SILEM la définit comme « un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, des regroupements, ventilation, abonnement, calcul de charges,...en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non ».<sup>1</sup>

La seconde définition est donnée par DUBRULLE et JOURDAIN qui considèrent « la comptabilité de gestion comme un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »<sup>2</sup>

#### 3-1-2 Les objectifs de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est un mode de traitement de données, dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- Déterminer les coûts des différents produits à chaque étape du processus de production ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
- Etablir les prévisions de charges et de produits courants (coût préétabli et budget d'exploitation, par exemple) ;
- Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup>Alain Charles Martinet et Ahmed Silem : « lexique de la gestion », Edition Dalloz, Paris, 2003, P.115.

<sup>2</sup>Louis Dubrulle et Didier Jourdain, « comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P.11.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

- Analyser les performances de l'entreprise ;
- Déterminer les responsabilités par centre de profit et évaluer les rendements par activité, voir même par produit et par région géographique ;
- Analyser la formation du résultat global et dégager la contribution des différentes activités à ce résultat ;
- Atteindre les objectifs de la gestion prévisionnelle ;
- Donner une base au contrôle de gestion ;
- Eclairer la prise de décision de gestion ;<sup>1</sup>

## 3-2 Les méthodes de calcul des coûts de la comptabilité de gestion

De nombreuses méthodes de calcul des coûts existent en comptabilité de gestion. Choisir la méthodologie la plus adaptée à son modèle économique et à son activité améliore la prise de décision et le pilotage de l'entreprise.

### 3-2-1 La méthode des coûts complets

L'objectif de la comptabilité de gestion dans le Cadre de la méthode des couts complets est d'obtenir le cout des produits élaborés contenant toutes les charges c'est-à-dire un cout dit de revient, et selon C.ALAZARD « la méthode des coûts complets partage les charges incorporables en charges directes et charges indirectes, et préconise pour les charges indirectes un traitement spécifique : l'affectation dans les centres d'analyse ».<sup>2</sup>

L'objectif de cette méthode est de déterminer les coûts de revient de produit en intégrant l'ensemble des charges sur une période analysée.

### 3-2-2 La méthode des coûts directs

La méthode des coûts directs intègre dans les coûts Uniquement les charges affectables sans ambigüité aux produits qu'il s'agisse de charges variables ou de charges fixes. Comme ce coût ne comprend que les charges directes, c'est donc un regroupement aisé à réaliser et dont le calcul ne souffre aucune ambigüité. Il n'analyse pas les charges indirectes qui sont imputées globalement sur la somme des marges sur coûts directs générées par chaque produit.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Abdellah Boughaba : « comptabilité analytique d'exploitation », BERTI Edition, Alger, 1991, P.40-42.

<sup>2</sup> Claude Alazard., « contrôle de gestion », 1998, p162.

<sup>3</sup> Claude Alazard & Sabine Sépari, « contrôle de gestion », manuel Et application, 2007, p253.

### 3-2-3 La méthode ABC (Activity Based Costing)

« La méthode à base d'activité (méthode ABC) est définie comme étant une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui permet d'aller plus loin que le simple calcul des coûts de revient en privilégiant une logique de causalité : les produits consomment les activités et les activités consomment des ressources. Cette logique permet d'assurer la traçabilité des coûts et conduit à une imputation fiable des charges indirectes ».<sup>1</sup>

### 3-2-4 La méthode des coûts cibles (Target costing)

La méthode de détermination du coût cible consiste à définir à priori le coût du produit et à adapter les fonctionnalités et les processus de production de ce produit / prestation de manière à faire rencontrer « coût estimé » et « coût cible ».

Le coût cible est celui qui génère la rentabilité attendue (il pourrait s'agir de l'efficience attendue pour une administration) au regard de la qualité, des fonctionnalités, du prix et du volume prévisionnel de vente (ou du volume de prestation).<sup>2</sup>

Le coût cible est la différence entre le prix de vente concurrentiel et la marge attendue. Le coût cible est donc une contrainte imposée aux concepteurs par le management.

### 3-2-5 La méthode des coûts standards (ou préétablis)

La méthode des coûts standards est apparue aux Etats Unies dans les années 20, et a été reprise en France sous le nom des méthodes des coûts préétablis.

A l'origine, la méthode des coûts préétablis est née dans le but de mieux gérer la main d'œuvre et de rationaliser la production dans un souci de plus grande efficacité.

Cette méthode est particulièrement utile pour les entreprises qui fabriquent de très nombreux produits selon des processus de fabrication bien déterminée.<sup>3</sup>

Un coût prévisionnel ou coût préétablis est un coût calculé à partir des charges estimées à l'avance. La comparaison des coûts prévisionnels et des coûts historiques ou réels permet de mettre en évidence un écart, qui peut être ensuite décomposé en écart élémentaire de déverses

---

<sup>1</sup> Pierre Laurent Bescos et Carla Mendoza : « le management de la performance », Edition comptables Malesherbes, Paris, 1994, p186.

<sup>2</sup> Patrick Boisselier : « Contrôle de Gestion ; Cours et Application », 3ème édition, librairie Vuibert, Paris, Février 2005, p457.

<sup>3</sup> Arab Zoubir, « Le contrôle de gestion à l'hôpital-méthode et outils – cas de la mise en place de la Méthode ABC à l'Hôpital KHELLIL Amrane de Bejaia », thèse de magister, université de Bejaia, 2012, p79.

natures.<sup>1</sup>

Les couts préétablis peuvent être de simples prévisions, mais ils peuvent également constituer des coûts de référence, des objectifs à atteindre ; ils auront alors la valeur de norme et constituerons dans ce cas des coûts standards.<sup>2</sup>

### **3-2-6 La méthode des coûts partiels :**

Elle ne retient que les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes, dans le coût des produits. Pour ce calcul, il est donc indispensable d'identifier les charges variables des centres d'analyses. Ce mode de traitement permet un jugement sur l'opportunité de supprimer ou de développer les ventes d'un ou des produits.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Patrick Boisselier, op. Cit, P.256.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Claude Alazard & Sabine Sépari, op.cit , p252.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

**Tableau N°01 : Différence entre comptabilité de gestion et la comptabilité financière.**

	Comptabilité de gestion	Comptabilité financière
Objectif	Connaître les détails du processus de création de valeur et appuyer les décisions internes.	Mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble et en informer les décideurs intéressés.
Principaux utilisateurs des résultats	Dirigeants et décideurs responsables par délégation à tous les niveaux de l'entreprise.	Cadres dirigeants de l'entreprise mais, à l'origine, destinée essentiellement aux utilisateurs extérieurs qui s'intéressent globalement à l'entreprise : investisseurs, banques, clients, personnel, etc.
Réglementation	Aucune. (Si ce n'est que dans le cas particulier des marchés publics d'armements, le prix contractuel est déterminé par référence à un coût dont le mode de détermination est réglementé.)	L'information financière a une utilité sociale. Elle est donc réglementée, notamment, par les organes de normalisation qui visent à donner une juste et sincère représentation de la situation de l'entreprise. L'administration fiscale impose par ailleurs ses règlements.
Action sur les comportements	Visé à mettre les énergies sous tension dans l'entreprise en communiquant une information convenablement analysée.	Ne cherche pas à agir sur le comportement. Essaye au contraire, d'être aussi neutre que possible à l'égard des parties en cause.
Rapport au temps	Orientée vers la prévision (fondée sur une modélisation du fonctionnement interne et des relations avec le marché). Analyse des écarts entre observations et prévisions.	Enregistrement objectif des réalisations. Donc, orientée vers le passé mais la comparaison entre les périodes permet une extrapolation.

## Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

Horizon temporel	Souple et continu. L'information concerne toute durée susceptible d'intéresser le décideur.	Les états financiers doivent être établis avec une périodicité régulière.
Orientation	Décomposition en objets d'analyse comme les processus, activités, fonctions, bases de connaissance, marchés clients, catégories de clients, produits, marchés, fournisseurs, etc.	Agrégation systématique des données élémentaires classées par catégories, orientée vers l'établissement d'états financiers de synthèse reflétant la situation de l'entreprise à une date donnée.
Précision	Accent mis sur les interactions et sur le fonctionnement des modèles de l'entreprise. Peut être aussi finement subdivisée que nécessaire.	Données agrégées et considérées à posteriori...
Limites	Subordonnées à l'utilité des données : importance des aspects commerciaux, stratégiques, psychologiques, économiques pour la prise de décision. Il est normal d'étendre l'analyse au-delà des limites juridiques de l'entreprise.	La comptabilité financière enregistre les opérations dans les limites du périmètre de l'entité tel qu'il est défini juridiquement.

Source : Hervé Stolowy, Michel J. Lebas, Yuan Ding, Georges Langlois, « comptabilité et analyse financière », 3<sup>e</sup> édition, 2006, p43-44.

Cette section a permis de distinguer les différents rôles, objectifs, et méthodes de la comptabilité financière et de la comptabilité de gestion étant toutes les deux des outils essentiels du contrôle de gestion.

La section suivante présentera l'outil qui nous intéresse principalement dans notre travail : la gestion budgétaire.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## Section 2 : La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion

La gestion budgétaire est un outil du contrôle de gestion. C'est l'outil le plus approprié dans les processus de planification et donc l'organisation des activités d'une institution.

Dans cette section, nous allons présenter les éléments de base de la gestion budgétaire, à savoir les différentes définitions que nous pouvons lui attribuer, ainsi que les types et rôles du budget.

### 1- Notion de base sur la gestion budgétaire

#### 1-1 Définition de la gestion budgétaire

De nombreuses définitions ont été formulées par les auteurs, mettant chacune l'accent sur un ou plusieurs du concept. Nous citons :

Selon **A.Hamini**, la gestion budgétaire est « un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets) »<sup>1</sup>.

Selon **Béatrice, Grandguillot F**, la gestion budgétaire « suppose la définition d'objectifs, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire »<sup>2</sup>.

Selon **Jack Forget**, la gestion budgétaire est définie comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »<sup>3</sup>.

Selon **Adel Mohamed El-Amine Adel**, la gestion budgétaire est « une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Hamini, « gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERTI, Alger, Algérie, 2001, P05.

<sup>2</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, « L'essentiel du contrôle de gestion », Ed Lextenso, Paris, 2009, P58.

<sup>3</sup> Jack Forget, « gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, France, 2005, P 9.

<sup>4</sup> Adel Mohamed El-Amine, « cours de la gestion budgétaire », office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier de 2005, P09.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

Selon le plan comptable général, la gestion budgétaire « est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrées, appelés budgets, les décisions prise par la direction avec la participation des responsables »<sup>1</sup>.

Selon **Lochard.j** «la gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement, les réalisations avec les données budgétée (prévision) afin de mettre en place des actions correctives s'il est nécessaire »<sup>2</sup>. Elle permet de :

- Traduire concrètement les objectifs stratégique fixé par la direction.
- De coordonner les différentes actions de l'entreprise.
- De prévoir les moyens nécessaires à leurs mises en œuvre (trésorerie, capacité de production).
- De faire des choix entre hypothèses.

## 1-2 Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire dispose plusieurs rôles :<sup>3</sup>

- C'est un outil d'évaluation, de mesure et d'amélioration de la performance des institues financières.
- C'est l'outil de pilotage qui permet aux responsables de repérer les écarts afin de mettre en place des actions correctives.
- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'actions.
- Communication de la stratégie.
- Délégation d'autorité pour prise de décision.
- Coordination interservices.
- Gestion des coûts et des services centraux.
- Prévision des résultats.
- Mesure et contrôle de la performance.

---

<sup>1</sup> Josette Benaïem, Jean-Jacques Benaïem, Jack Tuszynski, « gestion budgétaire et analyse de la performance », Ed Fontaine Picard, Paris, 2014.P.47.

<sup>2</sup> Jean Lochard, « La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers », édition d'Organisation, Paris, 1998, P07.

<sup>3</sup> Jean-Pierre Grande, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE, Contrôle de gestion, 2014, P 13.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## 1-3 Les objectifs de la gestion budgétaire

- Assurer une certaine sécurité, des prévisions à court terme et améliorer la rentabilité en augmentent le profit par le processus du contrôle entre la réalisation et la prévision.
- Elle force à la coordination des actions.
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation.
- Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différentes chefs de service.
- Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.
- L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques d'une institution financières.<sup>1</sup>

La gestion budgétaire désigne le fait de planifier, à plus ou moins long terme, les dépenses prévues sur une période, méthode de gestion économique de l'entreprise qui consiste à contrôler la réalisation d'objectifs déterminés en quantité et en valeur dans le cycle d'une programmation à court terme.

## 2 - Les principes de base de la gestion budgétaire

Les principes de la gestion budgétaire visent à la fois à assurer une invention efficace de l'organe délibérant dans la procédure budgétaire et organiser une gestion claire, méthodique et régulière des ressources.

### 2-1 Le principe d'annualité

Ce principe d'annualité consiste que le budget est voté chaque année pour une période d'un an, il peut être complété en cours d'exercice par un budget supplémentaire.

### 2-2 Le principe d'équilibre

Les dépenses et les recettes doivent être présentées en équilibre tant en section de fonctionnement qu'en section d'investissement, l'équilibre doit permettre à l'institution financière de couvrir ses dépenses de fonctionnement et d'investissement par les recettes de la même nature et au mieux dégager une marge bénéficiaire.<sup>2</sup>

---

<sup>3</sup> Jean-Pierre Grande, op.cit, P 13.

<sup>2</sup> Disponible sur : <https://sildeplayer.fr>, « les principes budgétaires », [Consulté le 10/05/2023], mise en ligne : 18/10/2017.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## 2-3 Le principe d'unité

Ce principe d'unité stipule que la totalité des opérations doivent apparaître dans un document unique.

## 2-4 Le principe de gestion par exception

Le principe de la gestion par exception est un principe du contrôle budgétaire qui veut que seuls les écarts significatifs (supérieurs à un seuil fixé) soient analysés et les actions correctives éventuelles effectuées.

## 2-5 Le principe de comptabilité avec le style de management

Les processus de budgétisation et de contrôle doivent être cohérents avec le style de management et la politique de personnel de l'organisation.

## 2-6 Le principe d'actualisation des prévisions au vue de nouvelles informations

Les prévisions d'un exercice donné peuvent être revues à chaque fois qu'un constate les changements de l'environnement de l'organisation<sup>1</sup>.

## 2-7 Le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité

Ce principe concerne à la fois le découpage de la banque en centre de responsabilité et l'élaboration des différents budgets en fonction des responsabilités. Le découpage de la banque se fait en fonction de la répartition de l'autorité. Et le partage de l'autorité se réalise par service fonctionnel, par produit, par zone géographique ou par projet<sup>2</sup>.

## 3- Les outils de la gestion budgétaire

### 3-1 Les systèmes de gestion de risques

Ces systèmes aident les institutions financières à identifier, évaluer et gérer les risques financiers tels que le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel et le risque de liquidité.

---

<sup>1</sup> Michel Gervais, « contrôle de gestion » édition Economica, 9e édition, paris, 2009, P356.

<sup>2</sup> Christianne Chantal Epoh épouse Diop « Diagnostic des procédures de la gestion budgétaire » mémoire de fin d'étude en science de gestion, centre africain d'études supérieures en gestion, 2013. P12.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## 3-2 Les logiciels de gestion de portefeuille

Ces logiciels permettent aux institutions financières de suivre et de gérer les portefeuilles de leurs clients, y compris les investissements, les prêts et les dépôts.

## 3-3 Les modèles de prévisions financières

Ces modèles de prévision permettent aux institutions financières de prévoir les résultats financiers futurs en utilisant des hypothèses économiques et des données historiques.

## 3-4 Les rapports financiers

Ces rapports fournissent des informations financières clés, telles que les états financiers, les rapports de gestion et les rapports de budget, qui aident les institutions financières à suivre et à contrôler leur performance financière.

## 3-5 Les systèmes de gestion de trésorerie

Ces systèmes aident les institutions financières à gérer leur trésorerie, y compris les flux de trésorerie entrants et sortants, les investissements et les emprunts.

## 3-6 Les systèmes de gestion de la conformité

Ces systèmes aident les institutions financières à respecter les réglementations financières, telles que les normes comptables internationales et les réglementations des autorités de réglementation financière.

Ces outils aident les institutions financières à gérer leur budget, leur performance financière et à respecter les réglementations financières

## 4- Les limites de la gestion budgétaire

L'élaboration budgétaire se focalise sur les modèles passés, risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces.<sup>1</sup>

- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables »
- La liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités » lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'institut financière et de son intérêt global.

---

<sup>1</sup> Disponible sur. <https://www.tifawt.com>. « La gestion budgétaire : principes, méthode, intérêts et limites », [Consulté le 10/05/2023], mise en ligne le 25/10/2018.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

- Le budget de vente est la base de la construction budgétaire (prévoir les principales ressources d'exploitations de l'exercice).
- La prévision de vente définit les activités futures d'une institue financière, par la fixation des objectifs.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La ville doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions.

## 5- Le budget

### 5-1 Définition du budget

Selon **Giraud F et Zarlowski P**, le budget est défini comme une : « expression détaillée à un an du plan opérationnel. C'est un ensemble de plans d'action coordonnés pour atteindre un objectif fixé dans le cadre du plan opérationnel ainsi que l'évaluation et la traduction financière de ces plans d'action. Les budgets sont élaborés pour et avec chacun des centres de responsabilité de l'entreprise ou de l'organisation »<sup>1</sup>.

Le budget est entendu comme un plan unifié de toutes les activités de l'institution financière pour une période annuelle qui commence le 1 janvier et se termine le 31 décembre de l'année.

Le budget est l'expression économique et comptable des objectifs de gestion.

### 5-2 Le rôle du budget

Divers rôles sont attribués au budget :<sup>2</sup>

- Motiver les managers à dresser des plans ;
- Informer les managers de ce qui est attendu d'eux ;
- Obtenir un engagement des managers ;
- Coordonner les différentes activités d'une organisation ;
- Fournir un standard pour juger la performance réelle.

---

<sup>1</sup> Françoise Giraud et Philippe Zarlowski « Les fondamentaux du contrôle de gestion, principes et outils », édition Pearson, Paris, 2016, p. 232.

<sup>2</sup> Nacera Belghaouti « la gestion budgétaire », support du cours, master finance digitalisation financière, p 07.

## **5-3 Les types de budget :**

Il existe plusieurs types de budgets, nous citons :

### **5-3-1 Budget des ventes :**

Le budget des ventes est défini comme « un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux ». C'est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise.

Il détermine le volume d'activité de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets. Ce type de budget permet de déterminer le chiffre d'affaires qui dépend du prix, de la concurrence, du carnet de commande, l'étude de marché, des ventes passées.

### **5-3-2 Budget de production :**

Le budget de production est la représentation finale et chiffrée de l'activité productive annuelle.

Il est la résultante des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de stockage de l'entreprise. Ce budget est contraint par les capacités productives actuelles de l'entreprise et leurs possibilités physiques d'évolution à court terme (en interne par l'investissement direct, en externe par la prise de participation).

### **5-3-3 Le budget des services bancaires**

Ce budget permet d'identifier le montant de commissions que percevra la banque pour l'exercice à budgétiser, ces commissions concernent les services proposés par la banque pour les clients ; encaissement de chèque, gestion du compte, opérations sur titres, etc.

### **5-3-4 Le budget des frais de fonctionnement**

Le budget de fonctionnement comporte les budgets par unités de gestion et de budget globale qui traduisent les prévisions en matière de frais de personnel et des charges sociales qui s'y rapportant ainsi que les frais généraux, tels que les consommations des imprimés, et fournitures, les services extérieurs et les charges divers ordinaires, les dotations aux amortissements sont calculées à base du budget d'investissement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Note de procédure sur l'élaboration d'un budget d'investissement et fonctionnement et des objets commerciaux de la CNEP banque, P 32

## 5-3-5 Le budget d'investissement

Tout projet d'investissement doit être chiffré et évalué, l'investissement peut se traduire par l'acquisition de matériel nouveau destiné à remplacer le matériel ancien, ou bien par un projet d'extension de l'activité de la banque, il s'agit dans ce cas d'évaluer le coût d'acquisition du matériel ou de l'immobilisation ainsi que le coût d'installation et de mise en place, le budget d'investissement peut s'établir sur plusieurs exercices.<sup>1</sup>

## 5-3-6 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un document prévisionnel qui traduit les charges et les produits générés des budgets précédents en termes des encaissements et des décaissements sur une période donnée (généralement pour l'année à venir). En général, les encaissements et les décaissements sont ventilés mensuellement (il recense mois par mois l'ensemble des encaissements et des décaissements prévisionnels).

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs impératifs :

- Prévoir les encaissements et les décaissements.
- Assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements.
- Connaître le solde de fin de période budgétaire.

## 5-3-7 L'état de résultat prévisionnel

Selon GERVAIS « le compte de résultat prévisionnel est obtenu en faisant la synthèse des produits et charges des différents budgets en mettant en évidence le résultat prévisionnel de l'exercice à venir, il constitue le principal outil de synthèse budgétaire ».<sup>2</sup>

Le compte d'exploitation prévisionnel regroupe les prévisions en matière de charges des budgets, des coûts de ressources en ce qui concerne la rémunération des dépôts de la clientèle, ainsi que le budget de fonctionnement en ce qui concerne les frais de personnel, les frais généraux et les amortissements.

Il comporte aussi les produits découlant des budgets relatifs à la rémunération des crédits à la clientèle, ainsi que les autres produits bancaires, la différence entre les produits et les frais prévisionnel permet de dégager les marges d'exploitation et le résultat de l'exercice.

---

<sup>1</sup> Note de procédure op cit, P 32

<sup>2</sup> GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 2005. P 505

## Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

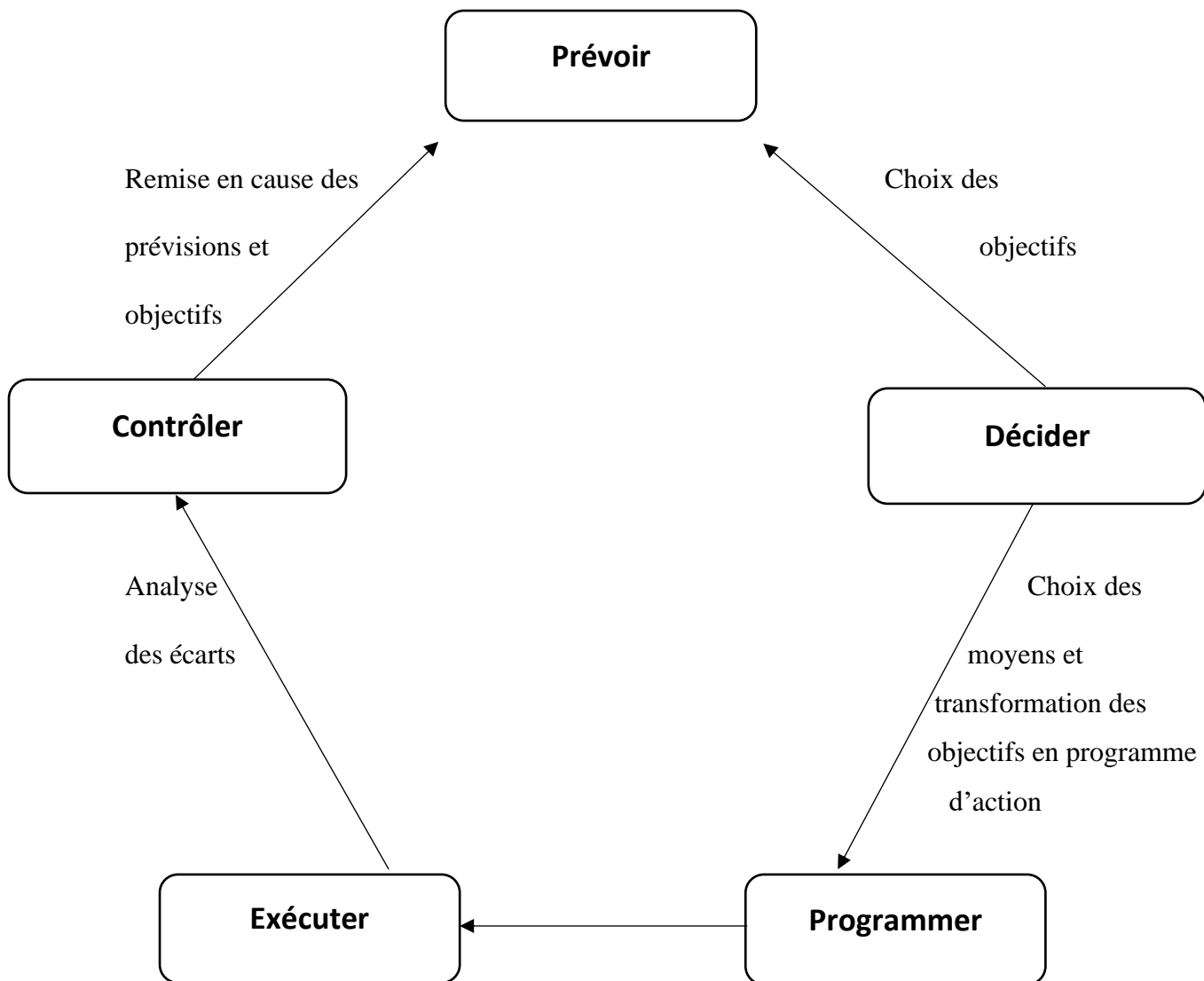
Tableau N° 02 : Le compte d'exploitation prévisionnel d'une banque

Charges	Montant	Produit	Montant
Intérêt et charges assimilées		Intérêt et produit assimilées	
Commissions/charges		Commission/produit	
Charges d'exploitation		Produit net bancaire	
Impôts		Résultat net	

**Source :** DIARA Hadja BINITI, « Evaluation du processus budgétaire de la banque de développement de Mali (BDM) », mémoire de fin de Master professionnel en comptabilité de gestion et gestion financière, centre africain d'études supérieures en gestion, 2013, P24

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

Figure N°2 : schéma de la gestion budgétaire



Source : Abdenacer KHERRI, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012, P02

Dans cette section, nous avons présenté la gestion budgétaire comme étant un processus avec lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens pour les atteindre. Cette dernière est une nécessité absolue pour l'entreprise, elle permet à la fois d'atteindre les objectifs fixés mais aussi de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.

Enfin, nous allons passer à la section suivante dans laquelle nous citerons d'autres outils essentiels du contrôle de gestion.

## Section 3 : Autres outils du contrôle de gestion

Connaître les réalisations de l'entreprise reste une des préoccupations principales du contrôle de gestion. Le pilotage et le contrôle reposent sur des informations récentes de toute nature relative aux performances de l'entreprise.

La comptabilité analytique permet de juger des performances et d'identifier les responsabilités puisqu'elle traite des flux interne, mais elle présente le même défaut de lenteur dans la présentation des résultats du fait de sa forte imprégnation comptable, et le manque d'intérêt aux causes de ces résultats nécessaire pour l'amélioration continue.

C'est pourquoi le contrôle de gestion éprouve le besoin d'un outil qui réponde à ses besoins spécifiques, à savoir :

- Avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage ;
- Obtenir les données le plus rapidement possible et en permanence. Cet outil s'appelle le tableau de bord.

### 1- Le tableau de bord

#### 1-1 Notion de tableau de bord

Le tableau de bord de gestion ou tableau de bord budgétaire est un outil de pilotage de l'entreprise condensant les données les plus essentielles. Il a pour objectif d'évaluer le niveau de performance de la gestion de la société et ainsi d'aider à la prise de décision.

#### 1-1-1 Définition de tableau de bord

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

Le tableau de bord est un instrument de communication et décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El Bachir Rouimi, « le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise », la licence dans la gestion, 2010, p15.

## Définition de GUEDJ Norbert:

Il donne une définition plus détaillée : « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise ». <sup>1</sup>

### 1-1-2 Les principes de conception du tableau de bord :

La méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord : Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu.

La conception d'un système de tableau de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception :

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission ;

#### 1-1-2-1 Une cohérence avec l'organigramme :

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non localisation des responsabilités.

Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de la firme, les tableaux de bord doivent se calquer sur celle de la structure d'autorité. Ainsi donc, chaque responsable a son tableau de bord.

#### 1-1-2-2 Un contenu synoptique et agrégé :

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné.

---

<sup>1</sup> Norbert Guedj, « le contrôle de gestion », 3e édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, p285.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérente entres elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

## **1-1-2-3 Une rapidité d'élaboration et de transmission :**

L'élaboration a été rendue possible par les progrès de l'informatique de gestion qui produit et élabore des données quasiment en temps réel.

Les indicateurs retenus sont quantitatifs et qualitatifs et ne se résument pas aux données comptables traditionnelles.<sup>1</sup>

## **1-2 Rôle et objectifs du tableau de bord**

### **1-2-1 Le rôle du tableau de bord**

#### **Le tableau de bord, instrument de contrôle de gestion et de comparaison**

- Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérivé éventuel par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de pertinence des indicateurs retenus.<sup>2</sup>

#### **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchique. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et points forts. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum globale plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle

---

<sup>1</sup> Michel Leroy, « le tableau de bord au service de l'entreprise », 2e édition, Paris, 2001, p38-41

<sup>2</sup> Alazard & Separi, op.cit p634

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

**intégrateur**, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun

## **Le tableau de bord, aide à la décision**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ces dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise.
- Pour une prise de décision répartie.
- Pour des informations adaptées à chaque décideur.
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés<sup>1</sup>

### **1-2-2 Les objectifs du tableau de bord**

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- Mesurer les effets des actions correctives ;
- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.<sup>2</sup>

### **1-3 Les instruments du tableau de bord**

Le contenu du tableau de bord est variable selon les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord, des points communs existent dans :

- La conception générale.
- Les instruments utilisés.

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs suivant des informations précises, utiles pertinentes pour le gestionnaire exprimé sous des formes diverses.

---

<sup>1</sup> Alazard & Separi, op.cit p634

<sup>2</sup> Desiré-Luciani, Marie-Noëlle, Hirsch, Daniel, Kacher, Nathalie, « le grand livre du contrôle de gestion », 2013, p243.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection des indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptables et de contrôle de gestion.

Les indicateurs doivent être :

- Pertinents : c'est à dire répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse.
- Obtenus rapidement afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information.
- Synthétiques : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.
- Contingents : répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme ni entre les services, ni dans le temps.<sup>1</sup>

## Les instruments utilisés :

Les instruments les plus performants sont les écarts, les ratios, les graphiques, et les clignotants.

- Les écarts : le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.
- Les ratios : ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.
- Les graphiques : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme et de tendances.
- Les clignotants : ce sont les seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre des actions correctives.<sup>2</sup>

## 2- Le prix de cession interne

Les prix de cession interne constituent un des outils du contrôle de gestion les plus efficaces en matière de délimitation des responsabilités et de la répartition du résultat. Leur importance s'accroît encore d'avantage pour atteindre les objectifs fixés par la direction et sert d'outil de mesure de la performance.

---

<sup>1</sup> El bachir Rouimi, op.cit p15.

<sup>2</sup> Idem

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## 2-1 Généralités sur le prix de cession interne

### 2-1-1 Définition du prix de cession interne

Un prix de cession interne (PCI) est un prix auquel un centre de responsabilité d'une entreprise vend ses biens (ou ses services) à un autre centre de responsabilité de cette même entreprise.

Il s'agit de reconstituer des relations client/fournisseur à l'intérieur de l'entreprise. Cela doit permettre d'évaluer la performance de chaque centre et de le motiver (ainsi que de le contrôler...), l'objectif final étant de maximiser le résultat global de l'entreprise.<sup>1</sup>

Qu'est-ce qu'un centre de responsabilité ?

Un centre de responsabilité est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné.

### 2-1-2 Les objectifs du prix de cession interne

Il existe plusieurs objectifs liés aux prix de cession interne à savoir :

- Faciliter la décision et améliorer la réactivité au marché ;
- Transformer certains centres de coûts (ou de frais) en centres de profits ;
- Développer au sein des différentes divisions une véritable culture de la performance ;
- Accroître la motivation des responsables par rapport à des objectifs à réaliser et des résultats à atteindre.
- Évaluer la performance de chacune des divisions ;
- Créer une dynamique entre les différents responsables des centres opérationnels ;
- Mesurer la contribution de chaque division au résultat global de l'entreprise.<sup>2</sup>

## 2-2 Mise en application de la technique :

Les échanges internes entre centres posent le problème de l'évaluation du prix de cession entre la division acheteuse et la division vendeuse. Ce prix de cession interne peut être déterminé de deux façons :

- par rapport aux coûts

---

<sup>1</sup> Disponible sur : : <https://forpros.fr>, consulté le 20 Juillet 2023

<sup>2</sup>Dr. Hachemaoui Mohamed et Dr. Derahmoune Hilal, « Les prix de cession interne et le contrôle organisationnel » Revue des Sciences Économiques de Gestion et de Commerce, 2013.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

- par rapport aux prix<sup>1</sup>

## 2-2-1 Méthode fondée sur les coûts :

### Le coût réel

Il s'agit d'un calcul en coût complet qui ne permettra pas de juger de l'efficacité d'un centre. Il transfère la performance du vendeur à l'acheteur (C'est l'acheteur qui profite de la performance (ou subit le manque de performance) du vendeur.

### Le coût standard complet

Il soulève le problème de l'imputation des coûts si l'activité réelle est différente de l'activité normale (imputation rationnelle des charges fixes...)

### Le coût standard variable

Il élimine les problèmes du b mais les charges de structures sont entièrement supportées par le fournisseur. Il peut convenir si la commande est ponctuelle et si elle n'empêche pas le vendeur de satisfaire d'autres commandes plus profitables.

### Le coût marginal

Cette méthode est peu utilisée car elle est difficile à mettre en œuvre.

### Le coût d'opportunité

On va évaluer la perte de recettes avec le manque à gagner donc le coût d'opportunité.

### Le coût auquel est rajoutée une marge

C'est une solution intermédiaire qui tente de concilier les intérêts des deux centres. La difficulté va résider dans la fixation du montant de la marge.

## 2-2-2 Méthode fondée sur les prix :

### Prix du marché :

Cela suppose la connaissance d'un marché fiable et transparent. Il n'existe pas forcément un marché pour tous les produits.

---

<sup>1</sup> Disponible sur : <https://forpros.fr>, consulté le 20 Juillet 2023.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

Prix du marché déduction faite d'une commission (il s'agit, en général, des frais commerciaux).

Précision importante :

Cette technique est courante lorsque l'acheteur est une unité commerciale et que le vendeur est une unité de fabrication qui distribue ses produits par l'intermédiaire d'un département commercial. Le vendeur ne supporte pas les frais de vente à l'extérieur (publicité...)

Prix négociés :

Influencés par les rapports de forces existant dans les centres concernés.

## 2-3 Avantages et inconvénients du prix de cession interne

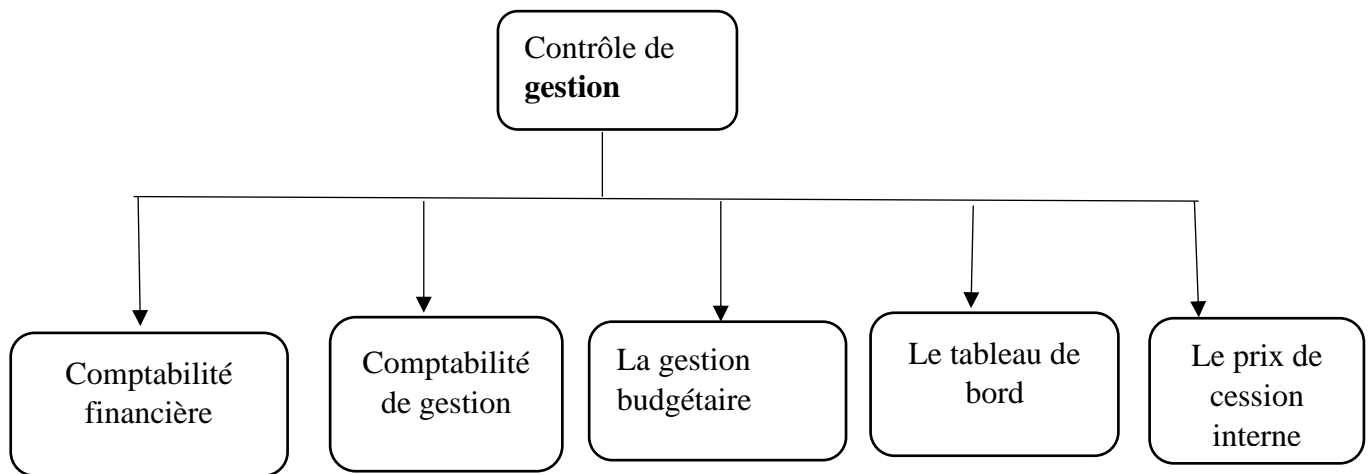
**Tableau N°3 : Avantages et inconvénients du prix de cession interne**

Avantages	Inconvénients
Les prix de cession fixés par rapport aux centres de l'entreprise est neutre vis-à-vis du résultat.	Cependant le résultat sera différent suivant les différents centres. Cela peut entraîner des tensions et des rapports de force entre centres. Cela peut également introduire des divergences entre l'intérêt d'un centre et l'intérêt de l'entreprise.
Il permet d'évaluer les performances des divisions.	L'élaboration d'un système de prix de cession interne a des coûts. En effet, pour le déterminer il faut faire intervenir différents acteurs dans l'entreprise puis le mettre en œuvre.
Il permet de faire converger les intérêts des divisions vers ceux de l'entreprise.	Le choix des prix de cession interne peut entraîner des transferts de responsabilités. En effet, certaines divisions seront plus ou moins autonomes et vont moins "communiquer" avec les autres divisions, ce qui est contraire aux objectifs de l'entreprise.

Source : élaboré par nous même à partir de documents.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

Figure N°3 : Les outils du contrôle de gestion.



Source : Elaboré par nous même à partir des documents consulte

Cette section a mis en lumière d'autres outils du contrôle de gestion à savoir le tableau de bord et le prix de cession interne. Nous avons cité leurs objectifs, les instruments utilisés et notamment les méthodes adoptées. Ces recherches ont permis de montrer l'importance de ces derniers dans une entreprise.

C'est ainsi que nous allons clôturer cette section et également ce chapitre afin d'entamer le second qui va nous mener au vif du sujet, la gestion budgétaire au sein d'une banque.

# Chapitre I | Les outils du contrôle de gestion

---

## Conclusion du chapitre

Le contrôle de gestion étant un système adaptable à toutes sortes d'entreprises et toutes formes d'organisation, les outils et les pratiques qui le composent, sont porteurs de variété.

Le service contrôle de gestion doit aider les responsables dans la prise de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel, son fonctionnement est assuré par le contrôleur qui intervient par le biais d'outils indispensables qui sont : la comptabilité général, analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord et le prix de cession interne

Dans ce chapitre nous avons présenté les principes des outils de contrôle de gestion, Parmi eux la gestion budgétaire qui est l'intitulé du chapitre suivant : la gestion budgétaire au sein d'une banque.

**CHAPITRE II :**  
**LA GESTION BUDGETAIRE DANS UNE**  
**BANQUE**

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

### Introduction au chapitre

L'élaboration budgétaire devrait tenir compte de l'interaction entre toutes les fonctions. Le processus budgétaire étant un processus itératif, chaque budget doit être établi en corrélation étroite avec les autres budgets.

Le but de ce chapitre est de présenter, en première section, les préliminaires de la gestion budgétaire, puis en seconde section la budgétisation bancaire et enfin nous nous intéresserons dans la troisième section au contrôle budgétaire.

### Section 01 : Les préliminaires de la gestion budgétaire

Le système de planification s'impose comme étant un des préalables à la mise en place d'un système budgétaire. Le premier préalable est la prévision, qui constitue une entrée dans le processus de planification. Pour que le système budgétaire soit efficace, il est nécessaire que la banque dispose d'une structure bien définie et pour cela nous traiterons l'organisation comme troisième préalable.

#### 1- L'aspect prévisionnel

##### 1.1 Définition de la prévision

Selon BOUQUIN Henri « la prévision est un art difficile, de sorte que l'on a tout intérêt à attendre de connaître le mieux possible la situation passée pour se préoccuper de quantifier le future »<sup>1</sup>.

Même à court terme, l'avenir reste incertain, l'entreprise doit l'anticiper pour assurer sa pérennité. La prévision, en tant qu'outil de gestion permettant la prise de décisions, répond à trois principales préoccupations :

- Une volonté d'adaptation aux changements de tous Construire un référentiel sur lequel seront ensuite appréciés les résultats des décisions de la gestion en associant les valeurs constatées aux valeurs prévues ;

- La coordination entre toutes les activités de la banque. La construction du présent se réfère au passé comme source explicative. La connaissance du présent est corrélée à la disponibilité de l'information et à sa fiabilité. En effet, prévoir correspond aussi à une collecte d'information interne et externe permettant d'établir un programme d'action :

- D'origine externe, concernant les divers environnements au milieu desquels l'entreprise évolue D'origine interne, les informations se rattachant à l'entreprise, avec tous ses centres de responsabilité, sont souvent de source statistique et comptable.

À partir de ces informations, les responsables peuvent tenter de prévoir, afin d'inscrire leurs décisions de gestion dans un avenir moins aléatoire.

---

<sup>1</sup> Henri Bouquin, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise » éd EDICEF, Paris, 1992, P 57.

### 1.2. Caractéristiques de la prévision

En plus de son caractère anticipateur, la prévision présente d'autres caractéristiques.

#### 1-2-1 La prévision est une attitude volontariste

Elle est, après sans examen préalable des résultats antérieurs, l'expression d'une politique, d'un choix, d'un engagement, d'un pari sur l'avenir.

#### 1-2-2 La prévision est une attitude scientifique

Les prévisions doivent être fondées sur des méthodes scientifiques permettant d'avoir des résultats discutables.

#### 1-2-3 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. La prévision correspond à une attitude volontariste scientifique et collective face à l'activité future. Le processus budgétaire comprend la phase de prévision et de fixation d'objectifs, mais aussi tout un travail de décomposition des objectifs en sous-objectifs alimentant eux-mêmes d'autres budgets, ce processus prend du temps et implique un grand nombre d'acteurs de l'entreprise.<sup>1</sup>

### 2- L'aspect de planification

Peter Drucker définit la planification comme : « Un instrument d'action : elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur. Un instrument de cohérence : elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions. La planification permet de prendre les décisions aujourd'hui en vue de leurs conséquences futures. La planification n'a pas pour le but prioritaire l'élaboration du plan, mais a pour but de mettre en place le processus, l'état d'esprit qui suscite une attitude dynamique chez les responsables. »<sup>2</sup>

#### 2-1 La planification dans les banques

La planification est considérée comme la démarche par laquelle une banque projette sa vision dans un futur à plusieurs années, le plan se distingue nettement du budget établi en fin

---

<sup>1</sup> Nicolas Berland, « Le contrôle budgétaire », édition la découverte & Syros, Paris, 2002, p : 27.

<sup>2</sup> Peter Drucker, « A propos du management » édition village mondial, Paris, 2000, P185.

d'année.

La planification à moyen terme permet :

- Le pilotage des ratios réglementaires ;
- La détermination du niveau et de la rémunération des fonds propres ;
- L'identification de la collecte des ressources et leur allocation ;
- Le calcul de l'impact des coûts sur la tarification des produits bancaires.

En effet, les coûts prévisionnels ne peuvent être établis que par un choix préalable au niveau de l'allocation des ressources aux différentes activités programmées par la stratégie commerciale de la banque.

### **2-2. Le cycle de la planification**

La planification obéit à une procédure formelle et construit le plan de la banque par trois cycles successifs (objectifs, plans, budget) faisant intervenir une grande partie de ses acteurs. Le cycle de planification commence par le diagnostic de la banque et se poursuit par la planification stratégique et la planification opérationnelle pour aboutir au budget.

#### **2-2-1. Le diagnostic de la banque**

Le diagnostic se base sur, d'une part, l'analyse des symptômes et la recherche des causes, et d'autre part, l'analyse des dysfonctionnements et la recherche des causes dans le cadre d'une banque.

#### **2-2-2. Le plan stratégique**

Selon CORHAY et MBANGALA « le plan stratégique fixe les grandes orientations stratégiques, les grands objectifs et les principaux choix. Le plan stratégique lui-même peut ne comporter que peu de chiffres. Il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales »<sup>1</sup>.

La banque doit définir ses objectifs, sa stratégie ainsi que ses politiques dans les différentes activités fonctionnelles (production, recherche et développement...).

---

<sup>1</sup> Albert Corhay, Mbangala Mapapa, « Fondement de la gestion financière », édition de l'université de Liège, Belgique, 2008, P261.

### 2-2-3. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel décline les orientations stratégiques en allouant des moyens et en assignant des objectifs aux principales fonctions de l'organisation. Ces plans sont donc détaillés et quantifiés pour un horizon à moyen terme. Ce type de plan constitue un instrument de coordination entre les différentes fonctions et s'établit à partir des centres de responsabilités.<sup>1</sup>

La qualité du plan opérationnel dépend de :

- La qualité de l'anticipation du futur, fondée sur une information adéquate, interne et externe de la banque ;
- La pertinence des programmes proposés ;
- Le dialogue entre les niveaux hiérarchiques sur les objectifs à moyen terme et la stratégie de la banque ;
- La bonne mise en œuvre des programmes et leurs suivis pour traduire opérationnellement les décisions.

Le plan opérationnel est élaboré par des centres de responsabilité et s'appuie sur une définition claire des critères de performance, ce plan s'appuie sur l'identification des variables clés d'actions qui seront sélectionnées en fonction des objectifs et du positionnement stratégique recherché par la banque.<sup>2</sup>

### 2-2-4. Le plan d'action « les budgets »

Les budgets sont l'adaptation à court terme des objectifs des plans opérationnels, leur horizon est généralement d'un an, mais ils sont découpés en périodes plus courtes (mois) pour un meilleur suivi.

Ils reposent sur une décentralisation des responsabilités et une autonomie de décision. Selon le type de centre de responsabilité, les objectifs s'expriment sous différentes formes :

- Objectifs de chiffre d'affaires, de production, de profit ;
- Normes de coûts ;
- Normes de rentabilité des capitaux investis.

---

<sup>1</sup> Corhay A, Mbangala M, Op.cit. P261

<sup>2</sup> Idem

### 3- L'aspect organisationnel

L'origine du terme organisation vient de mot grec « organon », qui signifie moyens, elle a pour objectif de répartir les missions et les attributions entre les différents acteurs, il s'agit de définir les responsabilités par domaine d'action et niveau hiérarchique.

Deux approches organisationnelles sont à distinguer :

- L'approche par l'organigramme ;
- L'approche de découpage par centre de responsabilité<sup>1</sup>

#### 3-1. L'approche par l'organigramme

L'organigramme permet la communication et l'échange de l'information à l'intérieur de l'organisation.

##### 3-1-1. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel met principalement l'accent sur les trois fonctions de la banque :

- La fonction d'exploitation dont l'objectif est de vendre les produits bancaires et de maintenir la relation client-banque ;
- La fonction de production chargée du traitement administratif des opérations initiées par l'exploitation telle que la tenue des comptes ;
- La fonction d'assistance qui seconde la fonction d'exploitation.

##### 3-1-2. L'organigramme hiérarchique

Il représente la structure de la banque en mettant en évidence ses divers organes ainsi que leurs rapports respectifs. Cette organisation 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 responsabilités permet de combler cette lacune.

#### 3.2. L'approche par centre de responsabilité

Un centre de responsabilité est une subdivision de l'entreprise qui :

---

<sup>1</sup> Disponible sur : <https://pjp-eu.coe.int/>, document « le management des organisations », conseil de l'Europe et l'Union Européenne, consulté le 18/10/2023.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

- A une direction à sa tête ;
- A un certain degré d'interdépendance dans son activité ;
- Poursuit des objectifs propres et compatibles avec les objectifs généraux de l'entreprise.
- Est doté de moyens pour atteindre ces objectifs.<sup>1</sup>

Un centre de responsabilité « est une unité élémentaire résultant du découpage de la structure de l'entreprise. La décomposition de l'organisation en centre de décisions élémentaires, est une condition nécessaire à la mise en place d'un système de gestion budgétaire ».<sup>2</sup>

On peut distinguer quatre principaux types de centres de responsabilité :

- Les centres de profit ;
- Les centres opérationnels ;
- Les centres de support ;
- Les centres de structures.

### 3.2.1. Les centres de profit

Les centres de profit (les agences, la direction de la trésorerie, la direction de l'international, etc.) exercent des activités de nature financière ou commerciale, directement génératrices de résultat. Pour le responsable, il s'agit de réaliser un niveau de revenu permettant de dégager une marge ou un niveau de profitabilité, ces centres doivent avoir une maîtrise de leurs coûts et de leurs chiffres d'affaires.<sup>3</sup>

### 3.2.2. Les centres opérationnels

Les centres opérationnels réalisent des opérations 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'ordre de bourse et d'opérations sur titre et aux centres de gestion des dossiers de crédit.

---

<sup>1</sup> Norbert Guedj, op.cit, P 376.

<sup>2</sup> Jack Forget, « Gestion budgétaire », édition d'organisation, Paris, 2005, P 15

<sup>3</sup> Christiane CH, Op.cit., P13

### **3-2-3. Les centres de support**

Ces centres fournissent des prestations correspondant à des demandes spécifiques et non répétitives des centres utilisateurs, à l'instar du département d'étude et développement, département marketing, département informatique, etc.

### **3-2-4. Les centres de structure**

Les centres de structures exercent des activités de soutien et de coordination, ils sont concentrés dans les services centraux du siège : la direction générale, l'audite, la comptabilité générale, le contrôle de gestion.

Cette section nous a clairement montré que la prévision, la planification et l'organisation sont des préalables indispensables avant d'envisager une gestion budgétaire. Nous passerons maintenant à la section suivante intitulée la budgétisation bancaire, qui cette dernière, décrira le processus budgétaire au sein d'une institution financière.

# Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

## Section 02 : La budgétisation bancaire

La budgétisation constitue la première étape dans la gestion budgétaire. Elle se traduit par un système de planification qui permet au gestionnaire de planifier l'avenir de sa structure. En outre, sur la base de cette planification, les responsables de la banque vont être jugés et évalués sur leur performance grâce au système de contrôle budgétaire.

### 1. Le processus de budgétisation

#### 1.1. Définition de la budgétisation

La budgétisation consiste dans la définition de l'action de l'entreprise à court terme, en ce qui concerne les objectifs et les moyens. Elle est un processus par lequel :

- Est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel ;
- Sont affectées, aux unités des services concernés, les ressources nécessaires pour réaliser le programme ou la partie du programme ;
- La budgétisation est ainsi l'élaboration du budget, comme un plan à court terme.

#### 1.2. Les étapes de budgétisation

G NAULLEAU et M ROUACH distinguent cinq phases indispensables dans l'organisation de la procédure budgétaire<sup>1</sup>, à savoir :

- Le cadrage budgétaire ;
- L'élaboration de pré-budget ;
- Consolidation de pré-budget ;
- Négociation de la navette budgétaire ;
- L'élaboration de budget définitif.

##### 1.2.1. Le cadrage budgétaire

Cette phase est initiée à la fin du premier semestre par la direction générale, comme une mise à jour des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration d'un budget N+1. Elle permet aux centres de responsabilité d'initier leur pré budget N+1.

---

<sup>1</sup> Michel Rouach et Gérard Naulleau, « Contrôle de gestion bancaire & direction financière », revue banque éditeur, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012, P 273-275.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

### 1.2.2. L'élaboration de pré budget

La direction de contrôle de gestion reçoit les projets de développement retenus par le centre de responsabilité ; ces projets doivent être cohérents avec les axes stratégiques. En effet, les centres de responsabilité élaborent leur pré budget. Pour cela, ils doivent remplir un certain nombre de documents synthétiques <sup>1</sup>:

- Les documents relatifs aux objectifs d'activité et de recette ;
- Les documents relatifs aux objectifs en termes de moyens employés par le centre de responsabilité ;
- Les documents relatifs aux demandes d'allocation de ressources sur tous les projets. Pour préparer ces documents synthétiques de nombreux états intermédiaires propres aux centres de responsabilité sont nécessaires.

### 1.2.3. Consolidation des pré-budgets

Cette étape relève du service de contrôle de gestion. Les différents budgets établis par les centres seront harmonisés. Les différents responsables peuvent avoir des positions différentes voire conflictuelles sur de nombreux problèmes ayant une incidence sur l'établissement des budgets, à cet effet, le service de contrôle de gestion va poursuivre deux missions<sup>2</sup> :

- Une première consolidation des pré budgets transmis par les centres de responsabilité pour préparer les différents états financiers prévisionnels ;
- Une seconde consolidation se base sur certains nombres de points essentiels relatifs à la crédibilité des pré budgets. Les pré budgets ajustés seront transmis à la direction générale.

### 1-2-4. Négociation et navettes budgétaires

Des négociations budgétaires s'établissent entre les centres de responsabilité et la direction générale afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenu, de charges et d'investissement.

La médiation entre les deux niveaux se fait par le service de contrôle de gestion. Sur la base des informations communiquées aux centres de responsabilité sur l'état de réalisation des trois

---

<sup>1</sup> Michel Rouach et Gérard Naulleau, « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque », édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, P : 42

<sup>2</sup> G Naulleau et M Rouach, Op.cit. P : 45.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

premiers trimestres, des modifications peuvent intervenir au niveau des estimations des trois mois restants de l'année N.

Ce qui donne à la direction générale le son rôle d'arbitrage et d'équilibrage dans la procédure budgétaire<sup>1</sup>.

### **1-2-5. L'élaboration du budget définitif**

Cette phase correspond à :

- L'élaboration du budget définitif par métier ou par grande fonction ;
- Le budget définitif est présenté au conseil d'administration pour approbation ;
- Diffusion du budget définitif à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque.

Le service de contrôle de gestion peut 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 de centre de responsabilité<sup>2</sup>.

### **1-3 Le calendrier de la procédure budgétaire**

Ce calendrier est établi par la structure de contrôle de gestion pour éviter des retards dans la préparation des budgets. Il donne des explications détaillées sur l'ensemble du travail budgétaire, la composition du comité budgétaire et fixe des dates butoirs pour chaque phase pour que les budgets soient approuvés avant le début de l'exercice budgétaire.

---

<sup>1</sup> Michel Rouach et Gérard Naulleau, Op.cit. P 46.

<sup>2</sup> Idem.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

**Tableau N°04 : Le calendrier budgétaire**

Phases	Direction générale	Contrôle de gestion	Centre de responsabilité
<p>Phase 1</p> <p>Choix et diffusion des hypothèses économique et monétaire pour N+1</p> <p>Diffusion des axes stratégiques à prendre en compte pour l'élaboration du budget N+1</p>	<p><b>30/06</b></p> <p><b>30/06</b></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, investissement, résultat par centre de profits.</p> <p>Note sur les projets de développement retenus par les centres de responsabilité.</p> <p>document de pré-budgets relatifs aux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'activité (volume de crédits, de dépôts)</li> <li>- De moyens (effectifs, frais généraux)</li> <li>- De recettes de centre de responsabilité.</li> </ul>		<p><b>15/07</b></p> <p><b>Entre</b></p> <p><b>31/07 et 01/09</b></p>	<p><b>10/09</b></p> <p><b>05/10</b></p> <p><b>05/10</b></p> <p><b>05/10</b></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>	<p><b>20/10</b></p>	<p><b>15/10</b></p>	
<p>Phase 4</p> <p>Réunion avec les contrôleurs de gestion locaux et/ou les directions pour ajustement des demandes avec les objectifs de la</p>	<p><b>01/12</b></p>	<p><b>Du 20/10 au 25/11</b></p> <p><b>01/12</b></p>	<p><b>Du 20/10 au 25/11</b></p>

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

direction générale. Présentation à la direction générale de synthèse budgétaire.			
Phase 5 Dernière décisions budgétaires par secteur d'activité (réseau, financier, informatique) et par grand fonction (personnel, informatique, communication) Etablissement du budget final Présentation du budget au conseil d'administration Diffusion du budget détaillé par centre de responsabilité	<b>08/12</b>   <b>15/12</b>	  <b>10/12</b>  <b>30/12</b>	

Source : NAULLEAU G et ROUACH M, le contrôle de gestion bancaire & direction financier, revue banque éditeur, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012, PP 278-279

Pour élaborer un budget, il est obligatoire de suivre les Cinq phases, l'une après l'autre en suivant un calendrier budgétaire.

### 2- La budgétisation par centre de responsabilité

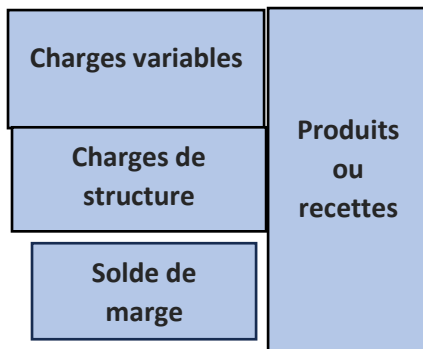
Nous allons présenter la budgétisation par centre de responsabilité.

#### 2-1. Contenu type des budgets d'un centre de responsabilité

Le budget d'un centre de responsabilité comprend quatre postes principaux<sup>1</sup> qui peuvent être schématisés de la manière suivante :

<sup>1</sup> Jacques Margerin, « la gestion budgétaire, comment en faire un outil de management », les éditions d'organisation, 2<sup>e</sup> édition, Grenoble, Paris, 1989, P 24.

Figure N° 04 : 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, 2em édition, Grenoble, Paris, 1989, P136, cité par M.MOHEMED El Yamine ARBIA, mémoire de fin d'étude, école supérieure des études bancaire, Alger, P : 24.

### 2-1-1. Les recettes de la banque

Elles peuvent provenir :

- Des crédits octroyés et des différents produits bancaires ;
- Des dotations budgétaires ou des subventions reçues d'autres départements ou même de la direction générale.

### 2-1-2. Les frais de structure

Ils comprennent les couts de structure du centre, y compris les subventions versées aux autres centres.

### 2-1-3. Les frais variables

Ils correspondent aux consommations liées à l'activité de la banque (la collecte des ressources et les différents types d'emprunt).

### 2-1-4. Le solde du compte ou marge

Il est la différence entre les postes de recettes et de frais. Nous avons trois principaux sous-budgets établis par les centres de responsabilité : le sous budget de produits, le sous budget de charges et le sous budget des marges. Ils ont été représentés comme suit :

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

Tableau N°5 : Sous-budget des produits

	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													

Source : Margerin j, « La gestion budgétaire comment en faire un outil de management », les éditions d'organisation, 2em édition, Grenoble, Paris, 1989, P136, cité par M.MOHEMED El Yamine ARBIA, mémoire de fin d'étude, école supérieure des études bancaire, Alger, P : 24.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

**Tableau N°6 : Sous-budget des charges**

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

Source : Margerin j, « La gestion budgétaire comment en faire un outil de management », les éditions d'organisation, 2em édition, Grenoble, Paris, 1989, P136, cité par M.MOHEMED El Yamine ARBIA, mémoire de fin d'étude, école supérieure des études bancaire, Alger, P :P25

**Tableau N°07 : Sous-budget des marges**

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

Source : Margerin j, « La gestion budgétaire comment en faire un outil de management », les éditions d'organisation, 2em édition, Grenoble, Paris, 1989, P136, cité par M.MOHEMED El Yamine ARBIA, mémoire de fin d'étude, école supérieure des études bancaire, Alger, P : 25.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

Ces sous-budgets permettent de mettre en évidence :

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

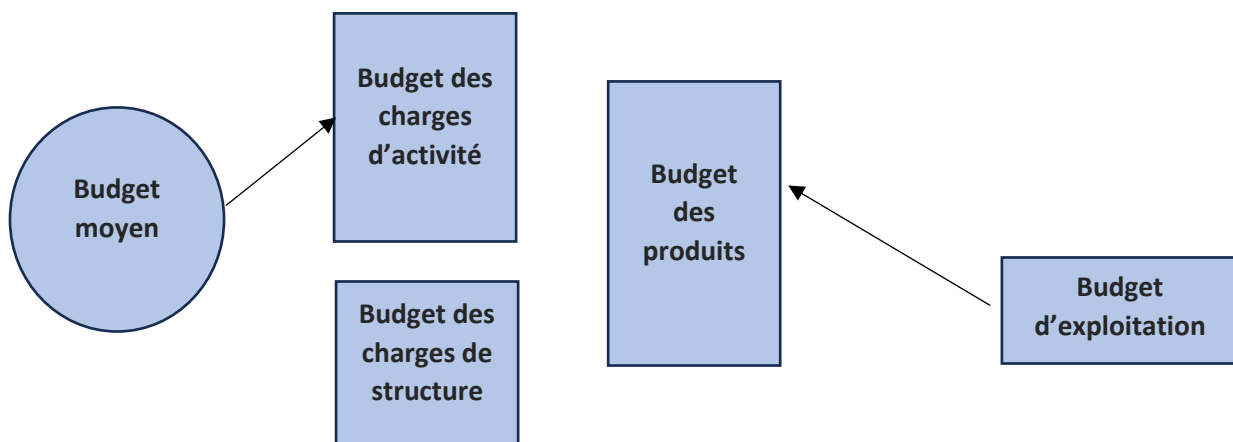
Cependant, ces trois sous- budget (produits, charges, marges), sont des budgets des centres de profits. En effet, on peut distinguer aussi :

- Les centres de frais ;
- Les centres de dépense<sup>1</sup>.

### 2-1-5. Les centres de frais

Ces centres correspondent aux centres de coûts bancaires et non bancaires, le contenu du budget correspondant est résumé dans le schéma suivant :

**Figure N°05 : Contenu type du budget d'un centre de frais**



Source : Margerin.j, Gestion budgétaire, SEDIFOR, 1993, P 87, cité par M.MOHEMED El Yamine ARBIA, mémoire de fin d'études, école supérieur d'étude bancaire, ALGER, 2003, P : 32.

### 2-1-6. Les centres de dépenses

Ils correspondent aux centres dont la caractéristique essentielle est la non-répétitivité des actions. Le contenu type du budget d'un centre de dépenses est donné dans le schéma suivant :

<sup>1</sup> Jacques Margerin, Op.cit. P : 32

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

Tableau N°08 : Contenu type du budget d'un centre de dépenses

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

**Source :** Margerin j, « La gestion budgétaire comment en faire un outil de management », les éditions d'organisation, 2em édition, Grenoble, Paris, 1989, P136, cité par M.MOHEMED El Yamine ARBIA, mémoire de fin d'étude, école supérieure des études bancaire, Alger, P : 33.

### 2.2. Modalités de budgétisation par centre de responsabilité

Lors la préparation des budgets, les centres de responsabilité tiennent compte de l'application de certains éléments, à savoir :

- 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.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

### 2.2.1. La valorisation des échanges internes

Les centres de responsabilité commencent par budgéter les « outputs » comme expression des objectifs, avant les « inputs » qui représentent le « budget-moyen ».

Nous avons ainsi l'ordre logique de budgétisation :

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

**Figure N°06 : Inputs et outputs d'un centre de responsabilité**



**Source :** Margerin j, « La gestion budgétaire comment en faire un outil de management », les éditions d'organisation, 2<sup>em</sup> édition, Grenoble, Paris, 1989, P136, cité par M.MOHEMED El Yamine ARBIA, mémoire de fin d'étude, école supérieure des études bancaire, Alger, P34

### 2.2.2. La démultiplication verticale des objectifs

Il faut faire descendre en cascade les objectifs généraux de la banque jusqu'aux objectifs individuels, d'où la nécessité pour chaque centre de connaître :

- Les objectifs de rang supérieur pour ajuster à ceux-ci ses propres objectifs ;
- Ses missions, et par conséquent, savoir ce qu'attendent de lui ses clients, internes et externes.

La négociation des budgets se situe à deux niveaux :

- **Vertical**, à ce niveau hiérarchique il y a une construction d'un système d'objectifs hiérarchiquement ordonnés ;
- **Horizontal**, il s'agit du niveau d'emboîtement opérationnel ; il y a des relations d'interdépendance entre plusieurs centres de responsabilité.

### 2.2.3. Interdépendance horizontale des objectifs : une approche marketing

L'approche marketing interne consiste à expliciter puis contrôler au niveau de chaque centre de responsabilité les objectifs suivants :

- **La recherche de l'amélioration des activités courantes ou de routine** : exprimée dans le contrat budgétaire sous une forme chiffrée : volume des crédits accordés, chiffres d'affaires, etc.

- **La recherche d'actions de progrès** : améliorer l'état d'équilibre assuré par les objectifs de routine, avec une étude détaillée d'un ensemble d'actions programmées hors routine.

### 2.2.4. Le budget « moyen » d'un centre de responsabilité

Le budget « moyen » regroupe :

- L'ensemble des coûts liés aux consommations concernant le fonctionnement du centre de responsabilité.

- L'ensemble des coûts liés aux consommations visant l'atteinte des objectifs. Nous distinguons deux conceptions d'élaboration de budget « moyen » :

- **La première conception** : il s'agit d'imputer au centre de responsabilité toutes les charges directes.

- **La deuxième conception** : il y a lieu d'imputer au centre de responsabilité seulement les charges sur lesquelles il a pouvoir d'action. Le budget d'un centre de responsabilité est constitué de quatre postes principaux. Afin de préparer le budget, les centres de responsabilité appliquent certains éléments pour bien mener et bien élaborer le budget.

## 3- Les méthodes de budgétisation

Il s'agit de faire une brève description des différentes méthodes de budgétisation.

### 3-1. La technique classique de reconduction ajustée.

Cette technique consiste à prendre le budget de l'année précédente comme référence. Selon CABANE « la reconduction ajustée consiste à intégrer les augmentations de prix des intrants et des outputs et de salaires dus au renchérissement du coût de la vie ; tout cela conformément au cadre global fixé par la direction générale, les propositions de réajustement sont évidemment discutées lors des navettes budgétaires ».<sup>1</sup>

### 3-2. La méthode du budget à base zéro

Selon Michel Gervais : « La budgétisation à base zéro est une procédure de planification qui consiste à imaginer la reconstruction de l'appareil fonctionnel de l'entreprise à partir de zéro, en commençant par les modules les plus utiles ; les moins utiles étant supprimés ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pierre Cabane, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », édition Eyrolles, Paris, 2008, P287.

<sup>2</sup> Michel Gervais, op.cit P485-486.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

Selon FORGET cette méthode « vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes

A partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés.<sup>1</sup>

Cette méthode est bien adaptée aux processus de fusions et de restructuration, elle permet une réallocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.

### 3-3. Le budget objet

Le budget objet est conçu par centre de responsabilité et par objet de charges. Il peut s'avérer utile lorsque les variations de niveau d'activité sont peu importantes et ignore la nature des activités menées ainsi que le niveau de performance atteint dans la gestion de ces activités.<sup>2</sup>

### 3-4. Le budget performance

En portant attention aux diverses responsabilités et en regroupant les coûts selon leur vocation, le budget performance respecte la structure de coûts adoptée par la comptabilité financière. Les frais généraux sont répartis en fonction d'une base arbitraire.<sup>3</sup>

### 3-5. Le budget par activité

Selon HENOT et HEMICI « Le budget par activité est construit en portant une attention particulière à la vocation des coûts plutôt qu'à leur nature en portant une attention particulière à l'origine des frais généraux. Le budget par activité se fait en 3 étapes :

- Identifier les inducteurs de ressources ;
- Associer les inducteurs de ressources aux activités ;
- Budgétiser le coût des activités.<sup>4</sup>

### 3-6. Le budget programme

Il est construit à partir d'un regroupement de postes réalisés en fonction du programme auquel ils sont destinés. Le budget programme est complexe, il transcende les unités administratives et force à une analyse des indicateurs de charges pour la répartition des frais

---

<sup>1</sup> Jack Forget, op.cit, P 14.

<sup>2</sup> Phillip Honorat, « Le budget facile pour les managers, démarche, indicateurs, tableaux de bord », édition d'organisation, Paris, 2008, P150.

<sup>3</sup> Gregorie Wegmann, « pilotage des couts et des performances », édition EMS, Paris, 2006, P120.

<sup>4</sup> Farouk Hemici et Christophe Honot "contrôle de gestion" édition Bred, Paris, 2007, P44

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

fixes communs.<sup>1</sup>

Dans cette section, la budgétisation bancaire a été représentée comme étant la phase comportant des étapes nécessaires et des méthodes différentes pour établir le budget d'une banque.

Ce processus est également composé du contrôle budgétaire qui sera expliqué d'une manière détaillée dans la section suivante.

---

<sup>1</sup> Gregorie Wegmann, Op.cit. P120

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

### Section 3 : Le contrôle budgétaire

Cette section sera consacrée à la présentation du contrôle budgétaire à savoir sa définition, ses objectifs, son rôle, ses étapes, ses outils, et son processus.

#### 1- Définition du contrôle budgétaire

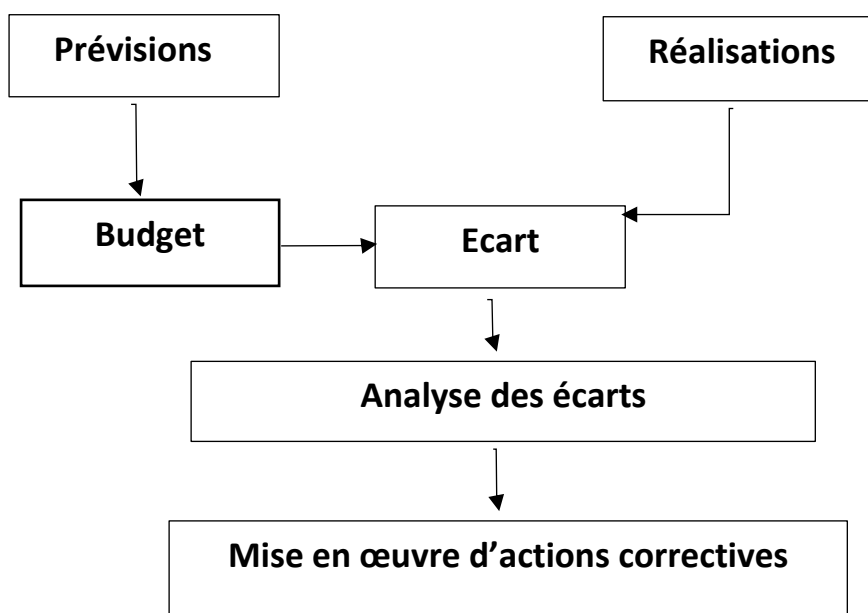
La technique du contrôle budgétaire a pour tâche de dégager les écarts entre les prévisions et les réalisations. Néanmoins, le rôle de cette fonction ne doit pas se limiter à appliquer tout simplement l'équation.

$$\text{Ecart} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

D'après HUTIN, « Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Il permet de dégager des écarts, d'en rechercher les causes et de proposer des solutions permettant de résorber ces écarts ». <sup>1</sup> Il est une confrontation périodique entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé afin de dégager les écarts qui nécessitent des corrections.

Selon HUTIN, le contrôle budgétaire est donné par le schéma suivant :

Figure N°07 : Schéma du contrôle budgétaire



Source : HUTIN Hervé : « Toute la finance », 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2010, P 820.

<sup>1</sup> Hervé Hutin, « Toute la finance », 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010, P820.

### 2- Les objectifs du contrôle budgétaire

Il permet de comparer les réalisations aux prévisions, pour déceler les écarts significatifs, qui seront analysés dans le but de prendre des mesures correctives. Il n'est pas que synonyme de maîtrise de budget, c'est aussi un véritable outil de vérification, il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilités.<sup>1</sup>

### 3- Les rôles du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un outil de comparaison et de vérification. Il permet de comparer les réalisations avec les prévisions ; mais aussi de vérifier la performance des différents centres de responsabilité. Le but du contrôle budgétaire est d'améliorer le processus prévisionnel.

En somme, il décèle les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion. Le contrôle budgétaire a pour rôles :

- D'aider à la décision : il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme ;
- De motiver les collaborateurs : la faite d'associer de façon décentralisée les différents collaborateurs à l'élaboration des prévisions budgétaires est une facture importante assurant la transparence de la gestion et la possibilité d'obtenir un consensus ;
- De décentraliser et de lier : le budget général reflète les butes poursuivis par la direction, son élaboration et plus encore son exécution exige une décentralisation et une délégation à différents niveaux (fondement d'une direction...)

### 4- Les étapes du contrôle budgétaire

D'une manière générale, on peut distinguer trois étapes de contrôle :

- Le contrôle avant l'action ;
- Le contrôle pendant l'action ;
- Le contrôle après l'action.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Disponible sur : <https://www.dphu.org>, consulté le 18-06-2023, mise en ligne 24/05/2017.

<sup>2</sup> Note de procédure de la CNEP banque, op cit, P : 32.

### 4-1 Le contrôle avant l'action

Le contrôle anticipatif est assuré au cours de la budgétisation. En effet, la budgétisation par centre de responsabilité constitue une simulation, des actions envisagées d'autant plus concrète, qu'elles impliquent très directement les cadres opérationnels et leurs permet de simuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action. Elle permet aussi aux supérieurs sibilants de limiter les frontières de leurs délégations en simulant le fonctionnement de leur propre domaine.

En bref, cette fonction de contrôle a priori est étroitement liée à la fonction de simulation qui constitue aujourd'hui l'une des fonctions essentielles de la budgétisation.

### 4-2 Le contrôle pendant l'action :

C'est un contrôle opérationnel consistant à fournir les informations nécessaires de manière permanente pour assurer les actions jusqu'à leur terme. Ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations.

Toutefois que le meilleur outil est efficace si son domaine d'application n'est pas organisé de manière pertinente, donc, il convient d'insister sur la nécessité de structurer le système budgétaire et obtenir un contrôle budgétaire qui soit lui-même de type opérationnel.

### 4-3 Le contrôle après l'action :

Le contrôle a posteriori ne permet plus de corriger les actions. Sa fonction consiste en une mesure des résultats dans le cadre d'une entreprise organisée en centre de responsabilité.

Le contrôle budgétaire est susceptible d'assurer cette fonction dans la mesure où il s'appuie sur deux types d'information :

- Des informations synthétiques permettant de comparer la situation finale à cette attendue.
- Des informations ponctuelles, notamment conjoncturelles, faisant ressortir les événements imprévus ainsi que leurs causes et leurs conséquences dans l'écart constate entre la situation réelle et la situation désirée. Cette étape constitue une phase d'analyse et de réflexion, qui permet :
  - De fournir aux responsables des unités de gestion ;
  - De mettre à jour les normes techniques et économique ;
  - D'améliorer la fiabilité des prévisions pour l'avenir ;

- De permettre à l'autorité supérieure de corriger sa propre trajectoire.

### 5- Les outils du contrôle budgétaire

Les outils permettant le suivi budgétaire ou le contrôle sont principalement :

- Le tableau de bord ;
- BENCHMARKING ;
- REPORTING ;
- Les réunions de suivi budgétaire.

#### 5-1 Le tableau de bord

Le tableau de bord est « un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise. Cela pourrait signifier que tout responsable opérationnel peut en faire usage pour suivre ses activités. Il pourra ainsi suivre l'évolution de son budget »<sup>1</sup>

Le tableau de bord remplit quatre fonctions<sup>2</sup> :

- Un système d'alerte qui permet de faire ressortir les écarts significatifs, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anomalie ;
- Un déclencheur d'enquêtes qui confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie ;
- Mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe ;
- Facilite la communication et la motivation, en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise l'échange d'informations entre les responsables et la motivation du personnel.

#### 5-2 LE BENCHMARKING

SELMER définit le BENCHMARKING « comme une technique de motivation qui consiste à comparer ses propres pratiques avec les meilleures provoquant une tension permanente dans la recherche du progrès. Il représente un avantage pour le contrôle budgétaire, une approche comparative de recherche de solutions »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Claude Roire, « Pilotage de l'offre de valeur : tableaux de bord, budgets et indicateurs », édition Pearson, Paris, 2005, p 141.

<sup>2</sup> Michel Gervais, « Contrôle de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 2005. P 638.

<sup>3</sup> Caroline Selmer, « Concevoir le tableau de bord », 2ème édition DUNOD, Paris, 2003. P45.

### 5-3 LE REPORTING

PIGE soutient que le « REPORTING signifie rapporter ou rendre compte et que c'est le compte rendu de réalisations ou encore l'ensemble d'informations ayant pour but de rendre compte d'une situation à une date donnée ou sur une période considérée »<sup>1</sup>.

### 5-4 Les réunions du suivi budgétaire

Mensuellement ou bimensuellement, il est souhaitable que se tiennent des réunions d'examen des comptes, où participeront les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur, ces responsables budgétaires rendront compte des écarts constatés, les éventuelles corrections à mettre en œuvre seront harmonisées et d'autres seront décidées pour une meilleure performance.

Le contrôle budgétaire est la dernière phase de la gestion budgétaire, il permet donc de suivre et de contrôler afin de constater les écarts et les corriger.

### 6- Le processus du contrôle budgétaire

Toute procédure de contrôle vise à rapprocher les résultats obtenus aux objectifs souhaités. Sa mise en œuvre s'articule généralement autour de deux phases :

- Perception d'un écart ;
- Réaction face à cet écart.

#### 6-1 Analyse des écarts

La première phase de contrôle budgétaire est la constatation des écarts budgétaire.

##### 6-1-1 Définition d'un écart

L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. L'écart peut être exprimé en valeur absolue (écart = réalisation-prévision) ou en valeur relative par rapport au référentiel (prévision)<sup>2</sup>

$$\text{Ecart en \%} = \left( \frac{\text{realisation-prévision}}{\text{prévision}} \right) \times 100$$

---

<sup>1</sup> Benoit Pige et Philippe Lardy, « reporting et contrôle budgétaire », Edition EMS, Paris. P45.

<sup>2</sup> Hervé Hutin, Op.cit., P680.



### 6-1-5 Choix des écarts significatifs

Une action corrective ne démarre que si un écart considéré comme essentiel est réparé. Un contrôle systématique de tous les postes budgétaires conduirait rapidement à une multitude d'écarts de sens et de taille variés. Le contrôle budgétaire se rattache au principe d'un contrôle par exception et d'un contrôle flexible<sup>1</sup>.

#### 6-1-5-1 Le contrôle par exception

Le contrôle par exception aboutit à n'expliquer que l'écart qui sort d'un seuil de tolérance. Chaque responsable budgétaire doit apprécier le niveau de ces seuils, en fonction :

- Du coût qu'entraîne l'analyse de l'écart par rapport au bénéfice attendu ;
- Du degré d'incertitude qui existe sur la norme préétablie ;
- Des conséquences qu'a sur le résultat global de l'entreprise la constatation de tel niveau d'écart ;
- Des moyens d'action dont dispose le responsable pour corriger ou non ces écarts.

#### 6-1-5-2 Le contrôle flexible

Le contrôle flexible suppose d'avoir défini la part respective des charges fixes et des charges variables existant dans chaque rubrique budgétaire, afin de pouvoir estimer des budgets flexibles correspondant à différents niveaux d'activité et déterminer ainsi les causes de la variation constatée.

### 6-1-6 Les recherches des causes des écarts

Une fois les écarts significatifs repérés, il y a lieu de rechercher les causes. Les causes des écarts entre réalisation et prévision sont multiples<sup>2</sup> :

- Prévisions irréalistes ;
- Modification subite de la conjoncture ;
- Rendements insuffisants ;
- Problèmes techniques liées à la vétusté des matériels ;
- Absence de formation suffisante du personnel ;
- Conditions de travail inadaptées et fatigantes ;
- Hausses imprévisibles de certaines charges, etc.

---

<sup>1</sup> Michel Gervais, Op. cit. P627-628.

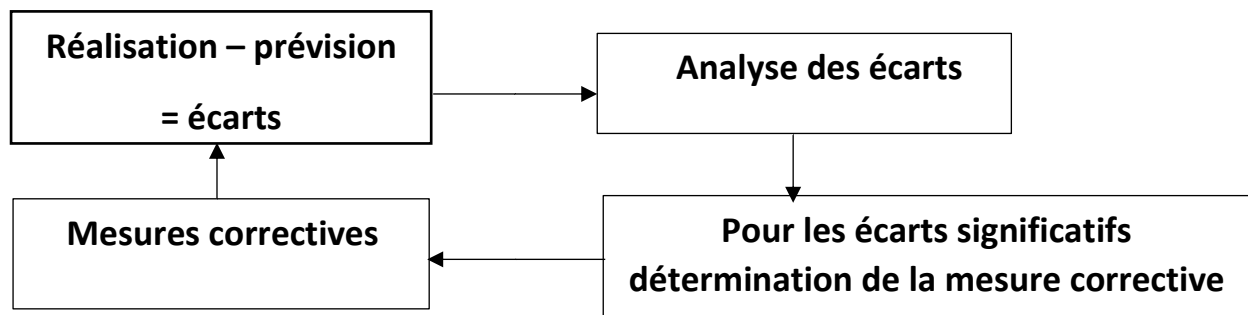
<sup>2</sup> Guy Dumas, Daniel Laurue, « contrôle de gestion », édition lexisnexis, 2ème édition, France, 2005. P338.

### 6-2 Mise en œuvre des actions correctives

Après avoir identifié les causes des écarts, le responsable de l'unité de gestion va devoir expliquer au directeur du contrôle de gestion comment il va corriger et quelles sont les actions qu'il va entreprendre.

Les actions correctives sont prises à partir de l'analyse des causes des écarts, la procédure peut être présentée comme suit :

Figure N° 09 : Mise en œuvre des actions correctives



Source : Hutin Hervé, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2002.

#### 6-2-1 Caractéristiques d'une bonne action corrective

Une action corrective doit être rapide et adaptée<sup>1</sup>.

- **Rapide** : une action corrective tardive peut exercer un effet contraire sur le système sous contrôle. L'élaboration d'un système de contrôle nécessite de connaître et d'essayer de réduire la période de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement du système et sa correction.
- **Adaptée** : une action corrective doit porter sur le déterminant qui exerce l'influence la plus grande sur les résultats. Pour atteindre les objectifs souhaités, il est nécessaire d'appliquer les deux phases de processus de contrôle budgétaire à savoir l'analyse des écarts et la mise en œuvre des actions correctives.

### 7- Les avantages du contrôle budgétaire

Parmi les avantages du contrôle budgétaire on distingue :

- Aider l'administration dans la prise de décision ;

<sup>1</sup> Michel Gervais, Op.cit., P631.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

- Aider l'administration à planifier, à contrôler et à coordonner les opérations ;
- Permettre de s'assurer que les objectifs sont réaliste compte tenu de la situation ;
- Permettre d'affiner les objectifs et les politiques ;
- Permettre de cerner les sources de problème et d'y apporter des mesures correctives ;
- Permettre à l'administration de se pencher plus sérieusement sur les problèmes de la planification stratégique ;
- Permettre de détecter les activités ou les secteurs non rentables.

Dans cette section, Nous avons présenté la phase de contrôle budgétaire qui constitue une étape importante dans le processus de gestion budgétaire et qui représente la dernière phase de cet outil de contrôle de gestion, il permet de dégager les écarts entre les réalisations et les prévisions et ainsi dégager les causes de ces derniers pour ensuite fournir des actions correctives.

## Chapitre II | La gestion budgétaire dans une banque

---

### Conclusion du chapitre

La budgétisation se traduit par un système de planification qui permet au gestionnaire de planifier l'avenir de sa structure. En outre, sur la base de cette planification, les responsables de la banque vont être jugés et évalués sur leur performance grâce au système de contrôle budgétaire qui constitue une étape importante dans le processus de la gestion budgétaire. Le système de contrôle budgétaire doit être conçu pour détecter au moment opportun les défaillances qui nécessitent des actions correctives en vue d'atteindre les objectifs visés.

Enfin nous entamerons le troisième chapitre de notre travail, qui notre cas pratique qui portera sur la gestion budgétaire au sein de la CNEP banque de Tizi Ouzou.

**CHAPITRE III :**  
**LA PRATIQUE DE LA GESTION BUDGETAIRE**  
**AU SEIN DE LA BANQUE CNEP**

# Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

---

## Introduction au chapitre

À travers une quête d'informations effectuée au sein de la banque CNEP, nous allons essayer de comprendre la pratique de la gestion budgétaire.

Pour illustrer notre sujet de recherche, nous avons choisi la Caisse Nationale D'épargne et de Prévoyance, une banque publique qui s'inscrit dans une stratégie de diversification, de modernisation et de reconstitution de son portefeuille.

La gestion budgétaire désigne, donc le fait de planifier les recettes et les dépenses prévues sur une période prévue. L'objectif de ce chapitre est d'analyser la pratique de cette gestion au niveau de la CNEP, les acteurs impliqués, et la méthode adoptée par la banque pour élaborer les budgets en fonction des décisions prises.

Dans ce présent chapitre, nous allons d'abord présenter l'organisme d'accueil puis nous allons procéder à une description du processus budgétaire à savoir l'élaboration, l'exécution et le suivi budgétaire.

Nous avons pris sur nous, au regard de ce que nous avons pu observer qu'il est nécessaire de présenter ces phases pour chaque budget et de mettre en évidence les étapes qui ne sont pas citées clairement dans la lettre d'orientation.

Enfin, nous allons tenter d'analyser le processus en question afin de ressortir les points forts et les points faibles ce qui va nous permettre de déceler certains dysfonctionnements.

# Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

---

## Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'organisme d'accueil.

La Caisse Nationale D'épargne et de Prévoyance, par abréviation (CNEP) est une société par action au capital de 14 milliards de dinars algériens entièrement libérés constituant une dotation du trésor public. Elle a obtenu son agrément de banque, au sens de l'article 114 de la loi 90-10 en 1997 par le règlement numéro 01/97 du conseil de la monnaie et du crédit.

Créée en 1964, La CNEP a dû attendre l'année 1997 pour qu'elle soit érigée en société par action et deviennent ainsi une banque universelle exerçant toutes les activités que lui confère la loi.

### 1- Historique de la Caisse nationale D'épargne et de prévoyance

La CNEP/BANQUE créée le 10/08/1964 sous l'égide de la loi N° 64- 227 en substitution à la caisse de la solidarité de départements et communes d'Algérie (CSDCA) n'a été opérationnelle qu'à partir de 1966 et depuis trois grandes missions lui sont accordées à savoir:

- La collecte de l'épargne
- Le financement du logement
- La promotion immobilière

La CNEP a connu divers changements tant sur le plan statutaire que sur le plan de ses activités.

#### 1-1 La période (1964- 1974)

Durant cette période la CNEP s'est assignée comme missions :

- La collecte de l'épargne sur livret pour les ménages (taux d'intérêt de 2.8% jusqu'à 1970)
- L'octroi de crédits pour achat de logement (prêts sociaux), le réseau de collecte de l'épargne était constitué de deux agences (Alger, Tizi-Ouzou) qui furent ouvertes au public 1967.

La collecte était surtout assurée par le réseau des PTT (575 points de collecte)

## **Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP**

---

### **1-2 La période (1971- 1979)**

Durant cette période, était surtout consacrée à l'encouragement du financement de l'habitat, activités principales durant cette période se résument comme suit :

- Mise en place du système d'épargne logement (arrêté ministériel du 19/02/1971)
- Le financement de l'habitat (instruction CNEP du 08/04/1971)
- Mise en œuvre d'un nouveau produit d'épargne qui est le compte d'épargne (instruction CNEP N° 08 du moins de mai 1971)

Ces activités ont donné un essor considérable en matière d'épargne, le développement de la CNEP par l'amélioration de son réseau qui a joué un rôle important. En 1979, le nombre d'agences et bureaux de collecte est passé à 46.

### **1-3 La période (1980-1996)**

La CNEP s'est assignée de nouvelles activités qui concernent :

- Le suivi des crédits construction octroyés aux particuliers
  - Le financement de l'habitat promotionnel « décret N°80-123 » du 13 /09/1980 sur fonds d'épargne.
  - Le financement des secteurs hors habitat (profession libérales transports, coopérative etc.).
- Ceci a énormément encouragé grâce à la diversification des produits offerts à la clientèle.

La CNEP a également des produits durant cette période, augmentée le nombre d'agence (120 agences en 1988 et 172 en 1996.

Suit à la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90-10 avril 1990) de nombreux bouleversements ont marqué le système bancaire Algérien qui est désormais livré la concurrence et donc à la diversification de ses produits.

Ainsi la CNEP a connu depuis 1997 une modification des statuts qui a marqué son passage d'une caisse chargée de la collecte à une banque exerçant l'ensemble des activités qui lui sont accordée et présente actuellement le statut juridique de société par action (SPA) au capital de 14000000 DA divisé en 14000 actions entièrement libérés par l'unique actionnaire qui est trésor public.

## **Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP**

---

### **1-4 La période (1997 à nos jours)**

L'assemble générale ordinaire de la 17/07/2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide que son activité autorise au titre crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes particuliers en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat locaux, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à l'usage commercial ou professionnel.

Il y a aussi le financement de la promotion immobilière, sont autorisés à savoir :

- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris à l'intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel.

- Le financement de l'acquisition ou l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements.

- Financement des entreprises les segments qui sont autorisés :

- Le financement des opérations d'acquisitions, d'extension et ou de renforcement des moyens de réalisation (équipements) initiés par des entreprises de production de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur de bâtiment.

- Le financement de projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

### **2- L'organigramme de la CNEP**

La CNEP/Banque est dirigée par un Président Directeur Général (PDG), assisté de six Directeurs Généraux Adjointes (DGA) :

- Le DGA chargé du développement ;

- Le DGA chargé de l'administration ;

- Le DGA chargé du crédit ;

- Le DGA chargé du recouvrement.

-Le DGA chargé des risques.

-Le DGA chargé de la finance et de la comptabilité.

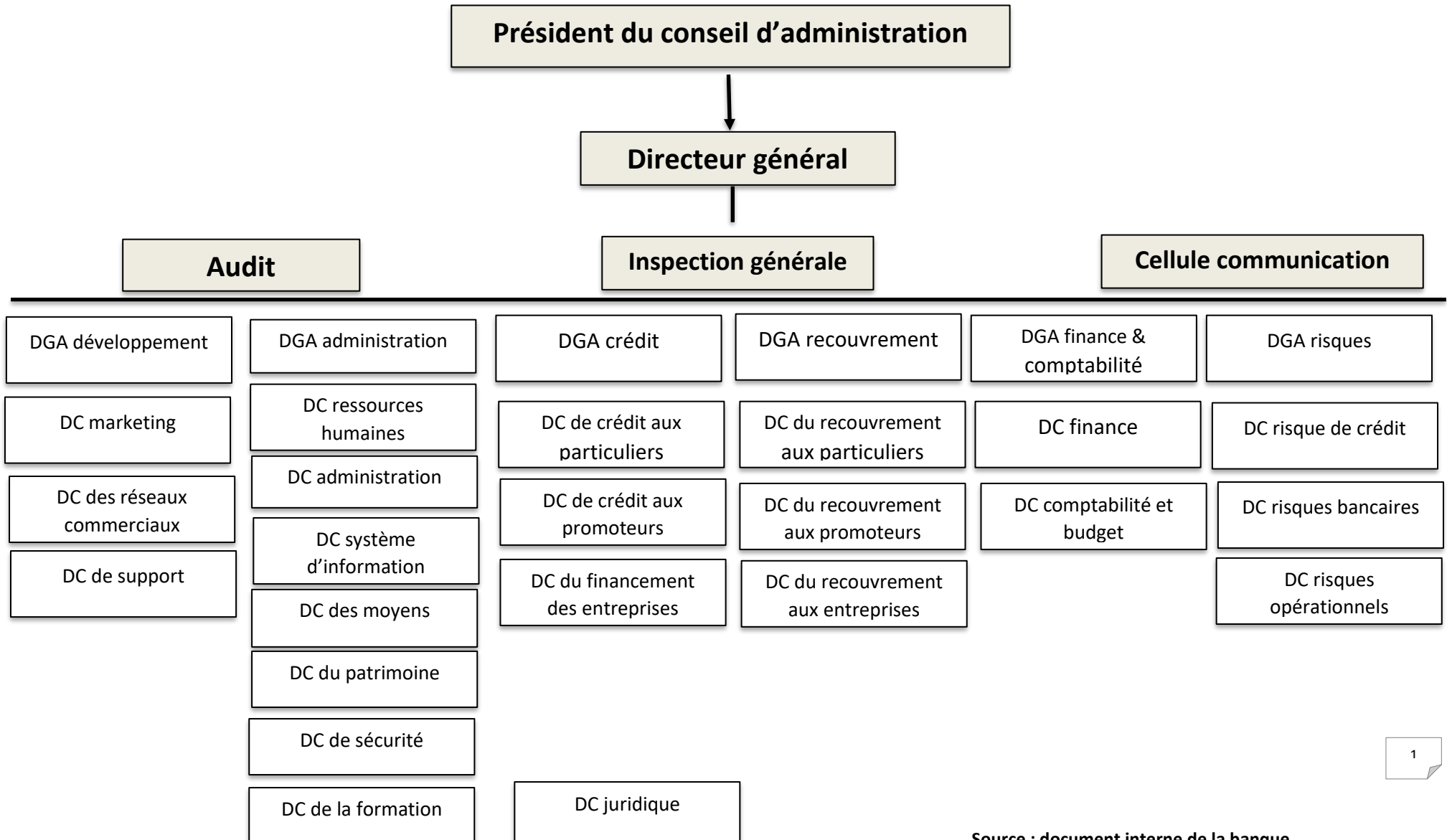
## **Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP**

---

Ces DGA sont sous l'autorité directe du PDG. Ils ont pour missions d'assurer l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des activités des vingt et une Directions centrales placées sous leurs autorités. En sus de ces Directions Générales Adjointes, la direction de l'inspection générale et une cellule chargée de l'audit interne.

# Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

ORGANIGRAMME DE LA CNEP-BANQUE (AGENCE REGIONALE DE TIZI OUZOU)



### 3- Présentation de la Direction régionale de la CNEP Tizi-Ouzou

La direction du réseau d'exploitation assure la représentation de la banque au niveau de sa région. Elle exerce une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur les agences qui lui sont rattachées et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures de la banque.

Elle se compose de 6 départements

- Le département développement.
- Le département crédit.
- Le département administration.
- Le département finance & comptabilité.
- Le département risques.
- Le département recouvrement.

La direction régionale de Tizi-Ouzou a été créée en 1993, elle supervise 15 agences bancaires réparties sur les territoires de 3 Wilayas : Bordj M'nail (une agence), Tizi-Ouzou (09 agences). Bouira (05 agences).

En termes d'effectifs le réseau compte près de 300 employés dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont de formations universitaires.

S'agissant de la collecte de l'épargne, le réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois (03) premiers réseaux à l'échelle nationale et la quatrième (04) place dans le placement des crédits.

### 4- Présentation du département finance et comptabilité

Conformément aux dispositions réglementaires régissant la structure et l'organisation de la CNEP-Banque, le département finance et comptabilité est rattaché à la direction du réseau ayant pour principale mission, la constatation et la comptabilisation des dépenses budgétaires de fonctionnement et équipement.

Le département finance et comptabilité est composé de deux (2) services :

### 4-1 Service budget et trésorerie

Les principales attributions de ce service sont :

- Assurer l'exécution des dépenses de fonctionnement et d'équipements durant l'exercice budgétaire ;
- Veiller au contrôle et suivi des différentes rubriques budgétaires afin d'arrêter les dépassements ;
- Coopérer avec les agences rattachées au réseau aussi qu'avec la direction de prévision et du contrôle de gestion en conformité aux directeurs réglementaires régissant la gestion budgétaire à la CNEP-Banque.

### 4-2 Service finance et comptabilité

Les missions de ce service sont :

- Assurer la gestion de la trésorerie des différents comptes y afférent (compte caisse, compte CCP, compte trésor ...) et ce conformément aux directeurs réglementaires édictés par la direction centrale de la trésorerie ;
- Constatation et comptabilisation des charges fiscales (TVA sur facture, RG sur salaire, TAP,...) et des charges para fiscales (règlement des cotisations à la sécurité sociale) ;
- Prise en charge des travaux de clôture de l'exercice comptable pour l'arrêter, des états financiers au 31 décembre (bilan et tableau de compte de résultat) qui seront transmis ultérieurement au commissaire aux comptes.

### 5- Méthodologie adoptée pour le recueil des données au sein de la banque CNEP

Notre étude reposant sur « la gestion budgétaire dans une banque » s'est déroulée au niveau de la direction centrale de comptabilité et de budget de la direction régionale de Tizi Ouzou. Elle s'est faite dans un premier temps grâce aux outils informatiques qui nous ont permis de découvrir les différentes maquettes constituant des données chiffrées de la banque CNEP. Des maquettes composées des prévisions du budget annuel, des réalisations jusqu'au 30 Août et enfin du budget de clôture au 31/12. Ceci nous a clairement montré le processus de la gestion budgétaire, puisque nous avons pu examiner comment est élaboré le budget et également comment est-il consommé. Dans un second temps, notre étude s'est basée sur une étude documentaire. La banque CNEP nous a fourni des documents internes afin d'aller encore plus

### **Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP**

---

loin dans notre travail, et nous permettre de comprendre comment est faite la planification du budget, son exécution mais aussi son contrôle. Malgré l'insuffisance d'informations et la confidentialité des données, nous sommes parvenues à recueillir les données nécessaires afin de finaliser notre travail.

Cette section a été rédigé afin de présenter la banque CNEP et cela en ayant évoquer les différentes périodes pendant laquelle elle a connu des changements et de nouvelles activités au fil du temps, mais aussi des différents services qu'elle possède.

La section suivante portera sur comment la gestion budgétaire est perçue au niveau de la banque CNEP. Nous citerons les différents budgets que l'on peut trouver mais surtout les acteurs jouant un rôle dans la gestion budgétaire.

### Section 02 : Les concepts de base de la gestion budgétaire au niveau de la CNEP

Cette section vise à connaître le travail des acteurs qui s'occupent du processus budgétaire de la CNEP. Qui fait quoi ? Comment et avec quels moyens ?

#### 1- Définition de la gestion budgétaire selon la CNEP

La gestion budgétaire étant axée sur la détermination d'objectifs, de moyens et d'allocations des ressources à mettre en œuvre pour leur réalisation, il est donc primordial de veiller à la corrélation entre le taux de réalisation des objectifs commerciaux et celui des dépenses et ce, d'autant que les budgets de fonctionnement et d'investissement constituent le moyen pour l'atteinte des objectifs fixés.

#### 1-1 La gestion budgétaire repose sur trois concepts

Les trois concepts de la gestion budgétaire :

##### 1-1-1 La prévision

Elle est fixée selon les réalisations antérieures au début du processus budgétaire afin d'élaborer les budgets pour l'année à venir ;

##### 1-1-2 La budgétisation

Les budgets sont élaborés en fonction du volume de l'activité, de la zone géographique. Il doit y avoir une liaison entre les objectifs fixés et les moyens mis en place afin de les accomplir. L'analyse des écarts constitue le critère utilisé par la CNEP pour savoir si les objectifs ont été atteints ou pas ;

##### 1-1-3 Le contrôle budgétaire

Il constitue à une comparaison entre les réalisations et les prévisions. L'analyse des écarts permet de dégager les écarts négatifs afin de chercher les causes en vue de constater le degré de réalisations des objectifs. Le contrôle budgétaire est pertinent lorsque les données comptables sont arrêtées à temps.

#### 1-2 Les principes de la gestion budgétaire :

- **Le principe d'annualité** : le budget est établi de façon annuelle ;
- **Le principe de la totalité** : toutes les activités de la banque sont budgétisées ;
- **Le principe d'équilibre** : les charges de la banque doivent être couvertes par les produits ;

• **Le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité** : ce principe stipule le découpage de la banque en centres de responsabilité, la détermination des centres de coûts et des centres de profits.

### **1-3 Les acteurs de la gestion budgétaire**

Les acteurs qui interviennent dans l'élaboration des budgets sont :

#### **1-3-1 La direction générale :**

Elle fixe la stratégie, et établit les axes stratégiques et des plans d'actions à court terme et diffuse la note d'orientation à l'ensemble des structures de la banque. La direction générale prend une décision finale quant aux politiques à mettre en œuvre pour l'année à venir (commerciale, de production, du personnel et de collecte des ressources).

#### **1-3-2 Les responsables des centres de responsabilités :**

Le découpage de la banque en unités budgétaires permet d'identifier les centres de coûts et les centres de profits.

##### **1-3-2-1 Les centres de coûts :**

Un centre de coût est un centre de responsabilité sans objectifs de profit, c'est un prestataire de services pour les agences.

##### **1-3-2-2 Les centres de profits :**

C'est un centre de responsabilité pour lequel sont assignés certains objectifs à réaliser. L'ensemble des directions sont des centres de coûts. Par conséquent, leurs budgets se limitent aux :

- Budget frais de fonctionnement
- Budget d'investissement

### **1-4 La méthode d'élaboration des budgets de la CNEP**

Le budget de la CNEP est un budget négocié entre les responsables des centres de responsabilités et la DPCG.

Les agences bancaires élaborent leurs pré-budgets et le présentent à la direction régionale après avoir reçu une convocation de présence.

Le responsable du département du budget consolide l'ensemble des budgets en un budget global après avoir fait des négociations avec chaque représentant de chaque agence bancaire.

Il sera à son tour convoqué pour présenter le budget global qui englobe le budget d'investissement, de fonctionnement et d'exploitation des agences bancaires ainsi que le budget de fonctionnement et d'investissement de la direction régionale auprès de la DPCG pour négocier et analyser le degré de cohérence des budgets avec les objectifs fixés.

### **1-5 Les budgets de la CNEP**

#### **1-5-1 Le budget des frais de fonctionnement**

Le budget de fonctionnement comporte les budgets par unités de gestion et le budget global qui traduisent les prévisions en matière de frais de personnel et de charges sociales qui s'y rapportent ainsi que les frais généraux, tels que les consommations des imprimés et fournitures, les services extérieurs et les charges diverses ordinaires

#### **1-5-2 Le budget d'investissement**

Tout projet d'investissement doit être chiffré et évalué. Une telle estimation doit être exhaustive et doit laisser autant que possible plusieurs versions. L'investissement peut se traduire par l'acquisition de matériel nouveau destiné à remplacer le matériel ancien, ou bien un projet d'extension de l'activité de la banque. Il s'agit dans ce cas d'évaluer le coût d'acquisition du matériel ou de l'immobilisation ainsi que le coût d'installation et de mise en place. Le budget d'investissement peut s'étaler sur plusieurs exercices.

### **1-6 Les outils de suivi/contrôle budgétaire**

Ce suivi se fait en utilisant les outils suivants :

#### **1-6-1 Les tableaux de bords budgétaires :**

Ces tableaux retracent les prévisions, les réalisations et l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations en valeur et en pourcentage.

### **1-6-2 L'analyse des écarts :**

Elle consiste à comparer périodiquement les prévisions et objectifs budgétaires aux réalisations.

### **1-6-3 L'outil informatique :**

L'élaboration des pré-budgés, l'exécution, ainsi que le suivi des réalisations se fait en utilisant l'Excel qui est un logiciel tableur de la suite bureautique, il est utilisé pour les budgets, la consolidation, analyse financière et tableaux de bord.

Cette section a permis de distinguer les trois concepts essentiels de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP, à savoir, la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Et aussi les différents budgets que l'on retrouve.

Dans la section suivante nous nous attaquerons enfin à la pratique du processus budgétaire de la banque CNEP, nous mettrons en valeur notre travail grâce à la description des différentes étapes de ce processus et également grâce à des données chiffrées recueillies au sein de l'organisme.

### Section 03 : La pratique du processus budgétaire de la CNEP

Le processus budgétaire de la CNEP, en contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la fixation de la stratégie, d'allouer les moyens et de déterminer les objectifs. Il doit donc être flexible et réactif pourtant il n'est pas toujours facile à mener car il implique plusieurs acteurs et nécessite de mettre en place une véritable méthodologie. Dans cette section nous aborderons cette méthodologie adoptée qui englobe un certain nombre d'étapes.

#### 1- Le processus budgétaire de la CNEP

Nous pouvons décomposer le processus budgétaire en plusieurs étapes :

##### 1-1 Détermination des objectifs

Le processus budgétaire part de la formulation des objectifs généraux, puis l'élaboration des pré-budgets et le traitement des propositions budgétaires, pour aboutir au budget définitif approuvé par le Conseil d'Administration, enfin le suivi des réalisations.

Dans le cadre de ce processus, des dialogues s'instaurent au sein de la hiérarchie, des échanges d'informations interviennent sous forme de navettes entre la direction et les centres budgétaires. Dans un premier temps, il s'agit de définir les objectifs. L'attitude adoptée est prospective.

Les objectifs sont établis annuellement et sont fixés avant le démarrage du budget, la Direction Générale (DG)

Ces objectifs seront retenus lors de l'élaboration du budget par de l'exercice N+1, Ils sont diffusés à l'ensemble des centres de responsabilité dans la note d'orientation.

##### 1-2 Planification des prévisions budgétaires par les centres de responsabilités

Cette dernière contient aussi les hypothèses qui doivent être retenues, en indiquant la valeur exacte des paramètres utilisés (inflation, augmentation des salaires, taux de change, croissance du marché et autres).

Les centres de responsabilité élaborent leurs budgets en fonction de leurs besoins, de leurs réalisations antérieures et des objectifs qui leur sont assignés sur la base des états prévisionnels vierges joints à la note d'orientation envoyés par la direction générale.

### **1-3 Soumission des prévisions à la direction des prévisions et de contrôle de gestion (PDCG)**

Dans cette optique, les différentes propositions budgétaires établies par les centres de responsabilités seront soumises à la direction des prévisions et de contrôle de gestion pour vérifier la cohérence et la pertinence des éléments constitutifs des budgets.

### **1-4 Consolidation et soumission du budget définitif au conseil d'administration pour approbation**

La Direction des provisions et de contrôle de gestion, consolide et arrête la première proposition du budget définitif global et détaillé à soumettre au Conseil d'administration pour approbation. Le budget approuvé sera notifié aux centres budgétaires.

### **1-5 Suivi des réalisations**

Quant au suivi des réalisations, consiste à mesurer les résultats périodiquement, et cela se fait en les comparant au budget notifié rubrique par rubrique et en interprétant ainsi les écarts constatés.

### **1-6 Comparaison entre les réalisations et les prévisions et détermination des écarts**

La comparaison entre les réalisations et les prévisions sont faites à travers la comptabilité financière, les postes budgétaires et les postes comptables sont identiques.

En effet les réalisations budgétaires sont fournies par la comptabilité financière, les différentes rubriques budgétaires ont les mêmes regroupements de compte tels que présenté par la comptabilité financière au niveau des états financiers de la banque, ce principe facilite le suivi d'exécution des budgets.

Chaque centre de responsabilité suit d'une façon permanente le budget qui lui est alloué, ce qui lui permettra de connaître à tout moment le niveau de ses réalisations budgétaires.

### **1-7 Identification des causes des écarts et application des actions correctives**

Après avoir identifié les causes des écarts, le responsable de l'unité de gestion va devoir expliquer au directeur de contrôle de gestion comment il va corriger et qu'elles sont les actions qu'il va entreprendre par rapport au budget.

Ces réflexions sont généralement conduites au cours de réunions systématiques d'examen des comptes trimestriels, lesquelles réunions regroupent autour du directeur de contrôle de

gestion, les responsables des unités de gestion, les actions seront décidées pour rattraper le budget.

Lors des réunions suivantes, on peut examiner l'avancement des mesures de redressement décidées. Il est bon à signaler en outre, que lors de ces réunions nécessaires le temps doit être alloué nécessairement à la projection sur l'avenir qu'à l'examen du passé.

### **2- Le budget de fonctionnement et d'investissement élaborés par la CNEP**

La note d'orientation sur l'élaboration du budget prévisionnel pour l'exercice N+1 est élaborée par la direction générale qui édicte que chaque structure " les directions centrales, les directions régionales et les agences bancaires" de la banque doit élaborer son budget prévisionnel avant l'achèvement de l'année en cours.

Les directions centrales, les directions régionales et les agences bancaires de la banque sont impliquées dans le processus budgétaire, de l'élaboration au suivi en passant par l'exécution.

#### **2-1 Le budget de fonctionnement**

En matière de dépenses de fonctionnement, la banque doit faire preuve d'une grande rigueur dans l'évaluation des frais généraux pour le fonctionnement dont il convient de cerner et d'exprimer avec le maximum de précision, l'état prévisionnel de fonctionnement regroupe plusieurs rubriques comme celles des frais de personnel (63), services (62), impôts et taxes (64) et assurances (66).

##### **2-1-1 Elaboration du budget de fonctionnement**

Le budget de fonctionnement est élaboré selon les étapes suivantes :

###### **2-1-1-1 La première étape : Diffusion de la note d'orientation**

Les directions centrales, les directions régionales et les agences bancaires de la banque sont appelées à exprimer leurs budgets prévisionnels de fonctionnement sur des états vierges joints à la note d'orientation.

###### **2-1-1-2 La deuxième étape : élaboration et transmission du budget de fonctionnement**

Les centres budgétaires établissent leurs besoins en fonctionnement sur support papier. Les agences bancaires envoient leurs états prévisionnels aux pôles de rattachement « les DRE » . Entre temps les DRE élaborent leurs propres budgets et centralisent tous les besoins et les transmettent à la DPCG. En ajoutant à cela, les directions envoient directement leurs budgets de fonctionnement à la DPCG.

### **2-1-1-3 La troisième étape : réception des budgets de fonctionnement au niveau de la DPCG**

Dès que la DPCG reçoit les budgets, elle invite les représentants de chaque direction centrale et direction régionale aux réunions d'arbitrage afin de présenter leurs budgets prévisionnels chacun à son tour aux structures concernées.

### **2-1-1-4 La quatrième étape : la consolidation**

La DPCG doit faire le consolidé de tous les budgets sur Excel, en se basant sur les réalisations concernant les charges de fonctionnement de l'année précédente.

### **2-1-1-5 La cinquième étape : l'approbation du budget par le CA**

En décembre, la DPCG soumet le budget au conseil d'administration. Ce dernier l'approuve ou le rejette.

### **2-1-1-6 Le sixième étape : la notification budgétaire**

Une fois le budget approuvé, la DPCG notifie à l'ensemble des structures de la banque le budget prévisionnel.

### **2-1-2 L'exécution du budget de fonctionnement**

A chaque début d'exercice budgétaire, tous les centres budgétaires de la banque reçoivent le budget notifié et alloué à chaque compte de l'exercice sous forme de tableau.

L'exécution se fait par l'enregistrement comptable et la constitution du dossier de paiement, cela se fait comme suit :

#### **2-1-2-1 L'enregistrement comptable**

Chaque rubrique budgétaire est rattachée à un compte ou à plusieurs comptes en vue d'assoir les différentes rubriques sur les mêmes regroupements des comptes tels que présentés par la comptabilité générale au niveau des états financiers de la banque suivant la nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation.

Chaque dépense doit être justifiée par un bon de commande, une facture, un ordre de paiement et la fiche de contrôle des dépenses.

Si l'enveloppe budgétaire n'a pas été respectée et que le budget notifié n'est pas suffisant, le responsable en question doit demander une rallonge budgétaire (Voir l'annexe 1).

### 2-1-2-2 Le dossier de paiement

Le dossier de paiement se compose du bon de commande, la facture, l'ordre de paiement et la fiche de contrôle des dépenses.

Le règlement passe par des étapes élémentaires :

- Envoi du bon de commande par l'ordonnateur « la banque » au fournisseur.

- Réception de la marchandise commandée jointes d'une facture :

La facture subit un contrôle dans son fond et dans sa forme, notamment les informations liées au bénéficiaire et au contractant

- Nom de l'ordonnateur.

- Nom du contractant et les informations concernant son activité, son numéro de registre de commerce..

- Numéro d'immatriculation fiscale.

- Le montant de la facture en lettres et en chiffres.

- Établissement d'un ordre de paiement et règlement de la facture : L'ordre de paiement signifie l'approbation du règlement de la facture. (Voir l'annexe 2)

- Établissement d'une fiche de contrôle des dépenses :

Cette fiche englobe l'ensemble des informations externes qui concernent les bénéficiaires telles que la désignation de l'entreprise bénéficiaire, numéro registre de commerce, ainsi que des informations internes à la banque : C.C.G utilisé correspond au numéro de la charge à régler, le montant notifié, le montant à consommer ainsi que le reste à consommer sur l'enveloppe allouée.

Le montant de la facture doit être en chiffres, en lettre ainsi que les signatures et les accords des chefs supérieurs hiérarchique qui approuvent le règlement. L'accord du règlement est délivré par le directeur. (Voir l'annexe 3).

### 2-1-3 Le suivi et contrôle du budget de fonctionnement

Le contrôleur doit suivre l'état des réalisations (Voir l'annexe 4) par rapport aux prévisions afin de tirer et analyser les écarts.

Ce contrôle budgétaire est pertinent lorsque les données comptables périodiques sont arrêtées à temps. Comme il est primordial d'établir un rapport sur les consommations budgétaires trimestriellement et annuellement afin de l'envoyer à la DPCG pour qu'elle puisse suivre l'état des réalisations.

### **2-2 Le budget d'investissement**

Les budgets d'investissements de la CNEP sont composés : des matériels et mobiliers de bureau, acquisition/construction bâtiment, terrain et frais préliminaires.

Pour ce qui est du budget d'investissement, l'objectif principal devrait être de soutenir l'effort d'optimisation des infrastructures tout en continuant à améliorer la maîtrise et le ciblage des dépenses et ce en cohérence avec les divers projets inscrits dans le plan d'action de la banque et identifiés dans les plans d'action des structures

### **3- La pratique de l'élaboration des budgets de la CNEP-banque**

L'agence régionale de Tizi Ouzou dispose de deux budgets : le budget des frais de fonctionnement et le budget d'investissement.

Les prévisions qui nous ont été remises à la banque CNEP n'ont pas été élaboré par la CNEP elle-même mais par des experts qui évaluent les prix sur le marché. Ils établissent une étude des variations des prix. La CNEP quant à elle dispose, grâce aux fournisseurs, des factures pro formats dans lesquelles sont inscrits des montants des différents matériaux dont la CNEP a besoin. Les fournisseurs sont les seuls à pouvoir connaître les évolutions des prix au fil des années, que ce soit une augmentation, une baisse, ou une stagnation du prix, la CNEP doit être informée des différentes variations afin d'élaborer au mieux ses prévisions du budget.

Si le budget prévisionnel est insuffisant, la banque devrait recourir à une rallonge, qui représente un budget supplémentaire pour terminer l'année jusqu'au 31/12.

Nous pouvons conclure que les prévisions sont donc élaborées sans aucun doute par des bureaux d'étude qui transmettent ensuite l'information à la banque CNEP.

#### **3-1 Elaboration du budget des frais de fonctionnement**

Les frais de fonctionnement de l'agence régionale de Tizi Ouzou sont constitués par les services, les frais personnels, les impôts et taxes et les frais divers.

Nous pouvons retrouver leur contenu dans les annexes N°10, 11 et 12.

### Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

Les prévisions des frais de fonctionnement de l'année 2021 et de 2022 peuvent être présentés comme suit :

**Tableau N°09 : Prévisions du budget des frais de fonctionnement de l'année 2021 et de l'année 2022**

*Unité : Dinars*

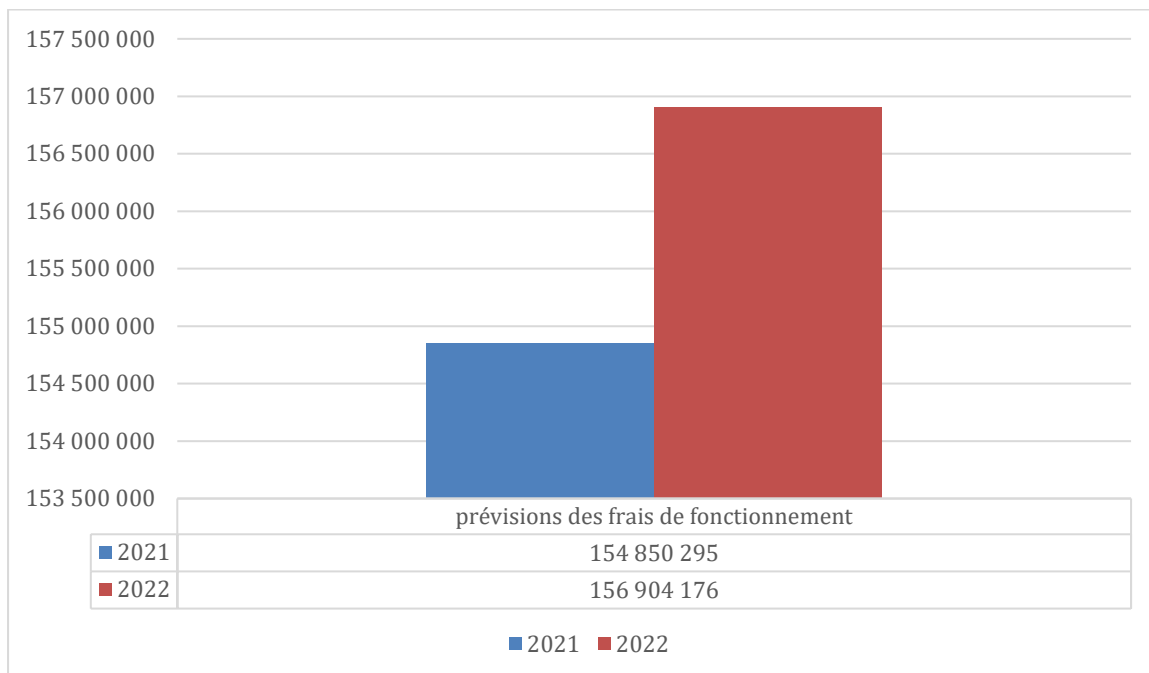
Libellés	2021	2022
Services	18 454 000	18 849 316
Frais du personnel	134 719 585	136 621 150
Impôts et taxes	23 000	24 000
Frais divers	1 653 710	1 409 710
<b>Total</b>	<b>154 850 295</b>	<b>156 904 176</b>

Source : Elaboré par nous-même à partir de la maquette des prévisions de l'exercice 2021 et 2022 de la CNEP-Banque

D'après ce tableau, nous pouvons remarquer que les frais de fonctionnement prévus en 2021 étaient de 154 850 295 DA et sont passés à 156 904 176 DA en 2022, soit une augmentation de 2 053 881 DA.

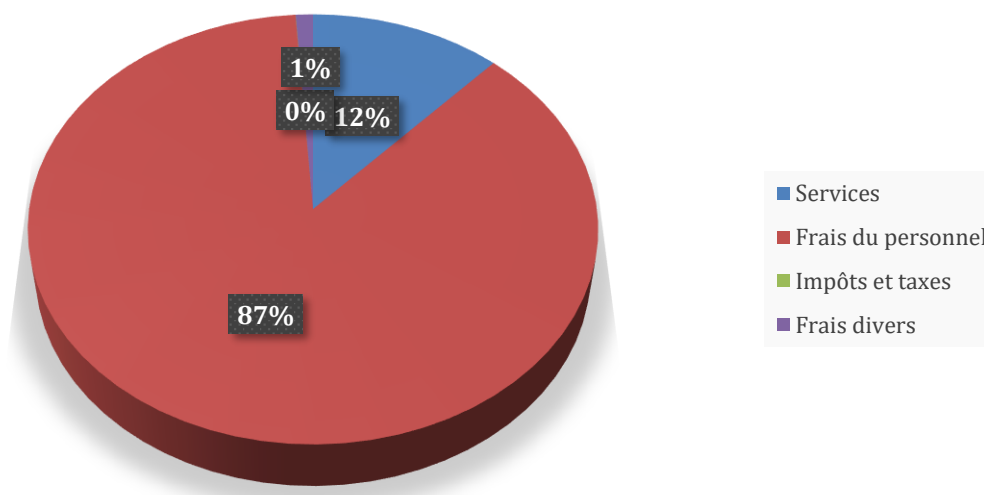
Cette augmentation est due à de nouveaux recrutements au sein de l'agence. Cela engendre une augmentation des frais de personnel car cela veut dire que le budget concernant les salaires augmentera et donc l'agence se voit contrainte d'augmenter ses prévisions pour l'année 2022. De nouveaux employés dans une agence engendre également une augmentation des indemnités, des primes, etc.

**Figure N° 10 : Prévisions des frais de fonctionnement de 2021 et 2022**



Source : élaboré par nous-même à partir des données du tableau n°9

**Figure N°11 : Prévisions des frais de fonctionnement de 2021 et 2022**



Source : élaboré par nous-même sur la base des données de tableau n°9

D'après ce graphique, on remarque que 87%, soit plus de la moitié du budget de fonctionnement est dédiée aux frais du personnel, et ce pour l'année 2021 et 2022.

### 3-2 Elaboration du budget d'investissement

Pour le budget d'investissement de l'agence régionale, il est constitué de plusieurs comptes que nous pouvons retrouver dans les annexes.

**Tableau N°10 : prévisions du budget d'investissement de l'année 2021 et de l'année 2022**

*Unité : Dinars*

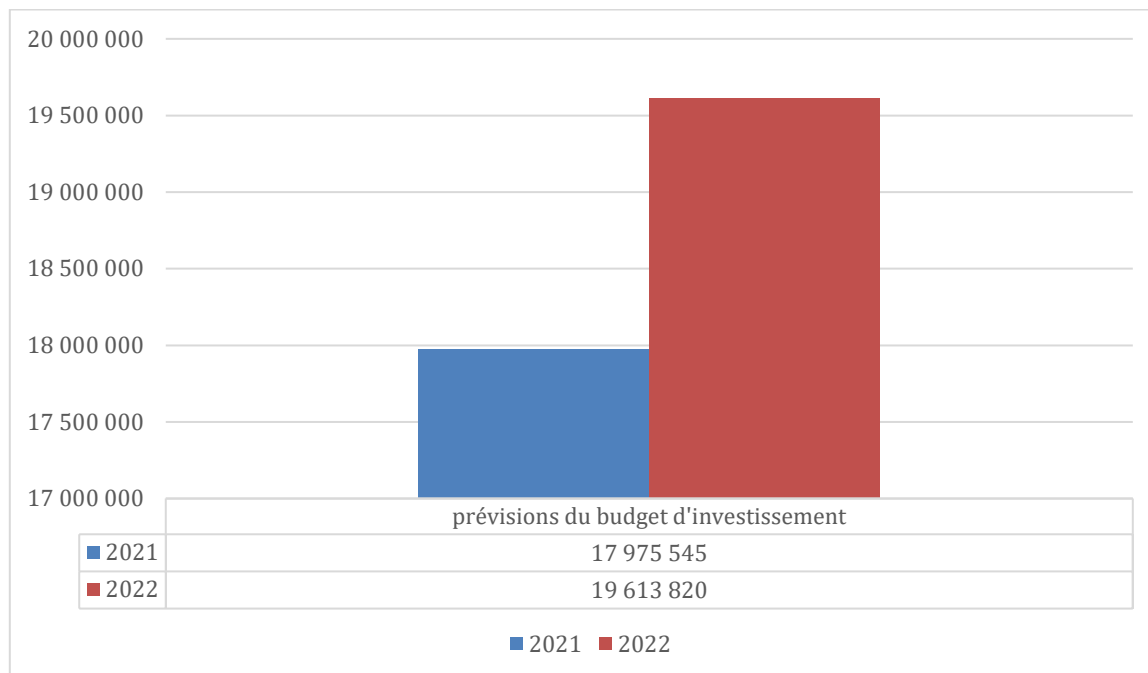
Libellés	2021	2022
Investissements/équipements	17 975 545	19 613 820
<b>Total</b>	17 975 545	19 613 820

**Source :** Elaboré par nous-même à partir de la maquette des prévisions de l'exercice 2021 et 2022 de la CNEP-Banque

D'après ce tableau, nous constatons que la prévision du budget d'investissement de l'année 2021 est de 17 975 545 DA et de 19 613 820 DA en 2022, soit une augmentation de 1 638 275 DA.

Les prévisions ont augmenté entre les deux années car la banque a prévu de commander un nouveau matériel de bureau tel que des appareils téléphoniques d'une valeur de 24 000 da et d'un téléphone FAX PANASONIC d'une valeur de 67 275da ainsi que des fais d'étude et de recherche d'une valeur de 154 7000 da.

Figure N° 12 : Prévisions du budget d'investissement de 2021 et 2022



Source : élaboré par nous-même à partir des données du tableau n°10

Nous pouvons désormais présenter les prévisions du budget total de la CNEP-banque comme suit :

### Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

Tableau N°11 : Prévisions du budget total de l'année 2021 et de l'année 2022

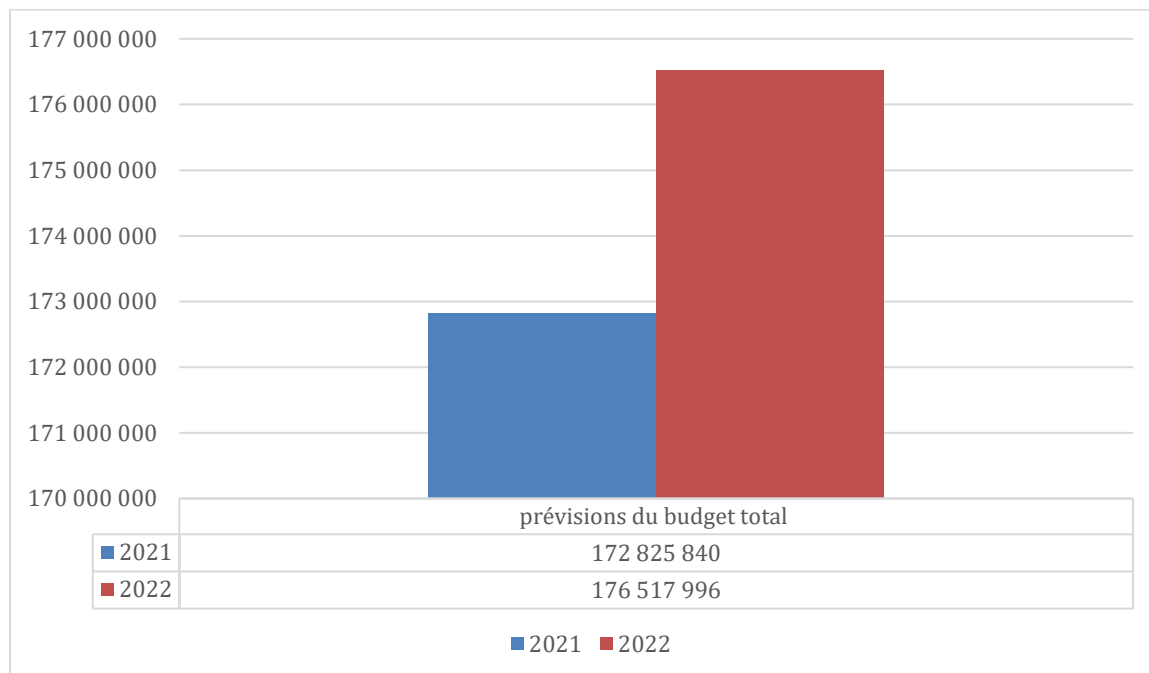
Unité : Dinars

Libellés	2021	2022
Services	18 454 000	18 849 316
Frais du personnel	134 719 585	136 621 150
Impôts et taxes	23 000	24 000
Frais divers	1 653 710	1 409 710
<b>Total fonctionnement</b>	<b>154 850 295</b>	<b>156 904 176</b>
Investissements/équipements	17 975 545	19 613 820
<b>Total investissement</b>	<b>17 975 545</b>	<b>19 613 820</b>
<b>Total budget</b>	<b>172 825 840</b>	<b>176 517 996</b>

Source : Elaboré par nous-même à partir de la maquette des prévisions de l'exercice 2021 et 2022 de la CNEP-Banque

Ce tableau représente les prévisions du budget total de l'année 2021 et de l'année 2022, il montre une augmentation de 3 692 156 DA entre ces dernières soit, comme cité précédemment, une augmentation est due à de nouveaux recrutement, une augmentation des salaires et des charges, et une augmentation des investissements tel que le matériel de bureau et des frais d'étude et de recherche.

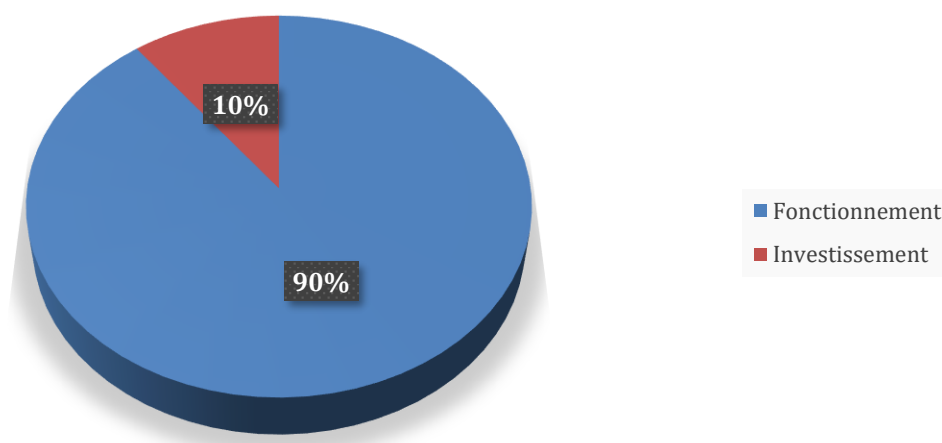
**Figure N°13 : Prévisions du budget total de l'année 2021 et 2022**



Source : élaboré par nous-même à partir des données du tableau n° 11

Ce graphique représente les prévisions du budget total de l'année 2021 et 2022, nous pouvons constater qu'en 2022 les prévisions du budget total de banque CNEP étaient supérieures à celle élaborées pendant l'année 2021.

**Figure N°14 : Prévisions du budget total de l'année 2021 et de 2022**



Source : élaboré par nous-même sur la base des données de tableau n°11

Ce graphique permet de présenter la proportion que chaque budget occupe au sein de la CNEP-banque. Nous pouvons constater que la prévision du budget de fonctionnement est de 90% et

## Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

que la prévision du budget d'investissement de 10%, soit plus d'un tiers du budget total de la CNEP-banque et ce en 2021 et en 2022.

### 4- Evaluation des budgets de la CNEP Banque (agence régionale)

Dans cette section, nous allons comparer les réalisations du budget aux prévisions, la comparaison entre prévisions et réalisations se fait par la formule suivante :

$$\text{Réalisation} - \text{Prévision} = \text{Ecart}$$

Et les pourcentages des écarts sont calculés de la manière suivante :

$$\text{Ecart en \%} = (\text{Réalisation} - \text{Prévision}) / \text{Prévision} * 100$$

#### 4-1 Evaluation du budget des frais de fonctionnement

Les tableaux suivants présentent l'évaluation des frais de fonctionnement en 2021 et 2022 :

**Tableau N°12 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations des frais de fonctionnement de « 2021 »**

*Unité : Dinars*

Désignation	2021			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Services	18 454 000	17 748 193	-705 807	3,82%
Frais personnel	134 719 585	137 850 000	3 130 415	2,32%
Impôts et taxes	23 000	38 279	15 279	66,43%
Frais divers	1 653 710	1 367 142	-286 568	17,33%
<b>Total</b>	<b>154 850 295</b>	<b>157 003 614</b>	<b>2 153 319</b>	<b>1,39%</b>

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2021 de la CNEP banque

Les frais de fonctionnement en 2021 ont connu un écart défavorable de 1,39%, car les frais prévus sont inférieurs aux frais réalisés (154 850 295 < 157 003 614) dû à l'insuffisance du budget prévu.

Une rallonge a été demandé cette année pour la rubrique frais du personnel et pour la rubrique impôts et taxes.

### Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

Cela signifie que le personnel a connu une augmentation des salaires, et des recrutements au cours de l'année 2021, ajoutant à cela une augmentation des impôts et taxes telle que la taxe d'assainissement d'une valeur de 7500 da et la taxe foncière d'une valeur de 3200 da et d'autres impôts d'une valeur de 4579 da.

**Tableau N°13 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations des frais de fonctionnement de « 2022 »**

*Unité : Dinars*

Désignation	2022			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Services	18 849 316	17 865 143	-984 173	5,22%
Frais de personnel	136 621 150	138 125 321	1 504 171	1,10%
Impôts et taxes	24 000	39 654	15 654	65,22%
Frais divers	1 409 710	1 254 876	-154 834	10,98%
<b>Total</b>	<b>156 904 176</b>	<b>157 284 994</b>	<b>380 818</b>	<b>0,24%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir de l'évolution de l'exercice 2022 de la CNEP banque

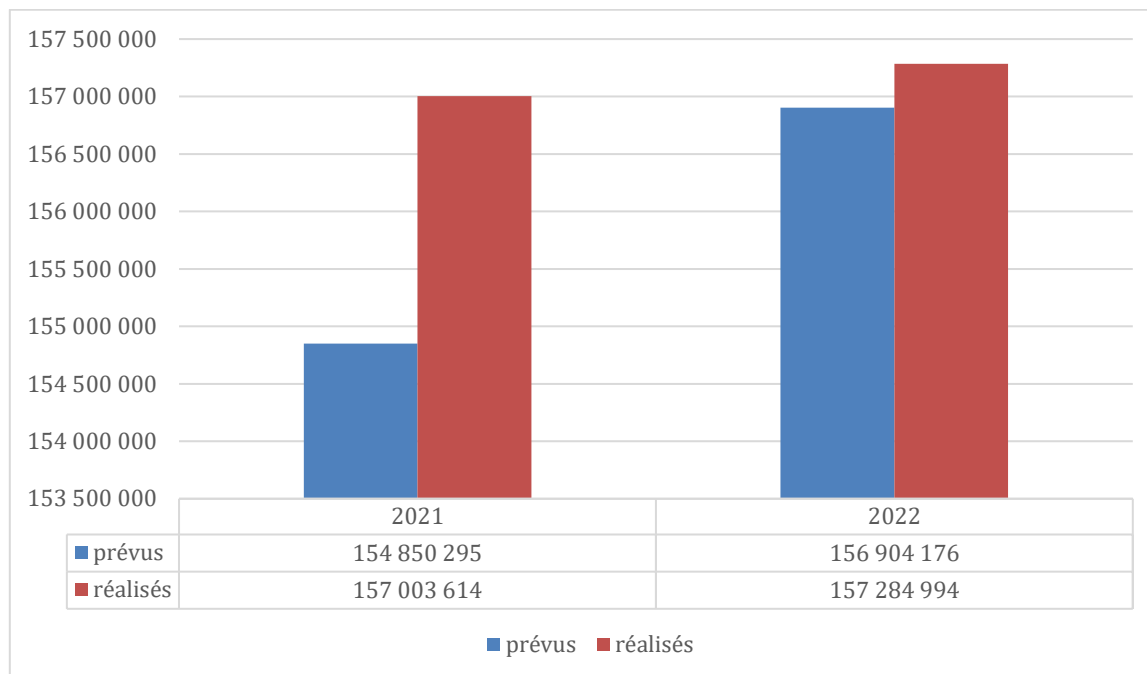
Les frais de fonctionnement en 2022 ont connu un écart défavorable de 0,24%, car les frais prévus sont inférieurs aux frais réalisés ( $156\,904\,176 < 157\,284\,994$ ) dû à l'insuffisance du budget prévu.

En 2022, la banque a encore fait recours à une rallonge afin de terminer l'année.

L'augmentation constatée touche la rubrique frais du personnel et les impôts et taxes.

Elle est due aux primes perçues par le personnel au cours de cette année.

**Figure N°15 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations des frais de fonctionnement de 2021 à 2022**



Source : élaboré par nous-même à partir des données des tableaux n°12 et 13.

D'après ce graphique, nous constatons qu'en 2021 les réalisations des frais de fonctionnement ont dépassé les prévisions soit, 157 003 614 DA contre 154 850 295 DA.

Et en 2022, c'est le même cas, les réalisations ont dépassé les prévisions, soit 157 284 994 DA contre 156 904 176 DA.

Durant cette période, la banque a enregistré des écarts négatifs concernant les deux années 2021 et 2022 car les prévisions notifiées ont été insuffisantes.

#### **4-2 Evaluation du budget d'investissement**

Le tableau suivant représente la réalisation du budget d'investissement en 2021.

### Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

**Tableau N°14 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations du budget d'investissement de « 2021 »**

*Unité : Dinars*

Désignation	2021			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Investissement / Equipements	17 975 545	24 265 895	6 290 350	35%
<b>Total Investissement</b>	<b>17 975 545</b>	<b>24 265 895</b>	<b>6 290 350</b>	<b>35%</b>

Source : élaboré par nous même à partir de l'évolution de l'exercice 2021 de CNEP banque.

En 2021, la banque a connu un écart défavorable de 35%, car le budget prévu est inférieur au budget réalisé ( $17\,975\,545 < 24\,265\,895$ ) dû à une insuffisance des prévisions.

La banque a été contrainte de recourir à une rallonge.

L'écart calculé peut être justifié par de nouveaux changements tels que : achat de matériel de sécurité pour le centre d'archive à Bordj Mnaïel des frais d'étude et de recherche, achat de matériel de bureau, aménagements, agencements et installations qui sont des travaux de mise à niveau du réseau d'électricité.

### Chapitre III | La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP

Le tableau suivant représente la réalisation du budget d'investissement en 2022.

**Tableau N°15 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations du budget d'investissement de « 2022 »**

*Unité : Dinars*

Désignation	2022			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Investissement / Equipements	19 613 820	28 986 433	9 372 613	47,78%
<b>Total Investissement</b>	<b>19 613 820</b>	<b>28 986 433</b>	<b>9 372 613</b>	<b>47,78%</b>

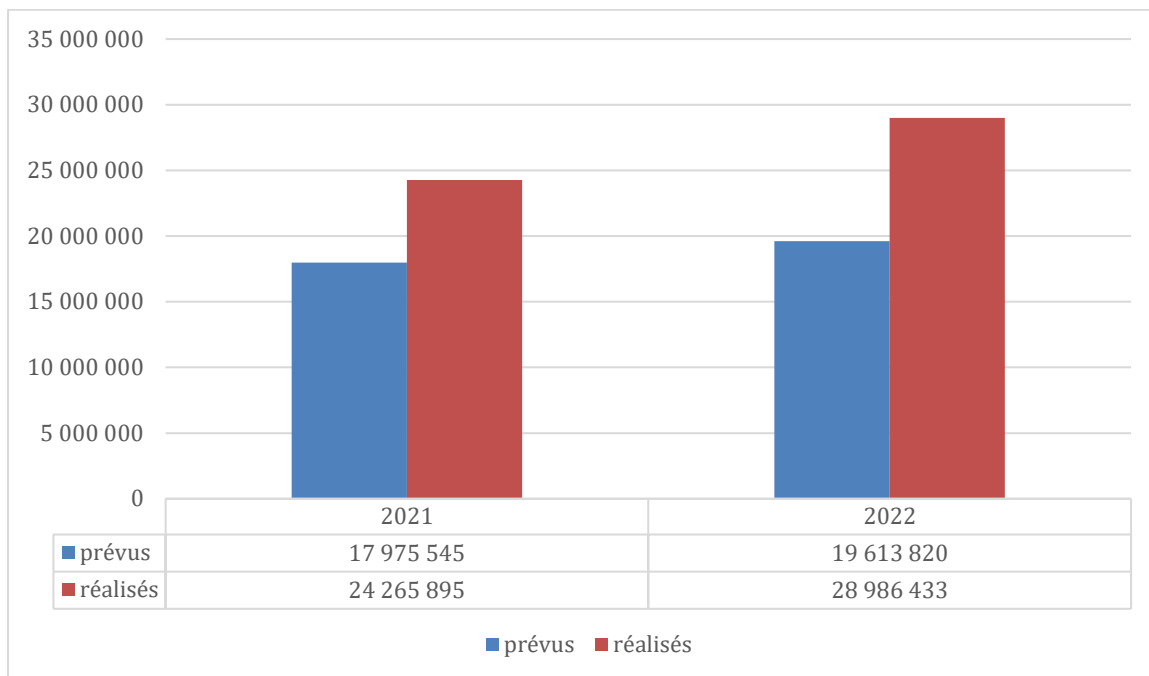
Source : Elaboré par nous même à partir de l'évolution de l'exercice 2022 de CNEP banque.

En 2022, la banque a connu un écart défavorable de 47,78%, car les prévisions sont inférieures aux réalisations ( $19\,613\,820 < 28\,986\,433$ ) dû à l'insuffisance du budget prévu

La banque a demandé une rallonge au cours de l'année.

Cette forte augmentation est due à l'achat d'un nouveau matériel informatique au sein de l'agence.

**Figure N°16 : comparaison entre les prévisions et les réalisations du budget d'investissement de 2021 et 2022**



Source : élaboré par nous-même à partir des tableaux n°14 et 15.

Ce graphique démontre une différence entre les réalisations et les prévisions de l'année 2021 et de l'année 2022. Pendant ces deux années la banque a connu des réalisations supérieures aux prévisions et cela en ce qui concerne le budget d'investissement.

### Conclusion du chapitre

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous avons tenté de présenter les différentes étapes du processus budgétaire pour le budget de fonctionnement et d'investissement, nous avons également présenté la pratique budgétaire opérée au sein de la banque CNEP, à savoir l'élaboration et l'évolution budgétaire.

Au sein de cette banque, nous constatons que les prévisions sont mal élaborées car nous retrouvons des réalisations supérieures aux prévisions ce qui engendre des écarts, cela mène à faire recours aux rallonges.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

Le contrôle de gestion est l'une des fonctions les plus importantes au sein des institutions financières, c'est une technique de conduite des organisations, et de ses objectifs. Elle permet de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance d'une institution, c'est un moyen d'aide à la prise de décision car elle permet de fournir des informations aux différents responsables et les recommandations nécessaires au bon fonctionnement de leur activité.

Pour qu'une organisation assure sa pérennité, elle doit s'appuyer sur un système de gestion et de contrôle très efficace. Pour cela, les outils indispensables sont la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire, tableau de bord, etc....

La gestion budgétaire se définit comme un ensemble de techniques mises en œuvre engagées à établir des prévisions à court terme applicables à la gestion d'une institution, qui a des outils conçus pour préparer les institutions à tirer profit et à faire face aux risques à venir. Cette gestion budgétaire comprend également le contrôle de la réalisation des dépenses et prévisions de revenus à partir du budget et les comparer avec les résultats réels enregistrés.

Par ailleurs, la gestion budgétaire permet la communication des stratégies, l'engagement des responsables des centres de responsabilités en vue d'atteindre leurs objectifs. Les écarts entre les résultats et les prévisions qui sont régulièrement comparés permettent de prendre des mesures correctives afin d'assurer une meilleure gestion budgétaire au sein d'une institution.

Tout au long de notre travail nous avons essayé de traiter notre thème de recherche théoriquement dans la première partie de ce mémoire, et dans la deuxième partie nous avons tentés de répondre à notre problématique suite au stage mené dans une banque : cas CNEP de Tizi Ouzou.

Notre problématique contient une question principale suivie par trois questions secondaires citées dans l'introduction page N°01, « **comment la caisse nationale d'épargne et de prévoyance conçoit-elle la gestion, le contrôle et le suivi budgétaire ?** » les hypothèses proposées, nous ont aidées à conclure et donner le fruit de notre travail.

Ce travail de recherche nous a permis, d'une part de comprendre les différents concepts théoriques de la gestion budgétaire, et d'autre part, de comprendre comment s'applique la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP de Tizi-Ouzou.

Nous avons pu vérifier et confirmer notre première hypothèse selon laquelle l'élaboration du budget de la banque CNEP suit les normes universellement admises, à partir de la présentation des principes généraux d'élaboration du budget annoncés dans le premier chapitre, et les principes d'élaboration du budget de la banque CNEP annoncé au troisième chapitre à partir des constats qui suivent :

- Le budget de la banque CNEP est élaboré en tenant en considération la politique générale de la banque CNEP ;
- Chaque responsable d'un département participe dans l'élaboration du budget ;
- Les départements de l'agence sont solidaires et travaillent en équipes malgré l'identification claire de leurs autorités ;
- Son système budgétaire couvre la totalité de ses activités.

Le troisième chapitre a porté sur la gestion budgétaire de la banque CNEP. Nous avons exposé la méthode d'élaboration des budgets de l'agence en présentant des données chiffrées de la notification budgétaire de l'agence.

Quant au contrôle budgétaire, nous avons présenté une comparaison entre les prévisions et les réalisations qui nous ont permis d'établir les écarts et les expliquer.

Durant les deux années 2021 et 2022, les frais de fonctionnement ont connus des écarts défavorables, soit respectivement de 1,39% et 0,24%, ces écarts sont dus à l'insuffisance des prévisions.

Le manque de suivi et de contrôle affirme donc notre deuxième hypothèse selon laquelle la gestion budgétaire est un outil fiable et efficace pour atteindre les objectifs de la banque CNEP car elle permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de la banque.

# *Bibliographie*

## Ouvrages

- Alazard. C, « contrôle de gestion », 1998.
- Alazard. C, et Sépari. S, « le contrôle de gestion », 2007.
- Barreau. J, Delahaye. J, « gestion financière », 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2001.
- Béatrice et Grandguillot. F, « l'essentiel du contrôle de gestion » édition Lextenso, Paris, 2009.
- Benaïem. J, Benaïem. J.J, Tuszyński. J, « gestion budgétaire et analyse de la performance », édition Fontaine Picard, Paris, 2014.
- Berland. N « le contrôle budgétaire » édition La découverte et syros, Paris, 2002.
- Bescos. P.L, Mendoza. C, « le management des performances » édition comptable Malesherbes, Paris, 1994.
- Boughaba. A, « comptabilité analytique d'exploitation », édition Berti, Alger, 1991.
- Bouquin. H, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », édition Edicef, Paris, 1992.
- Cabanne. P, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers » édition Eyrolles, Paris, 2008.
- Corhay. A, Mapapa. A, « fondement de le gestion financière » Belgique, 2008.
- Deck-Michon. M, Plot-Vicard. E, « comptabilité », 2019.
- Degos. J. G, Abou Fayad. A, « premiers pas en comptabilité financière, 2003.
- Depallens. G, Jobard. J.P, « gestion financière de l'entreprise », 11<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 1997.
- Dubrelle. L, Jourdain. D, « comptabilité analytique de gestion », édition Dunod, Paris, 2007.
- Dumas.G, Laurue. D, « contrôle de gestion » édition LexisNexis, 2<sup>e</sup> édition, France, 2005.
- Forget. F, « gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise » édition d'organisation, Paris, 2005.
- Gervais. M, « contrôle de gestion » Paris, 2005.
- Gervais. M, « contrôle de gestion », édition Economica, 9<sup>e</sup> édition, Paris, 2009.

- Giraud. F, Zarlowski. P, « les fondamentaux du contrôle de gestion, principes et outils » édition Pearson, Paris, 2016.
- Goujet. C, Doriath. B, « la gestion prévisionnelle et mesure de la performance » Paris, 2007.
- Hamini. A, « gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition Berti, Alger, 2001.
- Hemicci. F, Honot. C, « le contrôle de gestion » édition Bred, Paris, 2007.
- Honorat. P, « le budget facile pour les managers, démarche, indicateurs, tableaux de bord » Paris, 2008.
- Hutin. H, « toute la finance » 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2010.
- Lahille. J.P, « analyse financière », 2<sup>e</sup> édition Dunod, 2004.
- Leroy. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2001.
- Lochard. J, « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », édition d'organisation, Paris, 1998.
- Luciani. D, Noëlle. M, Hirsoh. D, « le grand livre du contrôle de gestion » 2013.
- Margerin. J, « la gestion budgétaire, comment en faire un outil de management » 2<sup>e</sup> édition, Grenoble, Paris, 1989.
- Martinet. A, Silem. A, « lexique de la gestion » édition Dalloz, Paris, 2003.
- Mbuli Landu. A, « le mémo d'un comptable », 2021.
- Norbert Guedj « le contrôle de gestion » 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2000.
- Pige. B, Lardy. P, « reporting et contrôle budgétaire » édition EMS, Paris.
- Raimbault. G « gestion financière d'entreprise », 5<sup>e</sup> édition, 2001.
- Richard. J & Colette. C, « comptabilité générale, système français et normes IFRS, 2008.
- Roire. C, « pilotage de l'offre de valeur : tableaux de bord, budgets et indicateurs » édition Pearson, Paris, 2005.
- Rouach. M, Naulleau. G, « contrôle de gestion et stratégie dans la banque » 3<sup>e</sup> édition, Paris.
- Selmer. C, « concevoir le tableau de bord » 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2003.

- Stolowy. H, J.Lebras. M, Ding. Y, Langlois. G, « comptabilité et analyse financière », 3<sup>e</sup> édition, 2006.
- Thibaut. J.P, « analyse financière de la PME », édition des liaisons, 1994.
- Wegmann. G, « pilotage des coûts et des performances » édition EMS, Paris, 2006.

### **Thèses et mémoires :**

Arab. Z « le contrôle de gestion à l'hôpital- méthodes et outils-cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital Khelil Amrane de Béjaïa » thèse de magister, Béjaïa, 2012.

Chantal. C Epoh « diagnostic des procédures de la gestion budgétaire » mémoire de fin d'études en sciences de gestion, centre africain d'études supérieures en gestion, 2013.

### **Autres documents :**

- Arab. Z « la comptabilité analytique dans une entreprise -rôle et objectifs » rapport de stage d'expertise comptables, 2000.

- Belghaouti. N « la gestion budgétaire » support de cours, master finance digitalisation financière.

- Boisselier. P « contrôle de gestion, cours et application », 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2005.

Grande. J. P, « processus d'états des budgets » cours ESCP Europe, 2014.

- Hachemaoui. M, Derahmoune. H, « les prix de cession interne et le contrôle organisationnel » cours de sciences économiques, de gestion et de commerce, 2013.

- Mohamed El Amine. A, « cours de la gestion budgétaire » office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, 2005.

- Rouimi. E, « le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise » la licence dans la gestion, 2010.

### **Sites internet :**

- <https://www.dphu.org>. Mise en ligne 24/05/2017. Consulté le 18/06/2023.

- <https://Forpros.fr>. Consulté le 20/07/2023.

- <https://Pip-eu.coe.int>. « Le management des organisations », consulté le 18/10/2023.

- <https://Sildeplayer.fr>. « Les principes budgétaires », mise en ligne : 18/10/2017. Consulté le 10/05/2023.

- <https://www.Tifawt.com>. « La gestion budgétaire, principe, méthode, intérêts et limites », mise en ligne le 25/10/2018. Consulté le 10/05/2023.

### **Documents internes de la banque :**

- Note de procédure sur l'élaboration d'un budget d'investissement et de fonctionnement et des objets commerciaux de la banque CNEP.

# *Liste des tableaux*

## Liste des tableaux et des figures

---

<b>Tableau N° 1 : Différence entre comptabilité financière et comptabilité de gestion.....</b>	<b>18</b>
<b>Tableau N° 2 : Le compte d'exploitation prévisionnel d'une banque.....</b>	<b>28</b>
<b>Tableau N°3 : Avantages et inconvénients du prix de cession interne.....</b>	<b>37</b>
<b>Tableau N°4 : Le calendrier budgétaire.....</b>	<b>51</b>
<b>Tableau N°5 : Sous-budget des produits.....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau N°6 : Sous-budget des charges.....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau N°7 : Sous-budget des marges.....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau N°8 : Contenu type du budget d'un centre de dépenses.....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau N°9 : Prévisions du budget des frais de fonctionnement de l'année 2021 et 2022.....</b>	<b>91</b>
<b>Tableau N°10 : Prévisions du budget d'investissement de l'année 2021 et 2022.....</b>	<b>93</b>
<b>Tableau N°11 : Prévisions du budget total de l'année 2021 et de l'année 2022.....</b>	<b>95</b>
<b>Tableau N°12 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations des frais de fonctionnement de « 2021 ».....</b>	<b>97</b>
<b>Tableau N°13 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations des frais de fonctionnement de « 2022 ».....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau N°14 : comparaison entre les prévisions et les réalisations du budget d'investissement de « 2021 ».....</b>	<b>100</b>
<b>Tableau N°15 : comparaison entre les prévisions et les réalisations du budget d'investissement de « 2022 ».....</b>	<b>101</b>

## Liste des tableaux et des figures

### Liste des figures

<b>Figure N°1 : Comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion.....</b>	<b>13</b>
<b>Figure N°2 : Schéma de la gestion budgétaire.....</b>	<b>29</b>
<b>Figure N°3 : Les outils du contrôle de gestion.....</b>	<b>38</b>
<b>Figure N°4 : Compte d'exploitation d'un centre de responsabilité.....</b>	<b>53</b>
<b>Figure N°5 : Contenu type du budget d'un centre de frais.....</b>	<b>56</b>
<b>Figure N°6 : Inputs et outputs d'un centre de dépenses.....</b>	<b>58</b>
<b>Figure N° 7 : Schéma du contrôle budgétaire.....</b>	<b>62</b>
<b>Figure N° 8 : Ecart de résultat.....</b>	<b>67</b>
<b>Figure N°9 : Mise en œuvre des actions correctives.....</b>	<b>69</b>
<b>Figure N°10 : Prévisions des frais de fonctionnement de 2021 et 2022.....</b>	<b>92</b>
<b>Figure N°11 : Prévisions des frais de fonctionnement de 2021 et 2022.....</b>	<b>92</b>
<b>Figure N° 12 : Prévisions du budget d'investissement de 2021 et 2022 .....</b>	<b>94</b>
<b>Figure N°13 : Prévisions du budget total de l'année 2021 et de 2022.....</b>	<b>96</b>
<b>Figure N°14 : Prévisions du budget total de l'année 2021 et de 2022.....</b>	<b>96</b>
<b>Figure N°15 : comparaison entre des prévisions et des réalisations des frais de fonctionnement de 2021 à 2022.....</b>	<b>99</b>
<b>Figure N°16 : comparaison entre les prévisions et les réalisations du budget d'investissement de 2021 et 2022.....</b>	<b>102</b>

# **Table des matières**

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Les outils du contrôle de gestion</b>	
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : De la comptabilité financière à la comptabilité de gestion.....</b>	<b>6</b>
1- Généralités sur la comptabilité financière.....	6
1-1 Définition et rôle de la comptabilité financière.....	6
1-2 Les utilisateurs de la comptabilité financière.....	7
1-2-1 Les propriétaires de l'entreprise.....	7
1-2-2 Les actionnaires et les investisseurs.....	7
1-2-3 Les prêteurs en général et les banquiers en particulier.....	7
1-2-4 Les concurrents.....	8
1-2-5 Les dirigeants et le personnel.....	8
1-2-6 Les clients et les fournisseurs.....	8
1-2-7 L'administration fiscale.....	8
1-3 La production des Etats financiers.....	9
1-3-1 Le compte de résultat.....	9
1-3-2 Le bilan.....	10
1-3-3 L'annexe.....	10
1-3-4 Le tableau de financement.....	10
2- Les limites de la comptabilité financière et le passage à la comptabilité de gestion.....	11
3- La comptabilité de gestion.....	14
3-1 Définition et objectifs de la comptabilité de gestion.....	14
3-1-1 Définition de la comptabilité de gestion.....	14
3-1-2 Les objectifs de la comptabilité de gestion.....	14
3-2 Les méthodes de calcul des coûts de la comptabilité de gestion.....	15

3-2-1 La méthode des coûts complets.....	15
3-2-2 La méthode des coûts directs.....	15
3-2-3 La méthode ABC.....	16
3-2-4 La méthode des coûts cibles.....	16
3-2-5 La méthode des coûts préétablis.....	16
3-2-6 La méthode des coûts partiels.....	17
<b>Section 2 : la gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion.....</b>	<b>20</b>
1- Notion de base sur la gestion budgétaire.....	20
1-1 Définition de la gestion budgétaire.....	20
1-2 Le rôle de la gestion budgétaire.....	21
1-3 Les objectifs de la gestion budgétaire.....	21
2- Les principes de base de la gestion budgétaire.....	22
2-1 Le principe d'annualité.....	22
2-2 Le principe d'équilibre.....	22
2-3 Le principe d'unité.....	22
2-4 Le principe de gestion par exception.....	23
2-5 Le principe de comptabilité avec le style de management.....	23
2-6 Le principe d'actualisation des prévisions au vue de nouvelles informations.....	23
2-7 Le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité.....	23
3- Les outils de la gestion budgétaire.....	23
1 Les systèmes de gestion de risques.....	23
3-2 Les logiciels de gestion de portefeuille.....	23
3-3 Les modèles de prévisions financières.....	23
3-4 Les rapports financiers.....	24
3-5 Les systèmes de gestion de trésorerie.....	24
3-6 Les systèmes de gestion de la conformité.....	24
4- Les limites de la gestion budgétaire.....	24
5- Le budget.....	25

5-1 Définition de budget.....	25
5-2 Le rôle de budget.....	25
5-3 Les types du budget.....	25
5-3-1 Budget des ventes.....	25
5-3-2 Budget de production.....	26
5-3-3 Le budget des services bancaire.....	26
5-3-4 Le budget des frais de fonctionnement.....	26
5-3-5 Le budget d'investissement.....	26
5-3-6 Le budget de trésorerie.....	27
5-3-7 L'état de résultat prévisionnel.....	27
<b>Section 3 : Autres outils du contrôle de gestion.....</b>	<b>30</b>
1- Le tableau de bord.....	30
1-1 Notion de tableau de bord.....	30
1-1-1 Définition de tableau de bord.....	30
1-1-2 Les principes de conception du tableau de bord.....	31
1-1-2-1 Une cohérence avec l'organigramme.....	31
1-1-2-2 Un contenu synoptique et agrégé.....	31
1-1-2-3 Une rapidité d'élaboration et de transmission.....	32
1-2 Rôles et objectifs du tableau de bord.....	32
1-2-1 Le rôle du tableau de bord.....	32
1-2-2 Les objectifs du tableau de bord.....	33
1-3 Les instruments du tableau de bord.....	33
2- Le prix de cession interne.....	34
2-1 Généralités sur le prix de cession interne.....	34
2-1-1 Définition de prix de cession interne .....	34
2-1-2 Les objectifs du prix de cession interne.....	35

2-2 Mise en application de la technique.....	35
2-2-1 Méthode fondée sur les coûts.....	35
2-2-2 Méthode fondée sur les prix.....	36
2-3 Avantages et inconvénients du prix de cession interne.....	37
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE 2 : La gestion budgétaire dans une banque</b>	
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 : Les préliminaires de la gestion budgétaire.....</b>	<b>41</b>
1- L'aspect prévisionnel.....	41
1-1 Définition de la prévision.....	41
1-2 Caractéristiques de la prévision.....	42
1-2-1 La prévision est une attitude volontariste.....	42
1-2-2 La prévision est une attitude scientifique.....	42
1-2-3 La prévision est une attitude collective.....	42
2- L'aspect de planification.....	42
2-1 La planification dans les banques.....	42
2-2 Le cycle de planification.....	43
2-2-1 Le diagnostic de la banque.....	43
2-2-2 Le plan stratégique.....	43
2-2-3 Le plan opérationnel.....	44
2-2-4 Le plan d'action « les budgets ».....	44
2-3 L'aspect organisationnel.....	45
2-3-1 L'approche par l'organigramme.....	45
2-3-1-1 L'organigramme fonctionnel.....	45
2-3-1-2 L'organigramme hiérarchique.....	45
2-4 L'approche par centre de responsabilité.....	45

2-4-1 Les centres de profits.....	46
2-4-2 Les centres opérationnels.....	46
2-4-3 Les centres de support.....	47
2-4-4 Les centres de structure.....	47
<b>Section 2 : La budgétisation bancaire.....</b>	<b>48</b>
1. Le processus de budgétisation.....	48
1.1. Définition de la budgétisation.....	48
1.2. Les étapes de budgétisation.....	48
1.2.1. Le cadrage budgétaire.....	48
1.2.2. L'élaboration de pré budget.....	49
1.2.3. Consolidation des pré-budgets.....	49
1-2-4. Négociation et navettes budgétaires.....	49
1-2-5. L'élaboration du budget définitif.....	50
1-3- Le calendrier de la procédure budgétaire.....	50
2- La budgétisation par centre de responsabilité.....	52
2-1. Contenu type des budgets d'un centre de responsabilité.....	52
2-1-1. Les recettes.....	53
2-1-2. Les frais de structure.....	53
2-1-3. Les frais variables.....	53
2-1-4. Le solde du compte ou marge.....	53
2-1-5. Les centres de frais.....	56
2-1-6. Les centres de dépenses.....	56
2.2. Modalités de budgétisation par centre de responsabilité.....	57
2.2.1. La valorisation des échanges internes.....	58
2.2.3. Interdépendance horizontale des objectifs : une approche marketing.....	58
2.2.4. Le budget « moyen » d'un centre de responsabilité.....	59
3- Les méthodes de budgétisation.....	59

3-1. La technique classique de reconduction ajustée.....	59
3-2. La méthode du budget à base zéro.....	59
3-3. Le budget objet.....	60
3-4. Le budget performance.....	60
3-5. Le budget par activité.....	60
3-6. Le budget programme.....	60
<b>Section 3 : Le contrôle budgétaire.....</b>	<b>62</b>
1- Définition du contrôle budgétaire.....	62
2- objectif du contrôle budgétaire.....	63
3- Le rôles du contrôle budgétaire.....	63
4- Les étapes du contrôle budgétaire.....	63
4-1 Le contrôle avant l'action.....	64
4-2 Le contrôle pendant l'action.....	64
4-3 Le contrôle après l'action.....	64
5- Les outils du contrôle budgétaire.....	65
5-1 Le tableau de bord.....	65
5-2 Le benchmarking.....	66
5-3 Le reporting.....	66
5-4 Les réunions du suivi budgétaire.....	66
6- Le processus du contrôle budgétaire.....	66
6-1 Analyse des écarts.....	66
6-1-1 Définition d'un écart.....	66
6-1-2 Interprétation des écarts.....	67
6-1-3 Caractéristiques des écarts budgétaires.....	67
6-1-4 Mise en œuvre du calcul des écarts.....	67
6-1-4-1 Ecart de résultat.....	67

6-1-4-2 Ecart sur chiffre d'affaires.....	67
6-1-5 Choix des écarts significatifs.....	68
6-1-5-1 Le contrôle par exception.....	68
6-1-5-2 Le contrôle flexible.....	68
6-1-6 Les recherches des causes des écarts.....	68
6-2 Mise en œuvre des actions correctives.....	69
6-2-1 Caractéristiques d'une bonne action corrective.....	69
7- Les avantages du contrôle budgétaire.....	69
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>71</b>
<b>Chapitre 03 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la banque CNEP</b>	
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>72</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>73</b>
1- Historique de la Caisse nationale D'épargne et de prévoyance.....	73
2- L'organigramme de la banque CNEP.....	75
3- Présentation de la Direction régionale de la banque CNEP Tizi-Ouzou.....	78
4- Présentation du département finance et comptabilité.....	78
4-1 Service budget et trésorerie.....	79
4-2 Service finance et comptabilité.....	79
5- Méthodologie adoptée pour le recueil de données au sein de la banque CNEP.....	79
<b>Section 2 : Les concepts de base de la gestion budgétaire au niveau de la banque CNEP.....</b>	<b>81</b>
1-Définition de la gestion budgétaire selon la banque CNEP.....	81
1-1 La prévision.....	81
1-2 La budgétisation.....	81
1-3 Le contrôle budgétaire.....	81
2- Les principes de la gestion budgétaire.....	81

## Table des matières

3- Les acteurs de la gestion budgétaire.....	82
3-1 La direction générale.....	82
3-2 Les responsables des centres de responsabilités.....	82
3-2-1 Les centres de coûts.....	82
3-2-2 Les centres de profits.....	82
4- La méthode d'élaboration des budgets de la banque CNEP.....	82
5- Les budgets de la banque CNEP.....	83
5-1 Le budget des frais de fonctionnement.....	83
5-2 Le budget d'investissement.....	83
6- Les outils de suivi/contrôle budgétaire.....	83
6-1 Les tableaux de bords budgétaires.....	83
6-2 L'analyse des écarts.....	84
6-3 L'outil informatique.....	84
<b>Section 03 : La pratique du processus budgétaire de la banque CNEP (agence régionale).....</b>	<b>85</b>
1- Le processus budgétaire de la banque CNEP.....	85
1-1 Détermination des objectifs.....	85
1-2 Planification des prévisions budgétaires par les centres de responsabilités.....	85
1-3 Soumission des prévisions à la direction des prévisions et de contrôle de gestion (DPCG).....	86
1-4 Consolidation et soumission du budget définitif au conseil d'administration (CA).....	86
1-5 Suivi des réalisations.....	86
1-6 Comparaison entre réalisations & prévisions et détermination des écarts.....	86
1-7 Identification des causes des écarts et application des actions correctives.....	86
2- Le budget de fonctionnement et d'investissement élaborés à la banque CNEP (agence régionale).....	87
2-1 Le budget de fonctionnement .....	87

# Table des matières

2-1-1	Elaboration du budget de fonctionnement.....	87
2-1-2	L'exécution du budget de fonctionnement.....	88
2-1-2-1	L'enregistrement comptable.....	88
2-1-2-2	Le dossier de paiement.....	89
2-1-3	Le suivi et contrôle du budget de fonctionnement.....	89
2-2	Le budget d'investissement.....	90
3-	La pratique de l'élaboration des budgets de la banque CNEP.....	90
3-1	Elaboration du budget des frais de fonctionnement.....	90
3-2	Elaboration du budget d'investissement.....	93
4-	Evaluation des budgets de la banque CNEP (agence régionale).....	97
4-3-1	Evaluation du budget des frais de fonctionnement.....	97
4-3-2	Evaluation du budget d'investissement.....	99
	<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>103</b>
	<b>Conclusion générale.....</b>	<b>104</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>106</b>
	<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>110</b>
	<b>Liste des figures.....</b>	<b>111</b>
	<b>Table de matières</b>	
	<b>Annexes</b>	
	<b>Résumé</b>	

# *Annexes*

## **Résumé**

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont acquises et utilisées avec efficacité et efficience afin de réaliser les objectifs des institutions financières. Ce dernier permet aux institutions de prendre des décisions et de contrôler leurs actions et cela est fait à base de plusieurs outils tel que : la gestion budgétaire, le tableau de bord et la comptabilité de gestion....

Le système budgétaire est un mode de gestion prévisionnelle permettant aux responsables de la banque de planifier et de contrôler leurs actions à court terme. En effet, la budgétisation est la première phase de ce système qui permet aux gestionnaires de planifier l'avenir de leur structure. Le contrôle est la dernière phase qui permet de détecter les écarts significatifs qui nécessitent des actions correctives. Dans notre cas, la banque CNEP élabore ses budgets suivant des méthodes et des procédures universelles. Ces budgets présentent des écarts étant donné que les réalisations sont supérieures aux prévisions, cette situation est due au manque de suivi et du contrôle au sein de la banque.

**Mots clés :** Contrôle de gestion, Système budgétaire, Gestion prévisionnelle, Planification, Budgétisation, Contrôle budgétaire, Actions correctives.

## **Abstract**

Management control is the process by which the leaders are doing on resources that are acquired and efficiently used to achieve the objectives of the financial institutions. The latter allows institutions to make decisions and control their actions and this is made based on several tools such as: budget management, dashboard and management accounting....

The budget system is a management planning mode that allows bank managers to plan and control their actions in the short term. Indeed, budgeting is the first phase of this system that allows managers to plan the future of their structure. . Control is the last phase that can detect significant deviations that require corrective action. In our case, the CNEP Bank draws up its budgets according to universal methods and procedures. These budgets present discrepancies as the achievements are higher than expected, this situation and the lack of monitoring and control within the agency.

**Keywords:** Management control, Budget System, Predictive Management, Planning, Budgeting, Budget Control, Corrective Actions.