

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité
Spécialité : Finance et Assurances

Sujet :

La pratique de la gestion budgétaire

Cas de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance « CNEP »

Direction régionale de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

YOUNSI Arezki

Encadré par :

DAHLAB Ania

Président : Mr BATACHE Abderrahmane, MCB, UMMTO

Examineur : Mr AKKOUL Jugurtha, MCB, UMMTO.

Rapporteur : Mme DAHLAB Ania, MCB, UMMTO

Promotion : 2021/2022

Je tiens d'abord à dire et écrire EL HAMDOULAH et donc à remercier le bon Dieu le tout puissant de m'avoir donné force et courage pour mener à bien ce travail.

Je présente mes remerciements à ma promotrice *Mme DAHLEB Ania* qui m'a encadré et dirigé tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont, ensuite, à mon promoteur de stage *Mr HAMDANI Mourad* et à l'ensemble du personnel *de la direction régionale de la CNEP de Tizi-Ouzou*.

Mes remerciements vont également aux membres de jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.

En outre, je présente mes remerciements à tous mes enseignants (es) tout au long de mon cursus universitaire.

Je dédie ce travail :

- ❖ A la mémoire de mon cher « père » que j'ai souhaité compté parmi nous.
- ❖ A ma chère « mère » qui a tout fait pour ma réussite.
- ❖ A mes frères « Aghiles », « Salim » et « Yanis » qui ont su m'aider et m'encourager.
- ❖ A tous ceux et celles qui sont chers, en particulier : ma meilleur amie Chanez « Chacha ».
- ❖ A ma famille.
- ❖ A tous mes amis(es).

Arezki

Liste des abréviations

Abréviation	Significations
ABC	Activity Based Costing « coûts à base d'activités ».
ABM	Activity Based Management.
CA	Conseil d'Administration.
CAM-1	Cost Management for today's Advanced Manufacturing
CNEP	Caisse Nationale D'épargne et de Prévoyance
DGA	Directeurs Généraux Adjointes
DPCG	Direction de Provision et du Contrôle de Gestion
DFCG	Association des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion
DG	Direction Générale
DRE	Direction Régionale d'exploitation
ERP	Enterprise Resource Planning.
PCN	Plan Comptable National
PDG	Président Directeur général

Introduction général.....	1
Chapitre I : les fondements théoriques de la gestion budgétaire	
Introduction au chapitre I	5
Section 01 : La gestion budgétaire comme un outil du contrôle de gestion	5
Section 02 : Le processus de la gestion budgétaire	16
Section 3 : Les nouvelles démarches budgétaires.....	29
Conclusion du chapitre I.....	37
Chapitre II : Présentation de la CNEP-Banque	
Introduction au chapitre II.....	38
Section 1 : Historique et organisation de la CNEP-Banque	38
Section 2 : Missions et opérations de la CNEP-Banque	45
Section 3 : Présentation du réseau de Tizi-Ouzou.....	46
Chapitre III : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la CNEP	
Introduction au chapitre III.....	51
Section 01 : Les concepts de base de la gestion budgétaire de la CNEP	51
Section 2 : La description du processus budgétaire de la CNEP	55
Section 03 : Analyse du processus budgétaire de la CNEP	62
Conclusion du chapitre III.....	64
Conclusion générale.....	65

Introduction générale

L'évolution de l'activité bancaire durant la fin des années 80 s'est traduite à l'échelle internationale par un grand nombre de bouleversements. En effet la déréglementation, l'explosion des marchés, l'ouverture des frontières et la révolution des techniques de l'information ont provoqué le désordre de l'environnement économique dont les conséquences sur la situation financière des banques ont été néfastes. Dans ce contexte, les banques qui se veulent dynamiques et performantes doivent se doter d'une stratégie adéquate afin d'anticiper de façon aussi systématique que possible le futur.

Le domaine d'intervention des banques englobe plusieurs structures d'activités, simultanément et ce dans des lieux géographiques éloignés les uns des autres. Il est donc indispensable de coordonner ces activités. Pour ce faire, le contrôle de gestion devient l'outil essentiel du pilotage de la banque. Ce dernier vise à s'assurer de la conformité des actions et des décisions avec les objectifs de l'organisation.

Parmi les instruments de pilotage permettant de renforcer les résultats des banques, la gestion budgétaire qui est un outil du contrôle de gestion et qui constitue, un levier fondamental fondé sur certains concepts clés comme la prévision et le contrôle. Les prévisions apparaissent à la fois comme une nécessité pour la banque et comme un besoin de plus en plus marqué de son environnement.

La gestion budgétaire est définie comme une gestion prévisionnelle à court terme issue du plan stratégique défini par la direction générale. Elle est connue comme un outil privilégié d'anticipation et d'établissement des prévisions chiffrées en valeur (*on parle donc des budgets*) et à comparer systématiquement prévisions et réalisations en vue d'analyser un éventuel écart et de pouvoir établir des mesures correctives rapides et efficaces.

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, renforcé 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 fixes.

En effet, la pérennité d'une banque et son développement dépendent de son aptitude à anticiper l'avenir. Il faut, en effet, prévoir les événements 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.

Ainsi notre thème de recherche est l'analyse des pratiques de la gestion budgétaire au niveau de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (*Direction régionale*).

La problématique de la recherche

L'objet de ma recherche est l'analyse du processus budgétaire de la CNEP. Ainsi, cette analyse tentera de répondre à la question 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 :

- Pourquoi doit-on établir les budgets ?
- Quels sont les acteurs intervenants dans le processus de la gestion budgétaire ?
- Quelle est la démarche du processus budgétaire ?
- Comment doit-on suivre et contrôler l'exécution du budget ?

D'où l'énoncé de mon thème : **la pratique de la gestion budgétaire au sein de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance.**

Les objectifs de la recherche

Cette recherche vise un double objectif. Le premier, général, est de revenir sur le concept de gestion budgétaire qui est mise en pratique depuis de nombreuses années. Cette gestion

présente une méthode de budgétisation et la désignation des acteurs et les rôles qui leurs sont assignés

La gestion budgétaire est un outil de contrôle de la performance des entreprises et des banques. Toutefois, elle est critiquée pour de raisons de manque d'efficacité et de coûts.

Le deuxième objectif est lié à la gestion budgétaire qui a désormais une place centrale au sein de la CNEP. Comment la CNEP établit-elle ses prévisions, le rapport entre les objectifs espérés et les moyens mis à disposition pour les accomplir et comment fixe-elle les critères qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non ?

La méthodologie de la recherche

Pour mener à bien notre travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de trois phases :

Dans le premier, nous nous sommes référés aux différents travaux auxquels le sujet a donné lieu. Ces travaux ont permis de clarifier et d'orienter notre sujet de recherche et nous fournir un vocabulaire et une mise en ordre du problème. Le cadre théorique de notre thème de recherche, a permis de mieux comprendre la réalité de la gestion budgétaire et de mieux maîtriser les concepts de base.

Dans le deuxième chapitre, il est consacré à la présentation de la CNEP-Banque, son historique, organisation, missions et opérations.

Dans le troisième, il s'agit d'un travail de terrain en effectuant un stage pratique au sein de la CNEP tout en analysant ses documents internes pour compléter les lacunes de documentation rencontrées et d'approfondir nos connaissances. La réalisation de l'objet de recherche est faite grâce à un questionnaire et un entretien avec le cadre du département finance et comptabilité

La structure du mémoire

Notre travail est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre est intitulé : les fondements théoriques de la gestion budgétaire. Ce chapitre est réparti en trois sections : la première portera sur la gestion budgétaire, et ses différents concepts théoriques la seconde quant à elle, est consacrée aux différentes étapes du processus budgétaire. Et enfin la troisième section portera sur les critiques à l'encontre de la démarche budgétaire ainsi que les nouvelles démarches de budgétisation.

Le deuxième chapitre est destiné à la présentation de la CNEP, il est réparti en trois sections : la première sur l'historique et son organisation, le deuxième reposera sur les missions et opérations. Enfin le troisième portera sur la présentation du réseau de Tizi-Ouzou.

Le troisième chapitre sera consacré au cadre pratique articulé autour de trois sections : Le concept de base de la gestion budgétaire, la description du processus budgétaire de la CNEP et l'analyse de ce dernier.

Chapitre 01 :
Les fondements théoriques de la
gestion budgétaire

Introduction au chapitre I

La gestion budgétaire constitue la méthode de contrôle de gestion la plus utilisée par les banques malgré les critiques dont elle fait l'objet. La gestion budgétaire est un outil du contrôle de gestion. L'objectif est d'anticiper l'évolution en volume et en valeur de l'activité de l'entreprise et de prévoir les moyens et les résultats prévisionnels correspondants.

Dans la première section nous allons évoquer les différentes notions que renferme le terme de la gestion budgétaire et quelques définitions du budget et les rôles que ce dernier peut jouer au sein de la banque. Dans la deuxième section, nous allons aborder les différentes phases du processus budgétaire qui commence de la planification jusqu'au suivi et contrôle.

L'exercice d'un contrôle budgétaire efficace requiert l'utilisation d'un certain nombre d'outils que nous présenterons sommairement. Enfin nous allons terminer par des critiques à l'encontre de la démarche budgétaire ainsi que les nouvelles démarches de budgétisation.

Section 01 : La gestion budgétaire comme un outil du contrôle de gestion

La gestion budgétaire est l'outil de contrôle de gestion le plus utilisé par les entreprises. C'est une méthode de gestion prévisionnelle à court terme fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés issus du plan stratégique défini par la direction.

Dans cette section nous définirons la gestion budgétaire, ses principes de base, nous identifierons les acteurs et leurs rôles et enfin, décrirons les différentes méthodes de budgétisation.

1 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité d'une entreprise dans un ensemble cohérent chiffré, détecter les dysfonctionnements, opérer les actions correctives nécessaires et situer les responsabilités.

1.1 Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est définie par le plan comptable français général comme étant un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.¹

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

Pour l'expert-comptable et docteur en management Forget Jack La gestion budgétaire « suppose la définition d'objectifs ex ante, 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 budgétaires »²

Les deux auteurs C. Alazard et S. Séparai, ont défini ce mode de gestion comme « une gestion qui conduit la mise en place d'un réseau de budget couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de divergences et initier des actions correctrices »³

La gestion budgétaire repose sur trois concepts : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Le premier consiste à prendre en compte certaines données historiques afin de mettre en œuvre un plan global du budget pour les mois ou années à venir. Le second point consiste à établir un rapport entre les objectifs espérés et les moyens mis à disposition pour les accomplir.

Le troisième enfin, à fixer des critères qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Ce dernier concept consiste principalement à comparer les dépenses et recettes budgétées aux dépenses et aux recettes réelles.

¹ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian Gestion prévisionnelle et mesure de la performance Paris Dunod. 2002. p.100.

² FORGET Jack. « Gestion budgétaire ». Paris: édition d'organisation. 2005. p.21.

³ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. « Contrôle de gestion : manuel et applications ». 3e éd. Paris: Danod. 2010 p.218

1.2 Les principes de base de la gestion budgétaire

Les principes de la gestion budgétaire visent à la fois à assurer une gestion claire, méthodique et efficace du processus budgétaire. Parmi ces principes, on peut citer ⁴:

- **Le principe d'annualité**

Qui consiste à établir le budget annuellement. Le budget contient des prévisions dont la durée ne peut excéder un an, et son exécution doit être faite durant l'année pour laquelle il a été voté.

- **Le principe d'équilibre**

Le budget est en équilibre lorsque les charges sont couvertes par les produits.

- **Le principe de la totalité du système budgétaire**

Ce principe stipule que toutes les activités de l'organisation doivent être absolument budgétisées. Cela suppose un responsable pour chaque activité.

- **Le principe de non remise en cause des politiques et stratégies**

Dans la mesure où le budget est l'aboutissement de la planification, la budgétisation doit découler de la planification opérationnelle qui doit-elle même être conforme aux politiques et stratégies de l'organisation.

- **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 responsabilités 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 entre les cadres. Le partage de l'autorité se réalise par service fonctionnel, par produit, par zone géographique.

- **Le principe d'actualisation des prévisions au vue de nouvelles informations**

Les prévisions d'un exercice donné peuvent être revues à chaque fois qu'on constate les changements de l'environnement de l'organisation.

1.3 Les acteurs de la gestion budgétaire et leurs rôles

Les acteurs du processus budgétaire, sont la direction générale, les responsables des centres budgétaires et le comité du budget.

⁴ SADOUDI Karina Pratique de la gestion budgétaire dans les banques Cas de la CNEP Mémoire de fin de formation. Tizi Ouzou. ESIG, 2017.p.42.

1.3.1 La direction générale

La direction générale définit la stratégie, communique ses orientations stratégiques à l'ensemble de l'organisation à travers l'élaboration des budgets qui est un outil de mise en œuvre de la stratégie. Elle oriente souvent l'action du contrôleur de gestion, même si avec le temps on se rend compte que le choix des indicateurs en collaboration avec le contrôle de gestion finit par orienter également la stratégie. En effet, les systèmes d'informations et des tableaux de bord orientent bien évidemment à long terme comme à court terme les choix stratégiques.⁵

1.3.2 Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion⁶ Peut être considéré comme une personne qui assume et assure la responsabilité du contrôle de gestion dans une organisation, il intervient dans l'élaboration des budgets. Il doit entre autre :

- assurer la conception du réseau budgétaire, répartition des responsabilités et des objectifs avec la définition d'un budget pour chaque responsable, ainsi que la forme et le contenu de chaque budget ;
- jouer le rôle de formateur de responsables, les persuader de l'intérêt de la méthode budgétaire, les inciter à fournir honnêtement des informations fiables ;
- Le contrôleur de gestion est souvent rattaché à la direction financière ou au directeur du contrôle de gestion voir à la direction générale. Il a en charge un ou plusieurs centres de profits ou d'unités de production ou domaines d'action. Sa fonction est souvent cumulée avec les missions finance et comptabilité ;
- Participer avec la direction et les responsables des budgets aux réunions d'arbitrage budgétaire ;
- Participer à la conception des directives concernant les hypothèses à prévoir dans les budgets ;
- Concevoir et gérer les fiches à remplir avec les directives ;
- Tenir un organigramme incluant les noms des responsables des budgets, les codes budgétaires par services et les noms des personnes à contacter en cas de problème.

⁵ SELMER Caroline. « Construire et défendre son budget ». 3^e éd. Paris: DUNOD. 2003. pp.42-43.

⁶ AYITE AYI-KUTU Alvine ; « Analyse de la gestion budgétaire : cas de la Compagnie Ivoirienne d'électricité. Mémoire de master professionnel, Audit et contrôle de gestion», COTE D'IVOIRE: CESAG, 2012, p.13. Format PDF. Disponible sur bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0101MPACG13.pdf.

1.3.3 Les responsables des centres de responsabilités

Chaque manager, quel que soit son niveau hiérarchique, est responsable d'un centre de responsabilité. Le centre de responsabilité est une unité de gestion dirigée par un manager à qui on a confié un certain nombre de ressources en hommes et en argent dont on attend des résultats et qui sera évalué sur ces résultats.⁷

Pour le du contrôle de gestion, Caroline SELMER, les responsables des centres de responsabilités budgétaires jouent un rôle important dans l'élaboration du budget. Ils sont les acteurs qui sont au quotidien en relation avec les réalités du terrain, ils distillent à la direction générale et les autres acteurs des informations pertinentes sur les réalités des marchés. Ils facilitent donc le travail des autres par la remontée d'informations ». ⁸ Dès lors, nous avons :

Unité de gestion = unité responsable unité budgétaire- centre d'imputation-centre de coût et/ou de profit.

Ce découpage en unités de gestion doit faire l'objet d'une actualisation à chaque restructuration ou modification de l'organigramme de la banque.⁹

De ce principe d'intégration, il en découle que les termes indiqués ci-dessus sont intrinsèquement identiques et ont le code de traitement utilise pour tous les outils de gestion de la banque.

Compte tenu de la taille de la banque, les unités à retenir pour les besoins du système de contrôle budgétaire sont :

Au niveau du siège

- Des directions ;
- Des divisions.

Au niveau des régions

- Des directions régionales ;
- Des agences bancaires.

Le découpage de la banque en unités de gestion permet d'identifier :

⁷ HORNGREN Charles. « Contrôle de gestion et gestion budgétaire ». 3 éd. Paris: Pearson Education, 2006.p.192

⁸ SELMER Caroline. « Construire et défendre son budget. 3 éd. Paris: DUNOD, 2003, p.235.

⁹ BENAFIA Mohamed Salah. « La conception es la mise en place d'un système de contrôle ». 03/10/2015 Alger 15GP: « Institut Supérieur de Gestion et de planification ». p.4.

- **Les centres de profit** : généralement les agences ;
- **Les centres de coût** à réaffecter aux agences.

Les centres de coûts sont les unités prestataires de services au profit des agences par contre les centres de profit sont les unités opérationnelles de gestion des produits et services bancaires au profit du client. Toutes les divisions du siège et les directions régionales sont des prestataires des services pour le compte de l'agence.

1.3.4 Le comité du budget

Norbert GUEDI, expert-comptable et docteur en droit des affaires définit le comité budgétaire comme : « *le comité du budget est un véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaires entre divers responsables d'unités administratives et opérationnelles, la direction générale et la direction du contrôle de gestion* ». ¹⁰

Il a pour mission :

- d'élargir le nombre d'intervenants qui partageront les choix de l'organisation ;
- d'accentuer l'approche participative dans l'élaboration du budget ;
- de protéger le contrôleur de gestion, très souvent perçu comme le porteur de mauvaises nouvelles.

Au sein de ce comité les notes et les responsabilités des uns et des autres doivent être clairement définies. Ainsi, le directeur général préside, contrôle et joue le rôle de médiateur au sein du comité. Il veille à la préservation de la convergence des idées dans le but de sauvegarder les intérêts de l'organisme.

Le contrôleur de gestion est le conseiller technique du comité, il apporte des éclaircissements qui permettent de guider judicieusement la réflexion dans un sens conforme aux intérêts de l'organisme en question.

2 Le budget comme un outil de la gestion budgétaire

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

¹⁰ GUEDJ Norbert. Le contrôle de gestion 3^e éd. Paris: éditions d'organisation, 2003.p.288.

2.1 Définition du budget

Le budget s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique et opérationnelle. Ceci est dit que le budget est avant tout un (plan), c'est à dire que les décisions doivent être prises à propos de ce que l'entreprise veut faire dans le futur.

M. GERVAIS, professeur chercheur en contrôle de gestion a défini le budget comme « *un plan à court terme chiffré, comportant affectation de ressources et assignation de responsabilités* ». ¹¹

De son côté l'économiste A. KHEMAKHEM a annoncé que : « *un budget peut être défini comme un plan détaillé, exprimé en termes quantitatifs et intéressant divers aspects de l'activité d'une entreprise pour une période future déterminée* ». ¹²

GUEDJ, quant a lui a défini le budget comme « *un plan à court terme chiffré comportant une affectation de ressources liée à une assignation des responsabilités pour atteindre les objectifs que souhaite l'entreprise. Il doit être accompagné d'un plan d'action qualitatif et daté* ». ¹³

Le budget est l'expression économique des plans d'action « *c'est-à-dire un instrument de prévision mais aussi de coordination entre les unités décentralisées* » pour l'année à venir afin d'allouer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

2.2 À quoi sert le budget ?

Le budget ¹⁴ sert à décrire un plan d'action général et il doit inciter à faire des choix aussi bien au niveau de la préparation du budget qu'au niveau de son suivi. Le budget est d'abord un outil de prévision et de projection dans l'avenir. C'est un des moyens de définition des objectifs ;

C'est ensuite un outil de mesure qui permet d'évaluer mois par mois si les réalisations sont conformes aux attentes.

C'est un outil de management, de coordination et d'animation des équipes. Il permet de formaliser la délégation des responsabilités, il responsabilise en impliquant les principaux responsables et en cherchant à obtenir d'eux des engagements sur les résultats qu'ils doivent

¹¹ GERVAIS Michel. « Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise ». 4e éd. Paris: ECONOMICA. 1991. p.17.

¹² KHEMAKHEM A et ARDON JL. « Introduction au contrôle de gestion ». Paris: Bordas, 1971.p.67.

¹³ GUEDJ Norbert. « Le contrôle de gestion ».3 éd. Paris: éditions d'organisation. 2003. p.254.

¹⁴ Désiré Marie Noëlle et HIRCH Daniel.et al. « Le grand livre du contrôle de gestion ». Paris: EYROLLES. 2013. pp.145-147.

atteindre. L'implication est obtenue en faisant participer les responsables à l'élaboration du budget. C'est un exercice qui participe au dialogue de gestion dans une organisation.

C'est enfin, un outil d'action, aussi bien au niveau de sa préparation, lorsqu'il s'agit de faire des choix au niveau des objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre, qu'au niveau du suivi mensuel et des réactions aux imprévus.

Le budget comme un outil de contrôle qui permet de disposer de la meilleure visibilité possible sur l'année à venir et permet aux dirigeants de contrôler depuis le sommet stratégique jusqu'aux subordonnés, permet aux gestionnaires de prendre des décisions en fonction des objectifs et des informations disponibles.

2.3 Les méthodes d'élaboration budgétaire

Les pratiques de construction des budgets diffèrent, selon les modes de gestion des entreprises. Sont distingués : ¹⁵

2.3.1 Les budgets imposés

La hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens ;

2.3.2 Les budgets négociés

Une procédure de navette est instaurée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

2.4 Les méthodes de budgétisation

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

2.4.1 Budget à base zéro

J. FORGET a précisé dans son livre intitulé la gestion budgétaire que « *Cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités périphériques où logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure ceux représentés par les services généraux* ». ¹⁶

¹⁵ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. « Contrôle de gestion: manuel et applications ». 3^e éd. Paris: Dunod. 2010. p.225.

¹⁶ FORGET Jack. Gestion budgétaire. Paris: édition d'organisation. 2005. p.13.

À partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés. En fin de compte, chaque unité doit justifier son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression.

C'est certes une méthode lourde, mais particulièrement bien adaptée aux processus de fusions et de restructurations, car il permet une réallocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités. En cas de difficultés successives, toutes les directions font des efforts dans le but de réduire les charges pour la santé financière de l'entreprise, son rôle est de budgétiser pour réduire les coûts.¹⁷ L'utilisation du budget à base zéro a pour principe de construire un budget uniquement fondé sur les objectifs à atteindre, indépendamment de toute référence au budget de l'année N-1

L'analyse et la classification de toutes les activités des centres budgétaires est souvent associée à d'importantes réductions d'effectifs. Pour cette raison elle est créatrice d'un sentiment de blocage voir de peur, c'est pour raison, que cette méthode est lourde et couteuse.¹⁸

2.4.2 La budgétisation à base d'activités « ABB »

La méthode ABB « activity based budgeting » c'est une méthode de budgétisation à base d'activités qui est relativement récente et qui constitue une application dans les budgets de la méthode ABC. Cette dernière consiste à voir comment les ressources sont consommées par les activités réalisées par plusieurs services. Elle permet de comprendre la formation des coûts et les causes de leurs variations.

Le budget par activité se fait en trois étapes :

- identifier les inducteurs des ressources ;
- associer les inducteurs de ressources aux activités ;
- budgétiser le coût des activités.

2.4.3 Les prévisions glissantes « Rolling forecast »

C'est un outil de pilotage complémentaire à l'approche budgétaire traditionnelle qui permet de piloter l'aspect prévisionnel avec plus de réactivité et d'efficacité. Cet outil, permet de flexibiliser le budget par la réalisation des prévisions glissantes en adéquation avec l'évolution des besoins de l'entreprise et l'état d'avancement de ses projets.

¹⁷ FORGET Jack. Op.cit.p.14.

¹⁸ CABANE Pierre. L'essentiel de la finance à l'usage des managers. Paris: EYROLLES. 2001. p.252.

Il traduit la réalité en se basant sur les données et les événements les plus récents, ce qui permet une meilleure prise de décision. L'horizon et la fréquence des prévisions sont définies selon la nature des produits et charges couvertes.

2.5 Les types des budgets

Une politique à un niveau quelconque, se définit par ses buts et les moyens utilisés pour les atteindre. Le budget contient ces deux éléments d'une manière chiffrée.

2.5.1 Les budgets concernés par les buts ou les objectifs¹⁹

- Le budget des intérêts payés et des intérêts perçus et donc de la marge ;
- Le budget des ressources et des emplois en capitaux moyens ;
- Le budget des commissions (active de services).

2.5.2 Les budgets concernés par les moyens

- Le budget des frais de fonctionnement des unités fonctionnelles ;
- Le budget des frais de fonctionnement des unités opérationnelles ;
- Le budget des frais de structure ;
- Le budget des investissements.
- Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements Il ne peut donc être établi qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice élaboré et les différents budgets approuvés.

L'élaboration d'un budget de trésorerie commence par la préparation d'un budget des encaissements « *recettes mensuelles* » et d'un budget des décaissements « *dépenses mensuelles* ». Ces deux budgets sont ensuite regroupés dans un budget général de trésorerie. Le budget de trésorerie nous indique si nous allons avoir un excédent ou une insuffisance de liquidité et combien de temps vont durer ces excédents ou insuffisances.²⁰

2.5.3 Les états financiers prévisionnels

Ils sont en quelque sorte l'aboutissement du processus budgétaire. Ce sont le compte de résultat et le bilan prévisionnels. Le compte de résultat prévisionnel est destiné à apprécier les

¹⁹ BENAFIA Mohamed Salah. La conception et la mise en place d'un système contrôle. 01/10/2015. Alger. ISGP Institut Supérieur de Gestion et de planification. P14.

²⁰ KHEMAKHEM A et ARDON JL. Introduction au contrôle de gestion. Paris: Bordas, 1971.P67.

conséquences des actions prévues sur l'activité et la formation du résultat de l'entreprise pour l'année à venir.

Il regroupe les prévisions des charges et des produits. Le compte de résultat prévisionnel permet également :

- De mesurer l'équilibre dans la formation du résultat compte tenu de l'ensemble des budgets ;
- De contrôler la réalisation des budgets avec les données réelles du compte de résultat pour la même période.²¹

Le bilan prévisionnel est présenté comme un bilan normal, il traduit ce que devra être la structure financière de l'entreprise si les budgets se réalisent comme prévu.²²

2.6 Qui s'intéresse au budget ?

Le budget intéresse aussi bien les dirigeants que les différents opérationnels et les contrôleurs de gestion :

2.6.1 Les dirigeants

Parce que le budget leur donne la possibilité de définir les priorités de l'entreprise à court terme et de les faire comprendre et accepter aux opérationnels.

2.6.2 Les opérationnels

Parce qu'il s'agit des engagements qu'ils prennent et sur lesquels ils vont se faire évaluer au cours de l'année suivante.

2.6.3 Les contrôleurs de gestion

Parce qu'une de leurs responsabilités consiste à s'assurer que la procédure se déroule de manière satisfaisante et que le budget résultant sera une référence acceptable par tous.²³

La gestion budgétaire correspond donc à une vision technicienne du contrôle de gestion et se présente comme étant la technique la plus efficace qui permet la mise en œuvre des plans d'action au service de la stratégie ce qui fait qu'une mauvaise élaboration budgétaire et

²¹ GRANGUILLOT Béatrice et Francis. « L'essentiel du contrôle de gestion ». 10e éd. Paris: GUALINO. 2018. p159.

²² CABANE Pierre. « L'essentiel de la finance à l'usage des managers ». Paris: EYROLLES. 2001. p.257.

²³ Désiré Marie Noëlle HIRCH Daniel.et al. « Le grand livre du contrôle de gestion ». Paris: EYROLLES. 2013. p144.

l'utilisation d'outils non adaptés ou une mauvaise interprétation dans l'analyse des écarts ne permettent pas un suivi efficace des objectifs prédéfinis.

Section 02 : Le processus de la gestion budgétaire

Classiquement, le processus budgétaire peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondant au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités et qui n'a aucun lien avec la stratégie. Cette vision est cependant au vu des évolutions des dernières années, trop réductrice de la place que tiennent les budgets et le processus budgétaire dans les entreprises. Désormais, le nouveau budget comporte une des dimensions essentielles qui est celle du pilotage et de la gestion de la performance où les budgets permettent de relier la stratégie au plan d'action et cela se fait sur la base d'un horizon annuel.

Cette section sera consacrée aux différentes étapes renfermant le processus budgétaire à savoir la planification, l'élaboration, l'exécution et le suivi-contrôle budgétaire. Nous aborderons par la suite les outils du suivi contrôle budgétaire.

1 La planification budgétaire

La planification du budget se déroule en trois étapes : le plan stratégique, le plan opérationnel, le plan d'action et budgets.

1.1 Le plan stratégique

Le plan stratégique est un outil de conception et de déploiement de la stratégie qui reprend les points clés de cette dernière à savoir :

- les marchés/produits/technologies de l'entreprise ;
- les objectifs de cette dernière : buts quantifiés, par exemple un pourcentage de part de marché ;
- les moyens pour les atteindre croissance externe, interne, zones géographiques à privilégier.

Il retrace les différentes étapes souhaitées du devenir de l'entreprise. Son horizon se réduit considérablement avec l'impact de la mondialisation : de 5 à 10 ans dans les années 1980, il est aujourd'hui très souvent ramené à un horizon de 3-5 ans.

Ayant été élaborée à la suite d'une étude précise des forces et des faiblesses actuelles de l'entreprise et de son environnement, le plan stratégique intègre les notions de « *souhaitable* » et de « *possible* » dans un ensemble cohérent et réaliste. Sous cet aspect il se différencie

complètement de la prospective qui imagine le futur et dont l'horizon est beaucoup plus lointain. Exprimer les grandes lignes d'un plan d'action qui s'étend sur plusieurs années, sa forme est variée et les objectifs peu détaillés. Ce plan est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Comme tout programme d'action il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisées puisqu'il doit servir de cadre à leurs actions et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrées dans le plan opérationnel.²⁴

1.2 Le plan opérationnel

Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de 2 à 3 ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie.²⁵

Le plan opérationnel est classiquement élaboré par centres de responsabilités. Il prend en compte les orientations de la direction générale et en décline les stratégies au niveau des centres de responsabilités et des fonctions. Il conduit donc à établir des plans sectoriels et à chiffrer les besoins d'investissements compte tenu des objectifs à atteindre, des hypothèses d'environnement, des actions à entreprendre et des plans de rechange à mettre en œuvre en cas d'écarts sur les hypothèses.²⁶

En d'autres termes, le plan opérationnel concerne l'établissement détaillé des objectifs et des plans d'actions permettant de réaliser les priorités d'action et d'atteindre les niveaux cibles de performance définis au cours de la démarche stratégique. C'est au cours de cette phase que sont planifiés en détail les changements qui vont affecter l'organisation.

1.3 Le plan d'action et budget

Selon Henri Bouquin, écrivain et économiste qui s'intéresse au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire : « *Le budget devrait être l'expression comptable et financière des plans d'actions retenue pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels* ».²⁷

²⁴ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. « Contrôle de gestion: manuel et applications ». 3e éd. Paris : Dunod.2010. p.232.

²⁵ 25 Idem. P.23.

²⁶ LONING Hélène et MALLERET Véronique et al. « Contrôle de gestion ». 3e éd. Paris: Dunod. 2008. p.85.

²⁷ BERLAND Nicolas. « Contrôle de gestion ». Paris: La découverte. 2002. p.3.

Les budgets doivent être la modélisation financière des plans d'actions, eux-mêmes déclinent des plans opérationnels. Il est vrai que les plans d'actions sont une contrainte pour la hiérarchie, puisqu'ils visent à relier tout chiffrage budgétaire à des actions contraintes identifiables. Mais sans plan d'actions, les budgets ne représentent qu'une logique financière.²⁸

2 L'élaboration budgétaire

L'élaboration budgétaire repose sur des procédures qui se décomposent en cinq phases, qui peuvent être mises en évidence dans l'organisation, et cela se fait selon un calendrier budgétaire établi sur un horizon annuel.

2.1 Les procédures d'élaboration du budget

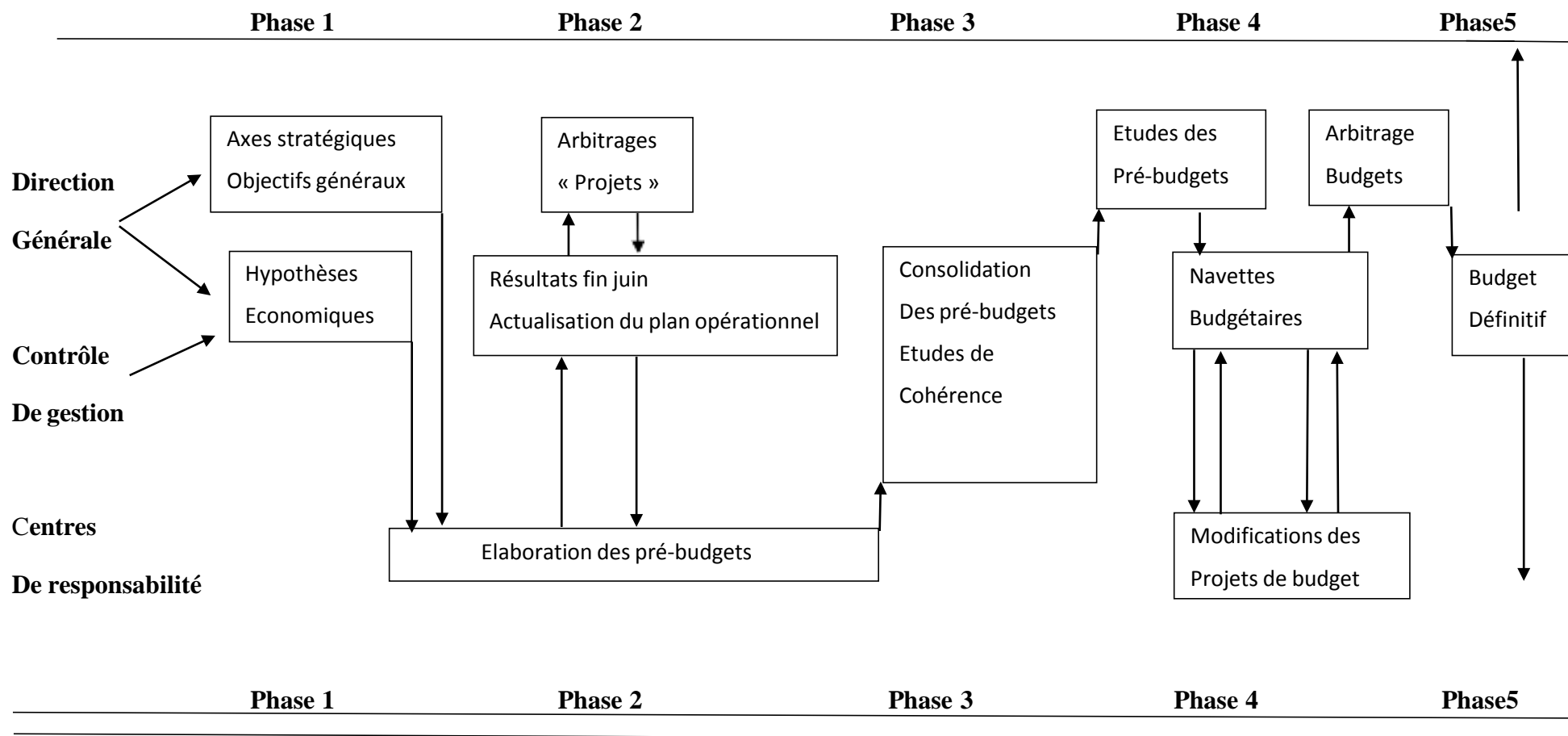
Une procédure budgétaire consiste à formaliser les documents qu'il faudra remplir et les étapes qui permettront d'arriver au budget définitif.²⁹ L'articulation plan-budget repose sur l'intégration des procédures et de l'organisation et le suivi d'un planning rigoureux. Le déroulement type d'une procédure est représenté par la figure n°01 ci-dessous : Cinq phases clés peuvent être mises en évidence dans l'organisation de la procédure.³⁰

²⁸ BOUQUIN HENRI. « Contrôle de gestion ». 9^{ème} éd. Paris : Presses universitaires de France. 1986. p.456.

²⁹ Désiré Marie Noëlle et HIRCH Daniel. et al. Le grand livre du contrôle de gestion. Paris: EYROLLES. 2013. p.157.

³⁰ ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. Contrôle de gestion et stratégie dans la banque. Edition: RB. 2013. pp.47-52.

Figure 1 : Les cinq phases d'une procédure budgétaire



Source : ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*. Edition: RB. 2013. P47.

2.1.1 La première phase

La première phase est initiée à la fin du premier semestre par la direction générale. Il s'agit de la diffusion des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'envoi de cette lettre de cadrage ou lettre d'intention permet aux centres de responsabilité d'initier leurs pré-budgets N+1.

Parallèlement, le contrôle de gestion transmet les hypothèses économiques et monétaires à retenir comme référence de valorisation pour l'ensemble des interlocuteurs de la banque. Ces hypothèses économiques portent sur les taux d'intérêt, les taux de change, les principaux indices boursiers et les données essentielles permettant le chiffrage des prévisions d'activités et de recettes : inflation, croissance économique, évolution des dépôts à vue. Ces hypothèses sont complétées par des prévisions internes comme l'évolution des coûts moyens des effectifs ou des coûts d'opération.

2.1.2 La deuxième phase

Elle se déroule au cours du troisième trimestre et elle est prise en charge par les centres de responsabilité chargés d'élaborer les pré-budgets en veillant à la cohérence avec le contenu de la lettre d'orientation générale et du pré-budget global.

Pour CABANE Pierre, économiste et ancien cadre dirigeant du groupe l'Oréal, Le pré budget « *constitue le véritable lien entre la planification stratégique et la planification à court terme, en étant la charnière entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle* ». ³¹

Ces pré-budgets concernent les éléments clés de prévision tels qu'ils apparaissent au milieu de l'année en cours :

- objectifs d'activités et de revenus ;
- objectifs du plan opérationnel ;
- effectif et charges d'exploitation liés aux objectifs d'activités et de revenus ;
- les frais informatiques ;
- le projet d'investissement et de développement (formation, action commerciale lourde etc.) sont classés par ordre de priorité.

³¹ CABANE Pierre. « L'essentiel de la finance à l'usage des managers ». Paris: EYROLLES. 2001. p.229.

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

Tableau 1 : Modèle type de document budgétaire

Revenus ou Indicateurs D'activités	Rappel Réalisé N-1	Objectifs N	Proposition Du budget	Variation N+1/estimé N
------------------------------------	--------------------	-------------	-----------------------	------------------------

Commentaires

Source : ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. Contrôle de gestion et stratégie dans la banque. Edition: RB. 2013. P49.

Cette présentation permet de suivre l'évolution sur trois ans de l'activité ou des revenus et permet de situer instantanément la tendance. Le commentaire permet de justifier les hypothèses d'activités et de revenus retenus pour N+1.³²

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

Les projets d'investissement et de développement sont détaillés en indiquant la finalité de l'investissement. Une note d'ensemble sur le projet de développement proposée par les centres de responsabilités est ensuite établie par le contrôle de gestion pour servir de base aux premiers arbitrages de la direction générale. Pendant cette phase de cadrage budgétaire, le contrôle de gestion s'assure de l'implication des centres de responsabilité et offre son assistance et ses conseils pour aider à l'établissement des objectifs, à leur chiffrage et à leur valorisation.

2.1.3 La troisième phase

Cette phase se fait à la fin du troisième trimestre et sur une période de quelques semaines. Elle est prise en charge par le service de contrôle de gestion. Il s'agit d'effectuer une première consolidation des pré-budgets transmis par les centres de responsabilité et de réaliser des analyses de cohérence. En cas d'incohérence, ou d'imprévision dans les chiffrages fournis

³² ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque ». EditionRB.2013.p.49.

par les centres, le contrôle de gestion peut demander aux centres de responsabilités de revoir certains éléments de leurs pré-budgets.

À l'issue de ces vérifications, un avis est donné sur la crédibilité du pré-budget sur les points suivants :

- Les pré-budgets établis par les centres de responsabilités sont-ils en cohérence avec les orientations stratégiques et avec le plan opérationnel de la banque ?
- Les objectifs d'activités, de recettes, des charges et d'investissement sont-ils en ligne par rapport aux objectifs et aux hypothèses économiques communiquées ?
- Les efforts entre les différents centres de responsabilités sont-ils répartis ? Quels sont les postes les plus affectés par les orientations et les hypothèses diffusées ?

Cette analyse aboutit à une première consolidation intermédiaire qui conduit à l'édition de documents récapitulatifs sur l'activité, les investissements et les principaux états prévisionnels de résultat de la banque pour N et N+1. Ceux-ci, sont alors transmis à la direction générale accompagnés de commentaires.

2.1.4 La quatrième phase

Le contrôleur de gestion doit jouer un rôle actif dans cette phase : il lui revient de prendre en charge toutes les opérations à caractère administratif et comptable qui permettent de passer des programmes approuvés aux budgets détaillés, de manière à ne pas imposer aux opérationnels une tâche lourde et parfois hors de leurs compétences.

Elle se déroule lors des réunions (*comités budgétaires*) de négociation entre direction générale et centre de responsabilité afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenus, de charges et d'investissement retenus au niveau de chaque centre de responsabilité. Pour un bon déroulement de la procédure, il est important que ces réunions ne se tiennent pas en toute fin d'année « *idéalement en octobre, novembre* ».

2.1.5 La cinquième phase

Elle correspond à l'établissement du budget définitif par métier. Elle donne lieu aux derniers arbitrages entre les différentes directions. Il s'en suit une navette budgétaire « en cas de divergence entre les budgets particuliers et les objectifs de la direction générale, des négociations appelées navettes permettent aux directions de revoir leur budget pour le mettre

en conformité et le rendre compatible avec les objectifs de la direction générale³³ » et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets. Ceux-ci sont alors découpés en tranches mensuelles en tenant notamment compte des variations saisonnières : ils deviennent alors définis.

Le budget définitif est présenté aux dirigeants de la banque et au conseil d'administration qui avalise in fine le budget présenté par la direction générale ou qui émet éventuellement des remarques. Le budget définitif est alors diffusé à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque.

2.2 Le calendrier budgétaire

Le processus de budgétisation s'inscrit dans le cadre d'un calendrier qui va de septembre N-1 à décembre N-1 pour le budget de l'année N. Le calendrier ne doit être en principe ni trop précoce, ni trop tardif, ni trop long.³⁴

Le processus budgétaire conduit le plus souvent à l'établissement des budgets mensuels qui n'est pas, bien entendu, une division par douze mais tient compte des variations saisonnières.

Figure 2 : Calendrier type d'une procédure budgétaire

<p>Mai-juin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre budgétaire - Hypothèses macro-économiques - Orientations de la direction générale <p>Juillet-septembre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navette budgétaire : pré-budgets <p>Septembre-octobre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbitrage(s) - Confrontation des pré-budgets consolidés aux objectifs <p>Novembre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation DG : arrêt des budgets N + 1 <p>L'année suivante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exécution et suivi budgétaire procédure budgétaire

Source : LONING Hélène et MALLERET Véronique ; et al. Contrôle de gestion. 3e éd. ParisDunod.2008.P74.

³³ HEMMICI Farouk et BOUNAB Mira. Les techniques de gestion cours et applications.3 éd. Paris : Dunod. 2012. p.45.

³⁴ LONING Hélène et MALLERET Véronique ; et al. « Contrôle de gestion ». 3e éd. Paris : Dunod. 2008. pp.74-75.

2.3 L'exécution budgétaire

Elle est la mise en œuvre des activités telles que programmées par le budget de l'entreprise et la saisie en terme monétaire, dans les différentes comptabilités des ressources consommées et des produits réalisés par les centres de responsabilité.

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

- des décisions en matière de dépenses et de recettes ;
- des décaissements et des encaissements.

2.4 Le suivi et contrôle budgétaire

Les budgets révèlent ce vers quoi l'entreprise veut aller. Ils précisent la cible à atteindre et les moyens d'y parvenir. Mais rien ne garantit que l'entreprise réalise les objectifs qu'elle s'est fixés. C'est pourquoi il est essentiel d'associer aux budgets un système de contrôle budgétaire dont le but est de vérifier la réalisation des objectifs.³⁵

En effet, la démarche budgétaire traduit une volonté d'anticipation et de maîtrise du devenir de l'entreprise. C'est cette volonté d'anticipation que nous qualifions de suivi contrôle budgétaire. Pour un exercice donné les prévisions budgétaires sont établies et divisées mensuellement.

En d'autres termes, le suivi contrôle budgétaire est un système d'alerte qui permet aux responsables d'être informés en cas de dérapage par rapport aux prévisions afin qu'ils réagissent.

Chaque budget comprend des rubriques budgétaires identifiées selon la pertinence des informations produites par ces budgets.

Une rubrique budgétaire contient un ou plusieurs comptes de la comptabilité générale. Les réalisations budgétaires sont puisées de la comptabilité générale. Par conséquent, les prévisions seront préparées en fonction du niveau de détail produit par la comptabilité générale groupé en rubriques budgétaires. La nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation « *projet de circulaire*³⁶ » doit être consulté par les responsables budgétaires pour comprendre et maîtriser le contenu de chaque rubrique budgétaire et de comptabiliser chaque dépense dans le compte adéquat.

³⁵ CABANE Pierre. L'essentiel de la finance à l'usage des managers. Paris: EYROLLES. 2001. p.263.

³⁶ Projet de circulaire : Nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation.

Lorsqu'une entreprise adopte un système de gestion budgétaire, ses responsables de différents niveaux se voient dotés de plans d'actions à court terme « *les budgets* », qu'ils ont le plus souvent contribué à établir lors d'une phase de négociation préalable. Mais l'élaboration de ses plans resterait un exercice formel si elles n'étaient complétées par un suivi effectif des réalisations. Il revient précisément au contrôle budgétaire de procéder au rapprochement entre les prévisions budgétaires et les réalisations des centres de responsabilités de l'entreprise. Ce rapprochement vise à déceler les écarts inévitables entre prévisions et réalisations, à les interpréter afin d'adopter les mesures correctives qui pourraient se révéler nécessaire par rapport aux plans d'actions initialement élaborés.³⁷

GERVAIS, Michel qui s'intéresse au contrôle de gestion l'a défini comme : la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin
.³⁸

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

Le contrôle budgétaire permet l'amélioration des performances de l'entreprise, on distingue deux types de contrôle :

2.4.1 Le contrôle à priori

Le responsable d'un centre de responsabilité dispose d'une délégation qui lui permet d'engager les ressources (*financières, humaines, ou autres...*) dans le cadre d'un budget défini.

Ce contrôle permet de s'assurer que les dépenses engagées s'inscrivent dans le cadre budgétaire. Il permet aussi de s'assurer que les dépenses non prévues au budget ne pourraient être engagées sans l'accord de la direction générale. Ainsi les risques de dépassement budgétaire peuvent être considérablement limités.

³⁷ Elie COHEN. Dictionnaire de gestion. Paris: La découverte.2004. p.81.

³⁸ ALAZRD Claude et GERVAIS Michel. << Contrôle de gestion et planification de l'entreprise »1990 Ed : 2ème. p. 226.

2.4.2 Le contrôle à postériori

Il consiste à la comparaison des performances avec les prévisions et les réalisations avec les engagements inscrit au budget. Ce suivi sert aussi à :

- informer l'ensemble des responsables hiérarchiques des éventuels écarts ;
- rechercher et analyser les causes de ces écarts ;
- proposer les actions et corriger les écarts constatés ;
- procéder éventuellement à l'ajustement du budget ;
- apprécier la performance des responsables budgétaires.³⁹

La comparaison entre prévisions et réalisations constitue une phase primordiale du contrôle budgétaire et qui doit être effectuée d'une façon efficace et rapide, et ceci mène à identifier Les causes d'écarts. Ces dernières doivent être rectifiées par la mise en place des actions correctives adéquates. En revanche, ces actions seront sans effets si les écarts proviennent des causes extérieures. Néanmoins, si elles sont issues des modifications internes structurelles le budget initial va subir des modifications.

Dans les autres situations :

- les écarts budgétaires positifs seront encouragés ;
- les écarts budgétaires négatifs doivent être annihilés ;
- l'évolution des écarts globaux doit mener à des actions qualité ou de travail sur la motivation.

De manière générale, sur le dégagement des écarts il convient d'effectuer la comparaison de la prévision à l'objectif budgétaire. Il faut également faire la comparaison du réalisé mensuel avec la dernière prévision et non le budget pour en tirer des enseignements immédiatement pour la nouvelle prévision.

Le suivi budgétaire est un outil essentiel au pilotage. C'est à la fois un outil de mesure, d'analyse, de projection et de simulation de la performance économique. Il est indissociable de la construction du budget : il s'inscrit dans sa continuité et servira de support pour la préparation du budget suivant.

Sans suivi budgétaire, le budget perd tout son sens et ne peut justifier tout le temps et l'énergie qu'on a y consacré. Le suivi budgétaire n'est pas qu'un outil de mesure et d'analyse,

³⁹ Idem.

c'est surtout un outil tourné vers l'action. C'est pourquoi il ne peut se suffire d'une vision du passé mais doit donner au responsable les moyens de se projeter sur les mois à venir et réévaluer revenus et dépenses en fonction des changements éventuels et ainsi décider en connaissance de cause.⁴⁰

2.4.3 Les outils du suivi contrôle budgétaire

Parmi les outils du suivi contrôle budgétaire nous citons ;

2.4.3.1 Le tableau de bord budgétaire

Le tableau de bord est un outil donnant rapidement les indicateurs indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, à court et à moyen terme, pour permettre la prise de décision. C'est un ensemble de données quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, mais systématiquement présentés de façon très lisible et aisément exploitable. Outil d'aide à la décision, le tableau de bord peut exister pour chaque niveau et chaque catégorie de responsabilité.⁴¹

Le tableau de bord devrait néanmoins alerter sur des évolutions anormales des écarts significatifs ou des événements exceptionnels en identifiant la nature du dysfonctionnement. Il suggère au responsable d'engager ou de poursuivre des analyses, de décider de mesures correctives ou simplement d'informer sa hiérarchie comme il fournit une vue résumée et complète de l'activité des principaux responsables.

2.4.3.2 L'analyse des écarts

L'analyse des écarts est au centre du contrôle budgétaire. C'est l'outil de référence pour exercer le contrôle des résultats. Elle consiste à comparer périodiquement les prévisions et objectifs budgétaires aux réalisations.

Dégager des écarts n'est pas une fin en soi. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser ces écarts pour pouvoir apprécier la performance.

Il n'est pas possible d'étudier tous les écarts pour des raisons de temps ou de coûts. S'il est possible avec les moyens informatiques actuels de calculer de très nombreux écarts, ceux-ci ne seront pas autant analysés. En effet, le temps consacré à une telle tâche serait considérable et le décideur se retrouverait face à une information dense et peu exploitable. Le système ne

⁴⁰ Désiré Marie Noëlle et HIRCH Daniel. et al. Le grand livre du contrôle de gestion. Paris: EYROLLES. 2013. p.102.

⁴¹ CABANE Pierre. L'essentiel de la finance à l'usage des managers. Paris: EYROLLES. 2001. p.269.

doit engager des réflexions fines que sur des écarts pertinents. Cette analyse consiste à ne s'intéresser qu'aux écarts sortant d'un seuil de tolérance préalablement défini. Chaque responsable doit donc préciser, rubrique par rubrique le niveau de ce seuil. La mesure d'écart se fait selon la formule suivante :

$$\text{Ecart} = \text{Réal} - \text{Standard}$$

Son interprétation dépend de l'écart qui est mesuré, ainsi il existe deux types d'écarts :

- un écart sur résultat : qui est favorable lorsqu'il est positif, et défavorable lorsqu'il est négatif.
- un écart sur coût : qui est favorable lorsqu'il est négatif et défavorable lorsqu'il est positif.

La pertinence des écarts dépend de leurs définitions, mais aussi de la qualité des éléments de référence c'est à dire des budgets. Dans un environnement instable est peu prévisible, cet aspect du problème ne peut être négligé. Ces écarts devant être compris comme des clignotants ou des indicateurs de vigilance. Le cœur du contrôle budgétaire reste à faire : il s'agit de retrouver les causes des écarts sur le terrain, d'envisager ou de soutenir les actions correctives entreprises par les responsables opérationnels et d'aider à la mise en œuvre des solutions compte tenu des moyens disponibles.⁴²

2.4.3.3 La mise en œuvre d'actions correctives

La logique du contrôle budgétaire consiste au-delà de l'analyse des écarts, à s'interroger sur les origines de déviations, aussi bien en termes de responsabilité - qui est responsable ? - qu'en termes de pilotage - quels sont les produits ou les services concernés ? Quelles sont les causes ?⁴³

Deux types d'actions correctives visant :

- à réfléchir sur le résultat attendu « *contrôle dit anticipé* » : les résultats sont prédits et l'action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée.

⁴² ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. << Contrôle de gestion : manuel et applications >>. 3e éd. Paris : Dunod. 2010. pp.362-394.

⁴³ LONING Hélène et MALLERET Véronique et al. << Contrôle de gestion >>. 3e éd. Paris: Dunod. 2008. p.101.

- à influencer les réalisations ultérieures « *contrôle dit à postériori* » : les résultats étant comparés au standard une fois que la tâche accomplie, l'action corrective ne concerne que le déroulement d'une tâche nouvelle.

Il peut s'agir enfin de ne rien faire. L'écart est dû simplement à un phénomène accidenté et qui n'a rien avoir avec le processus sous contrôle, par exemple : un vendeur malade à l'origine de la chute passagère du chiffre d'affaires.

Il est difficile de se référer au processus budgétaire sans mentionner les rapports étroits qui s'établissent avec le système d'information. Le support informatique joue un rôle fondamental dans la gestion de ce processus, car il garantit la fiabilité et l'accessibilité des informations qui seront utilisées.⁴⁴

Pour assurer la performance et la cohérence du budget, il est absolument nécessaire de s'appuyer sur les bonnes pratiques en établissant un processus budgétaire pertinent et adéquat en mettant en œuvre des techniques de prévision et contrôle modernes afin de permettre à la banque de mettre en place un dispositif de pilotage le plus efficace possible.

Section 3 : Les nouvelles démarches budgétaires

Le budget face à ces objectifs multiples, rencontre de nombreuses difficultés qui suscitent en retour de nombreuses critiques. Ces dernières constituent alors les opportunités sur lesquelles bâtir les nouvelles démarches budgétaires.

1 Critiques sur la gestion budgétaire

De nombreuses études académiques ou pratiques témoignent de l'insatisfaction des managers envers le budget. Cette critique n'est pas récente : Dès 1952 Chris Argyris⁴⁵ dénonçait les effets pervers des budgets dans son article intitulé « the impact of budgets on people », dans lequel il souligne que les budgets sont rigides, irréalistes voire manipulés et s'intéressent uniquement à la performance passée. Ils sont de plus un moyen de pression qui crée de la tension, détruit la coopération et produit du stress.

Au début des années 1990, la critique du budget reprend de la vigueur. On reproche ainsi au budget d'être à l'origine de comportements opportunistes, de provoquer des

⁴⁴ Idem.p.73.

⁴⁵ SPONEM Samuel et LAMBERT Caroline. Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. Cairn.info le 15/11/2012. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite controle-audit-2010-1-p.159>. Consulté le : 24/08/2022.à 22h30.

comportements conservateurs, de décourager la coopération, de ne plus être pertinent dans un environnement devenu trop incertain, d'introduire des rigidités dans l'organisation, d'imposer une culture de contrôle plutôt qu'une culture d'implication.

En France, cette critique s'est traduite par une enquête de la DFCG (Association des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion) qui se demandait au début des années 1990 : Faut-il tuer le budget ?

Parmi les 600 répondants, en majorité professionnels européens du contrôle de gestion^{.46}

Pour les 45% des entreprises, le processus budgétaire dépasse les trois mois il est trop long parce que trop complexe. Près de 70% reconnaissent que les budgets tuent l'initiative. Mais 90% y tiennent. Seul un répondant sur deux juge que le budget est trop lourd, mais les deux tiers des grandes entreprises sont prêts à en simplifier les procédures.

« Les entreprises ont rodé et sophistiqué à l'extrême des outils et des concepts conçus dans les années 1930 et totalement inadaptés à leur environnement actuel », commente Stéphan Doblin.⁴⁷

Une série de recherches a été réalisée afin de comprendre les critiques formulées à l'encontre du budget :

James A. Brimson et John Antos (1999), reconnaissent une grande utilité aux budgets, mais ils les trouvent trop abstraits car exprimés en des termes uniquement financiers.⁴⁸

Ils formulent les reproches suivants au contrôle budgétaire :

- il cherche des inefficacités plutôt que les causes et les sources d'améliorations possibles ;
- il est perçu comme un exercice formel faisant perdre du temps aux opérationnels ;
- les prévisions sont souvent une simple projection du passé.

⁴⁶ BOUQUIN HENRI. Contrôle de gestion. 9^{ème} éd. Paris: Presses universitaires de France. 1986. p.430.

⁴⁷ COQUIDE, Trick; COLLOMP, Florentin ; DESCHAMPS, Pascale. Arrêtez le supplice. Publié le 26/09/1994 à 09:34L'expressL'expansion.<https://lexpansion.lexpress.fr/actualiteeconomique/arrêtezlesupplice.html>. Consult é le 24/08/2022.à 23h00.

⁴⁸ BERLAND, Nicolas. Contrôle de gestion. Paris: La découverte. 2002. p.99.

Selon Sebastian Becker : «*La budgétisation consomme des ressources, exige de longues négociations et génère souvent des conflits. Les budgets entravent les comportements et ne permettent pas la flexibilité*». ⁴⁹

Selon Jensen : «*L'élaboration des budgets, puis leur suivi, constitueraient des activités fortement consommatrices de temps et de ressources* ». ⁵⁰

Selon Henri Bouquin « *le budget est « ou devrait être » l'expression comptable et financière des plans d'actions retenue pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels* ». Sans plans d'actions, les budgets ne représentent qu'une logique financière. ⁵¹

Ces limites du budget sont nombreuses. On peut les synthétiser autour de quatre axes développés ci-après :

- **Inefficience du processus budgétaire**

- le budget est trop cher à cause des innombrables irritations et navettes budgétaires, le processus budgétaire est souvent critiqué pour son inefficience ;
- le budget est souvent trop consommateur de temps et trop coûteux ;
- en outre, les managers se plaignent de passer plus de temps à budgétiser leurs activités qu'à les réaliser.

- **Inadaptation aux organisations actuelles : le budget contre la stratégie**

L'environnement dans lequel évoluent les organisations actuelles semble remettre profondément en question la pertinence du système budgétaire. Cet environnement se caractérise par une forte imprévisibilité qui rend la planification très incertaine.

- **Tendance à dégrader la coopération**

Le budget engendrerait la dégradation de la coopération au sein des organisations en stimulant la concurrence pour des ressources limitées. De plus, le contrôle budgétaire constant créerait une culture de la méfiance. Cela aboutirait à freiner la mutualisation au sein des entreprises.

⁴⁹ BECKER Sébastien. Faut-il abandonner les budgets, pour le bien de l'entreprise? HEC - Knowledge - HEC Paris. 3 février 2015, vol. 23, n° 4. Disponibles sur : <http://www.hec.fr/Knowledge/Finance-et-Comptabilite/Management-de-la-performance/Faut-il-abandonner-les-budgets-pour-le-bien-de-l-entreprise>. Consulté le 26/08/2022. à 18h30.

⁵⁰ BESCOS, Pierre-Laurent; CAUVIN, Éric; LANGEVIN, Pascal; MENDOZA, Carla. CRITIQUES DU BUDGET: UNE APPROCHE CONTINGENTE. Belgique. May 2003. <https://halshs.archives-ouvertes.fr>. Consulté le 28/08/2022. à 20h45.

⁵¹ BERLAND Nicolas. Contrôle de gestion. Paris : La découverte. 2002. p.3.

- Des comportements dysfonctionnels

Le processus budgétaire en fondant la mesure de la performance sur l'atteinte d'objectifs, pousserait à des pratiques de manipulation des chiffres budgétaires et réalisés (les jeux budgétaires). On retrouverait alors en interne les phénomènes de lissage de résultat qui sont dénoncés à propos de certaines entreprises, tellement sous la pression d'actionnaires exigeants, qu'elles en arrivent à manipuler leur comptabilité.

2 L'avis des professionnels

Pour Bjarte Bogsnes, l'un des exemples emblématiques des outils de pilotage du management, c'est le budget. Un outil assez aride, qui, par nature, rend difficile toute agilité. Cet outil de pilotage, assez lourd, semble souvent indépassable. Pourtant, les critiques qui lui sont adressées sont nombreuses : il consomme beaucoup de temps, les hypothèses qu'il intègre sont très rapidement dépassées, il ne permet de faire presque aucun lien avec la stratégie de l'entreprise. Il crée une forme d'illusion de contrôle alors qu'il entérine des décisions prises trop tôt ou trop ambitieuses par rapport à la réalité.

Jack Welch, ancien président de General Electric « *Le budget est la peste des entreprises américaines. Il n'aurait jamais dû exister, faire un budget est un exercice de minimalisation. Vous tirez toujours le moins des gens, parce que chacun négocie pour le chiffre le plus bas* ». ⁵²

Le CAM-I (*Cost Management for today's Advanced Manufacturing*) en Grande Bretagne, regroupe les directeurs financiers d'une trentaine de grands groupes internationaux, des consultants et des universitaires qui réfléchissent ensemble au développement de la gestion d'entreprise. Le CAM-I intéressé au contrôle budgétaire. Ce groupe est créé en juin 1997, une table ronde sur le thème « *Beyond Budgeting* ».

Le programme est simple : faut-il gérer sans contrôle budgétaire ? La solution radicale du CAM-I consisterait donc à se passer des budgets considérés comme des outils d'une autre époque. L'idée est de suivre l'exemple d'un certain nombre d'entreprises qui se sont débarrassées du contrôle budgétaire afin d'accroître leurs performances. (Volvo, Ikea, Schlumberger, SKF, Ericsson), pour les plus connues. ⁵³

En résumé nous pouvons reprendre les dix critiques sur le budget proposé par le CAM-I (1999) et leurs préconisations.

⁵² CAPPELLETTI Laurent et HOUAROU Christian. «< Finance et contrôle au quotidien >». Paris : DUNOD. 2013. p.343.

⁵³ BERLAND Nicolas. « Contrôle de gestion » Paris : La découverte. 2002. p.101.

Tableau 2 : Les dix principales critiques concernant les budgets selon le CAM-I

<i>Thèmes</i>	<i>Préconisations</i>	<i>Critiques</i>
<i>Les objectifs</i>	Battre la concurrence, pas le budget	Le budget n'est qu'un référentiel interne
<i>La stratégie</i>	Développer continuellement la stratégie, pas annuellement	La stratégie ne se fait pas une fois par an
<i>L'amélioration</i>	Changer radicalement, pas par étapes	Le budget renforce le conformisme
<i>Les ressources</i>	Gérer les ressources à long terme, ne pas les allouer	Le budget est souvent construit sans lien avec la stratégie
<i>La coordination</i>	Gérer les causes et les effets, pas les budgets	Le budget donne lieu à des négociations stériles
<i>Les coûts</i>	Gérer la valeur, pas les coûts	Le budget est un exercice de minimisation des charges
<i>Les prévisions</i>	Créer le futur, ne pas chercher à rester dans les rails	Le budget est souvent la reprise des chiffres de l'année passée
<i>Le contrôle</i>	Utiliser quelques indicateurs et pas une somme de données	Le budget est trop complexe et uniquement financier
<i>Les récompenses</i>	Encourager le travail d'équipe, pas l'individualisme	Le budget encourage les comportements égoïstes et la constitution de matelas budgétaires
<i>La délégation</i>	Donner des responsabilités et de liberté aux managers	Le budget enferme les managers dans des contraintes trop fortes

Source : BERLAND Nicolas. Contrôle de gestion. Paris : La découverte. 2002. p 12

3 Nouvelles démarches budgétaires

Pour faire face à ces critiques concernant le processus budgétaire, le contrôle de gestion a développé trois types de réponses visant l'amélioration, la transformation ou la suppression du budget : le better budgeting, le new budgeting et le no budgeting.

3.1 Améliorer le budget : le better budgeting

Le premier champ de réponses « better budgeting »⁵⁴ consiste à signaler que les difficultés rencontrées par le processus budgétaire ne sont pas uniquement liées à l'instrument

⁵⁴ Idem, pp.342-343.

lui-même mais à la manière dont il est instrumenté et utilisé. La lourdeur du processus budgétaire, la faible qualité des prévisions, l'absence d'analyse sont souvent reliées à des systèmes d'informations obsolètes ou non pertinents.

Ces instruments doivent remplir trois tâches :

- collecter les données ;
- faciliter les simulations ;
- organiser la coordination et le partage.

De nombreuses organisations ont focalisé leurs efforts sur la collecte des données en négligeant la simulation, la coordination et le partage des informations, se repliant sur des outils simples comme les tableurs pour assurer les deux autres fonctions. Or, le développement des tableurs et des ERP⁵⁵ collaboratifs peut permettre d'accélérer le processus de discussions et de constructions des hypothèses budgétaires à l'échelle même mondiale pour les organisations internationales. Les systèmes de type e-budgeting permettent en particulier de faciliter la construction commune d'hypothèses budgétaires.

L'animation du processus budgétaire est souvent discutable au cœur des améliorations de la démarche, il est souhaitable de prendre le temps après chaque exercice budgétaire d'analyser l'existant de manière critique.

La qualité du processus budgétaire repose aussi sur la compétence budgétaire des acteurs impliqués. Or, de nombreux analystes témoignent de la faible compétence budgétaire des managers concentrés avant tout sur leur propre expertise technique. Il est intéressant de constater que cette source d'amélioration basée sur l'acceptation de la faible compétence en matière de budgétisation est souvent refoulée au nom de la critique de l'instrument lui-même. Comme si lors d'un accident de voiture il fallait toujours incriminer la voiture et pas son conducteur.

3.2 Transformer la démarche budgétaire : le new budgeting

L'objectif est de ramener le budget à une planification opérationnelle, à l'amélioration du processus d'allocation des ressources et de planification. Il s'agit, en se basant sur l'approche ABC de reconstruire le processus budgétaire qui permet de remettre le client et la stratégie au

⁵⁵ L'une des solutions possibles pour l'amélioration du fonctionnement du contrôle budgétaire est le recours accru aux ERP (entreprise ressource planning) qui contiennent des modules de budgétisation. Ces programmes informatiques permettent d'accélérer les simulations, les prévisions, bref de tenir compte du facteur temps

cœur du budget et pas simplement le volume et la minimisation des coûts. Puis en se focalisant sur un point essentiel qui tient compte des priorités (*l'opérationnel avant le financier*), la faisabilité pratique avant la faisabilité financière qui suppose de la part des managers d'avoir avant tout une approche en termes de plans d'actions.⁵⁶

3.3 Supprimer le budget : le no budgeting

Le no budgeting est en général celui qui est appelé le beyond budgeting, qui porte essentiellement sur l'évaluation de la performance. Ce courant est souvent associé aux travaux de J.Hope et R.Fraser dont les titres des principaux ouvrages permettent de bien comprendre le cœur de l'approche. Ainsi en 2003, ils publient le livre intitulé *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* et un article intitulé « *New Ways of Setting Rewards: the beyond budgeting Model* ».

Les tenants de ce système se concentrent sur les comportements pervers engendrés par le fait de mesurer la performance des managers sur la base des écarts budgétaires. Il s'agit selon eux, de détacher les systèmes incitatifs de l'atteinte d'objectifs budgétaires prédéterminés. Pour cela le beyond budgeting prône l'utilisation d'évaluation de la performance basée sur des benchmarks externes et internes (*et plus sur des objectifs négociés*) ainsi que sur une évolution continue de ces benchmarks. Ainsi les managers seraient amenés à toujours devoir être au plus près de la concurrence et à s'adapter aux changements de l'environnement.

Ce courant ajoute à cette idée la nécessité de contrôler davantage les managers sur leur implication que sur leurs résultats car, le premier induit le second. Le contrôle s'attacherait alors à vérifier que les managers adhèrent aux valeurs essentielles de l'entreprise, partagent son identité, ses règles fondamentales et disposent des compétences pour faire leur travail. Dès lors, le contrôle devient plus social.⁵⁷

L'importance accordée aux benchmarks et à l'autonomie des managers est centrale dans cette démarche car elle permet, selon ses promoteurs, de se passer entièrement de démarche budgétaire : en effet la confrontation constante des managers par rapport à des normes de marchés (*benchmark*) enlèverait la nécessité de fixer des objectifs. De plus, le contrôle social par un recrutement très strict, par des procédures de socialisation fortes (*leadership, valeurs partagées...*) éviterait les comportements opportunistes de manipulation des chiffres ou de

⁵⁶ CAPPELLETTI Laurent et HOUAROU Christian. << Finance et contrôle au quotidien >>. Paris : DUNOD. 2013. P344-345.

⁵⁷ URIBE Vincent. Beyond Budgeting: Budgétisation et Agilité. SOAT Blog. Publié le 07/11/2013. disponible sur: file:///C:/Users/micromedia/Downloads/SOATBlog.Beyond Budgeting, Agilité.html. Consulté le 25/08/2022.

passagers clandestins. Ceci engendrait un climat de confiance qui relativiserait le besoin de contrôle strict que l'on retrouve dans les procédures budgétaires classiques.

Les deux auteurs Hope et Fraser citent un certain nombre de grandes entreprises qui se sont affranchies de la procédure budgétaire classique. Ces entreprises appartiennent à tous les secteurs d'activités. Ils citent notamment TOYOTA, ALDI, SOUTHWEST AIRLINES.

Ils démontrent alors que ces entreprises bien que très différentes dans leurs activités et mode de gouvernance, leurs structures d'organisation ou encore leurs cultures ont un point en commun : elles ne recourent pas à la fixation d'objectifs financiers fixés et prédéterminés.⁵⁸

Pour Bjarte Bogsnes, sous-directeur, la compagnie pétrolière norvégienne "Statoil". Il est responsable du développement de la gestion de la performance. Il est surtout connu pour animer le réseau Beyond Budgeting, un réseau d'entreprises qui invitent d'autres organisations à abandonner la gestion par le budget, comme elles l'ont elles-mêmes fait. Il faut passer à quelque chose de plus intelligent et plus souple. Si le budget, inventé il y a plus d'un siècle par James McKinsey, le fondateur de la firme de consultants du même nom, l'a été certainement avec les meilleures intentions, il n'est plus aujourd'hui un outil efficace et performant. « *Le budget est devenu plus une barrière qu'un support pour améliorer la performance des organisations.* »

Il rappelle que les principes de Beyond Budgeting ont des impacts directs sur le leadership comme sur les processus. Eclaircir les valeurs, la performance, introduire un management par la transparence, une forme d'auto-organisation, promouvoir l'autonomie, attribuer des objectifs relatifs en amélioration continue plutôt que des objectifs cibles.

Il évoque l'exemple de la banque suédoise, Handelsbanken de 10 000 employés, qui n'a ni budget ni cible, et qui fonctionne sur ce modèle depuis les années 70. C'est pourtant une banque qui n'a cessé de se développer, qui a les coûts les plus réduits d'Europe.

⁵⁸ ROUACH Michel et NAULLEAU Gérard. Contrôle de gestion bancaire.6 éd. Paris : Revue Banque. 2012. p.345.

Conclusion du chapitre I

La gestion budgétaire recouvre deux étapes, l'étape de l'établissement, la négociation et la détermination des budgets, ainsi que la deuxième étape qui est consacrée au contrôle budgétaire.

Un budget est une affectation prévisionnelle quantifiée, aux différents centres de responsabilité, d'objectifs et/ou de moyens pour une période déterminée limitée au court terme (*une année*). Il est établi pour atteindre les objectifs de la banque, il constitue un outil de coordination et de communication au sein d'une organisation. De ce fait, il est considéré comme un outil de pilotage permettant la traduction du plan stratégique en budget annuel.

La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilité. Le contrôle budgétaire se focalise sur la comparaison des réalisations aux prévisions budgétaires, sur l'analyse des écarts constatés, et la mise en œuvre d'actions correctives.

Pour que le processus budgétaire soit efficace, il faut que le contrôle de gestion ait un rôle médiateur entre les différents centres de responsabilité comme il faut impliquer tous les acteurs pour les motiver.

Malgré l'importance du processus budgétaire et ses objectifs multiples mais il rencontre de nombreuses difficultés qui suscitent en retour de nombreuses critiques. Ces dernières constituent alors les opportunités sur lesquelles bâtir les nouvelles démarches budgétaires comme le better budgeting, le new budgeting et le beyond budgeting qui auraient même conduits un certain nombre d'entreprises à aller au-delà du budget.

Chapitre 02 :
Présentation de la CNEP-Banque

Introduction au chapitre II

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 devienne ainsi une banque universelle exerçant toutes les activités que lui confère la loi.

Ce chapitre, consacré à la présentation de la CNEP-Banque, sera basé sur trois principaux points qui peuvent être identifiés comme suit :

- Historique et organisation de la CNEP ;
- Mission et opération de la CNEP ;
- Présentation du réseau de Tizi-Ouzou.

Section 1 : Historique et organisation de la CNEP-Banque

La présentation de la CNEP banque à travers son organisation ses aspects techniques, administratives opérationnels, tout en citant ses tâches ainsi que son évolution.

1 Historique de la CNEP-Banque (création 1964)

Les statuts de la CNEP banque sont fixés par la loi n° 64-227 du 10 août 1964 définissent l'objet social de la caisse et traçant le cadre général de ses missions. Elle n'est devenue opérationnelle par le biais de ses agences nouvelles qu'à partir de 1966.

Elle se situe au premier rang des établissements financiers par l'importance de sa clientèle ainsi que par les crédits accordés.

Elle a trois missions principales à savoir :

- La collecte de l'épargne des ménages ;
 - Le financement de la construction de logement ;
 - La promotion de l'immobilier.
- **Première période (1964-1970) :** collecte de l'épargne sur livret :

Les deux attributions principales assignées à la caisse d'épargne de l'époque étant

- La collecte de l'épargne

- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux)
- **Seconde période (1971-1979) :** encouragement du financement de l'habitat :

Durant cette période : l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public.

Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux

A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP, comptait quarante-six (46) agences et bureaux de collecte.

- **Décennie 1980 :** La CNEP au service de la promotion immobilière :

Les nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il n'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants.

La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

2 Transformation du statut en 1997

A partir de 1997 suite à l'établissement de l'agrément du conseil de la monnaie et du crédit n°01/97. La caisse nationale d'épargne et de prévoyance s'est vue ériger en société par actions (SPA) ; sous la dénomination sociale de CNEP-Banque.

De ce fait, la société est régie par les dispositions du code de commerce ; par la loi sur la monnaie et le crédit ; par l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 portant gestion des capitaux marchands de l'Etat et par la décision d'agrément délivrée par la banque d'Algérie relative à la modification de ses statuts.

Après cette transformation, la CNEP-Banque a eu pour objet social l'exécution tant pour elle-même que pour le compte de tiers, en Algérie et à l'étranger, de toutes les opérations de banque et notamment :

- Recevoir et gérer les dépôts ;
- Emettre les emprunts à court, moyen et à long terme ;
- Contacter tout emprunts, participer à toute souscription ;
- Consentir des prêts sous toute forme ;
- Donner toute acceptation, caution, aval et garanties de toute nature ;
- Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières et plus généralement toutes les opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières rattachant directement ou à son objet.

Son capital social est porté à 14 milliards de dinars, divisé en quatorze mille actions d'une valeur d'un million de dinars chacune numérotées de 01 à 14.000. Elles sont entièrement libérées et matérialisées par des titres établis au nom de l'Etat, conformément à l'article 715 bis 37 du code de commerce.

3 Organisation de la CNEP-Banque

La CNEP-Banque est dotée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration et son contrôle est assuré par deux commissaires aux comptes. Son organisation est fixée par les dispositions de la décision règlementaire 78-95 de 27 novembre 1995, et elle a évalué au fur et à mesure de la diversification et de l'élargissement de ses activités.

Dans son organigramme hiérarchique il y a lieu de distinguer trois niveaux de structures :

- Structures centrales.
- Structures régionales.
- Les agences.

3.1 Les structures centrales

La CNEP-Banque est dirigée par un Président Directeur Général (PDG) ; assisté de sept Directeurs Généraux Adjoints (DGA) :

- Le DGA chargé du développement.
- Le DGA chargé de l'administration
- Le DGA chargé du crédit
- Le DGA chargé de l'assainissement
- Le DGA chargé du financement et du contrôle comptable

- Le DGA chargé du recouvrement.
- Le DGA chargé du système d'information.

Ces DGA sont sous l'autorité directe du PDG. Ils ont pour missions chacun dans son domaine, l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des activités des vingt et une direction centrale placée sous leurs autorités, sont aussi rattachés au PDG. La direction de l'inspection générale est une cellule chargée de l'audit interne.

3.2 Les directions régionales

Les directions régionales sont des structures décentralisées ayant pour activité l'animation, la coordination, la gestion et le contrôle de l'ensemble des agences qui leur sont rattachées.

Cette décentralisation et cette déconcentration ont pourtant de mettre en œuvre avec un maximum d'efficacité la politique définie par la Direction Générale.

L'organisation des directions régionales (également appelées directions de réseaux) est fixée par les dispositions de la décision, réglementaire 74-95 du 21 novembre 1995. La CNEP-Banque compte actuellement quinze réseaux d'exploitation (aux directions régionales) qui ont pour missions de :

- Coordonner l'ensemble des activités des agences qui révèlent de leurs responsabilités ;
- Autoriser dans le cadre des pouvoirs qui leur sont assignés le financement des agences et contrôler son utilisation ;
- Rendre compte périodiquement à la direction générale à travers des rapports d'activité ;
- Vérifier, contrôler et consolider les journées comptables des agences.

Ces missions dévolues à la direction du réseau sont prises en charge par un directeur assisté de cinq chefs de départements :

- Le département du personnel et des moyens ;
- Le département du financement ;
- Le département de finance et de la comptabilité ;
- Le département de l'informatique ;
- Le département d'épargne.

3.3 Les agences

L'organisation des agences de la CNAP-Banque est définie par la décision réglementaire 75-95 du 21 novembre 1995. Au sens de cette décision, les agences sont des structures d'exploitation décentralisées, hiérarchiquement rattachées aux directions régionales. Chaque réseau compte trois catégories d'agences : «A», «B» et «C».

Cette classification est relative aux habitions qui leurs sont déléguées par la direction générale concernant les activités à exercer.

- Les agences « A » sises aux chefs-lieux de wilaya, elles ont pour missions la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits y compris le financement de l'accession à la propriété.

- Les agences « B » : leurs missions se résument dans la collecte de l'épargne et la distribution, uniquement, des crédits aux particuliers pas de financement de l'accession à la propriété.

- Les agences « C » : elles ont pour unique activité la collecte de l'épargne.

Certaines agences de type « A » sont désignées par « agences principales ». Cette dénomination se réfère au niveau de leur activité qui est suffisamment élevé. En sus des services de production (dépôts et prêts) il incombe à chaque agence d'assurer des services fonctionnels de structure (administration, comptabilité, etc...).

Actuellement, la CNEP-Banque compte cent quatre-vingt-six (186) agences dont :

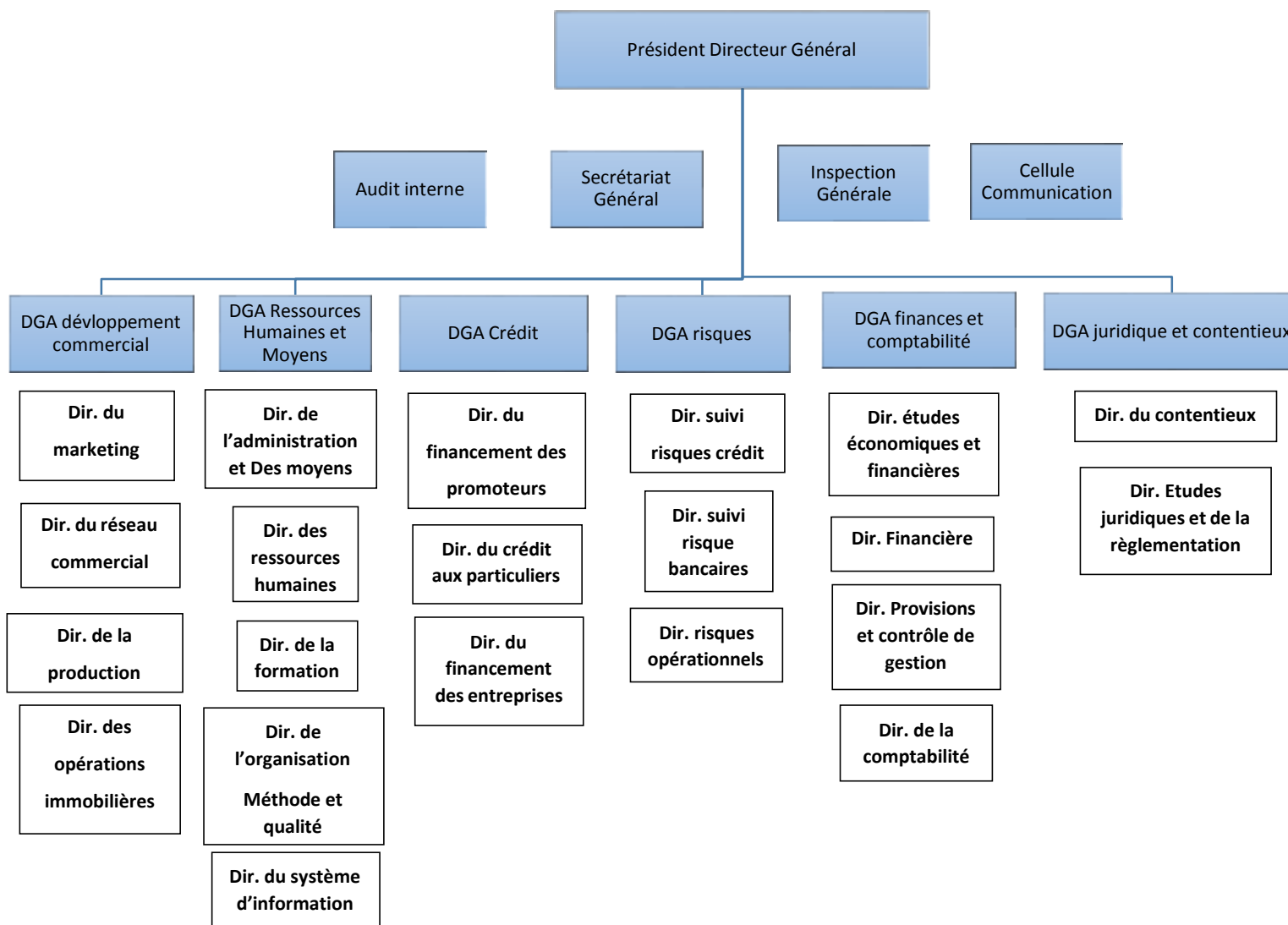
48 de type « A »

75 de type « B »

63 de type « C »

Après avoir présenté la CNEP-Banque et son organisation, il nous semble apport un de présenter la structure d'accueil : « La direction des prévisions et du contrôle de gestion (DPCG) ».

Figure 3 : Organisation de la CNEP-Banque (source DR 1147/2008 du 27/05/2008)



4 Présentation de la direction prévision et du contrôle de gestion (DPCG)

La direction de la prévision et du contrôle de gestion fut créée par la décision réglementaire n°173 du 22 février 1999 et placée sous l'autorité de la DGA développement.

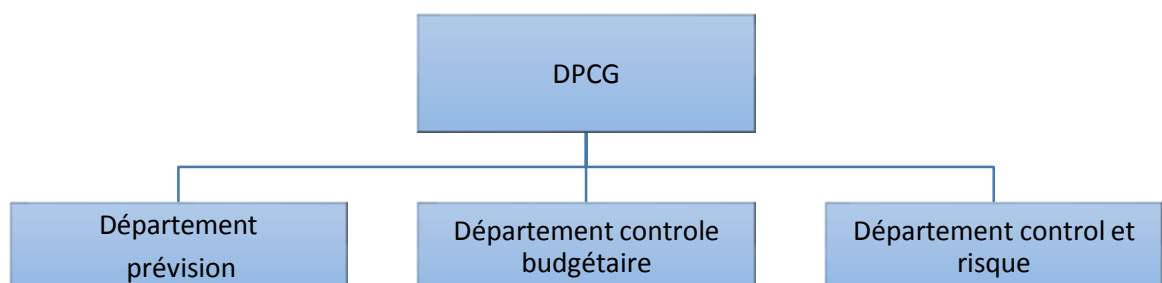
La direction de la prévision et du contrôle de gestion a pour principales missions :

- D'assurer la cohérence et la convergence entre la stratégie et les décisions opérationnelles
- De mettre en place un certain nombre d'outils et de techniques permettant de mesurer les performances et de suivre l'évolution de toutes les ressources d'institution (physique, financière et matérielle)

Cette direction est structurée en trois (03) départements :

- Le département prévision : qui a pour mission d'un côté de contribuer à la définition, de la stratégie en veillant à la crédibilité des projections et la cohérence des hypothèses ; et de l'autre côté de déterminer des indicateurs de gestion pertinents et représentatifs de l'activité.
- Le département contrôle budgétaire : il a pour mission de définir et mettre en place les procédures budgétaires en fixant des normes et rations, d'orienter et assister les structures centrales et décentralisées dans l'élaboration de leur budgets, de notifier à ces structures les budgets retenus et de proposer en cas de besoin; la révision des objectifs.
- Le département contrôle et risque : il doit suivre les risques auxquels est exposé la banque, à savoir : Le risque clientèle, le risque financier, et le risque opérationnel.

Figure 4 ; Schéma de différents départements de la DPCG



Section 2 : Missions et opérations de la CNEP-Banque

Différentes missions et opérations qui existent dans la CNEP banque

1 Les missions de la CNEP- Banque

Les missions de la CNEP- Banque portent essentiellement sur :

- La collecte de l'épargne.
- Le financement de l'habitat.
- La promotion immobilière.

1.1 La collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

- Le réseau propre à la CNEP-Banque réparti à travers tout le territoire national
- Le réseau postal, composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 wilayas.

Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire), la CNEP-Banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- Les dépôts à terme logements pour les personnes morales ;
- Les bons de caisse.
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques.
- Les comptes chèques aux particuliers.
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

1.2 Le financement de l'habitat

Les prêts accordés par la CNEP-Banque servant principalement à :

- La construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant et non épargnant).
- La construction par des tiers (promotion immobilière privée ou publique).
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial.
- L'acquisition de logements neufs des promoteurs publics ou privés.
- La cession de bien entre particuliers. La location habitation.
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.

1.3 La promotion immobilière

Outre le financement des particuliers, la CNEP-Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la ou à la location

Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

2 Les opérations de la CNEP-Banque

Aujourd'hui, la CNEP-banque n'est plus une caisse d'épargne, c'est une banque à part entière, cela suppose donc que les types d'opérations qu'elle accomplit sont ceux relevant de son statut de banque de 1997, et qui consistent à :

- Recevoir et gérer des fonds quel que soit leur durée et leur forme :
- Emettre des emprunts à court, moyen et long terme, sous toutes formes
- Consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de T'habitat :
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription ;
- Donner toute acceptation, caution et garantie de toute nature ;
- Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires ;
- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la banque.

Section 3 : Présentation du réseau de Tizi-Ouzou

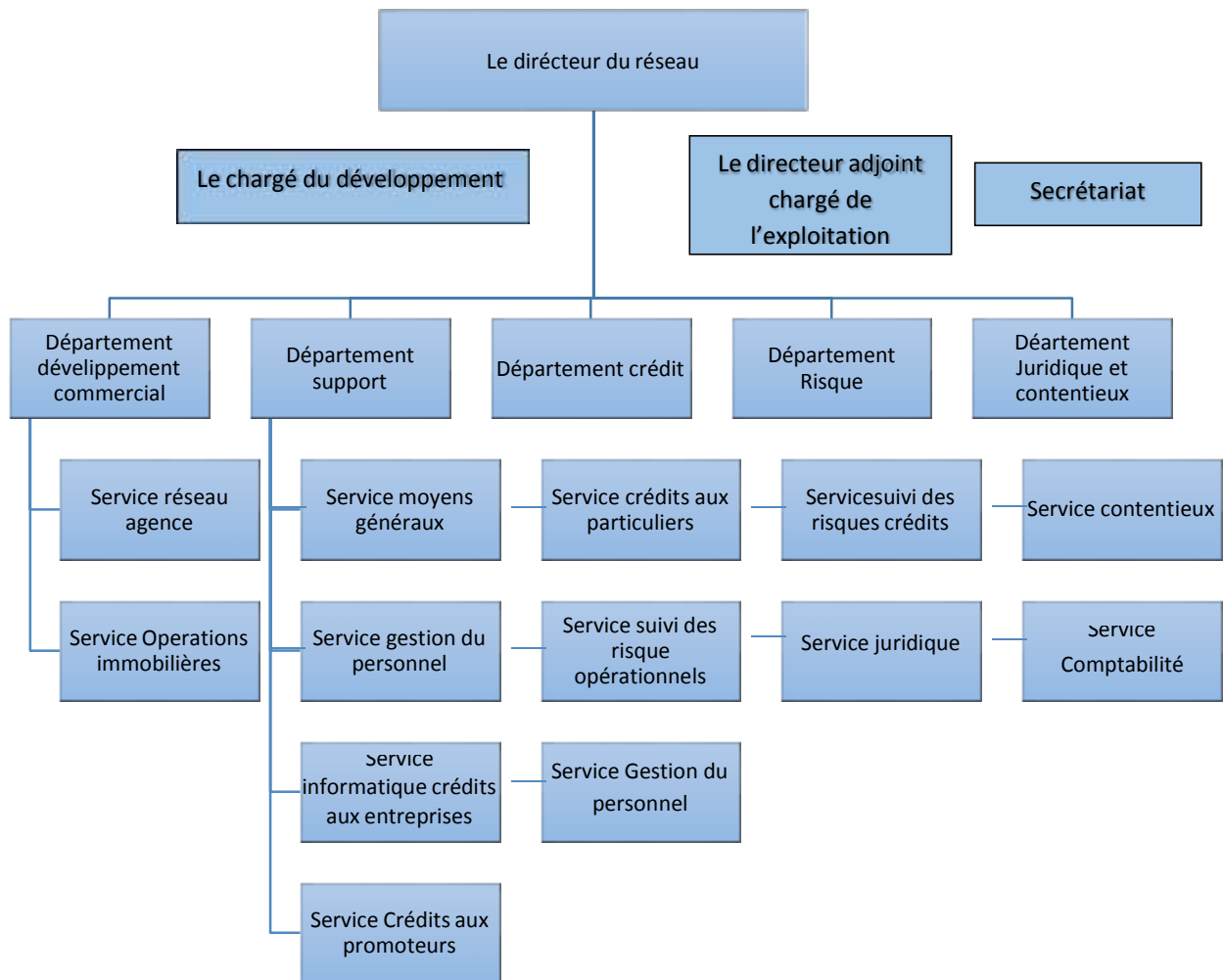
Cette section porte sur la présentation de la direction et du réseau Tizi-Ouzou à travers son organisation, et celle du département finance et comptabilité.

1 Organisation du réseau de Tizi-Ouzou

- La direction du réseau est une structure hiérarchique et du soutien des agences implantées dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.
- Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté de cinq (5) chefs départements et chaque département a des services :
- Département développement commercial support ;
- Département Crédit ;
- Département Risques ;

- Département juridique et contentieux.

Figure 5 : Organigramme général de la direction de réseau de Tizi-Ouzou



Direction du réseau de Tizi-Ouzou a été créé en 1993, elle compte 15 agences réparties sur les territoires de 3 wilayas : Bordj Menaïel (1 agence), Tizi-Ouzou (9 agences), Bouira (5 agences) :

Code	Agence	Adresse
117	Bordj Menaïel	Bd. Colonel Amirouche, Bordj Menaïel
201	Abane Ramdane	Avenue Abane Ramdane Tizi-Ouzou
202	Tizi-Ouzou Ben M'hidi	Cité du 20 aout Tizi-Ouzou
203	Larbaa Nath Irathen	52 rue Abane Ramdane Larbaa Nath Irathen
204	Ain El Hemmam	Cité des 38 logements,
205	Draa El Mizan	Cité colonel Amar Ouamrane, Draa El Mizan
206	Azazga	Rue de parc Azazga Tizi-Ouzou
207	Tizi-Ouzou Lamali	52, avenue Abane Ramdane Tizi-Ouzou
208	Draa Ben Khedda	Rue des frères HADDAD D.B.K Tizi-Ouzou
214	Bouira	Cité 120 logts, Bouira
215	Lakhdaria	Cité 39 logts, Lakhdaria
216	Sour El Ghozlane	30 avenues de 1 novembre Sour el Ghozlane
217	Ain Bessam	Cité Karim Belkacem, Ain Bessam
218	M'Chedellah	Cité des 200 logements M'chedellah
219	Boghni	Cité des 100 logements APC/CNEP-Boghni

En terme d'effectif le réseau compte près de 300 employés (siège réseau et agences), dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont des formations universitaires.

S'agissant de la collecte de l'épargne, le réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois premiers réseaux à l'échelle nationale.

Alors que pour le placement des crédits il est à la 4^e place.

La direction du réseau a compté investir dans l'ouverture des nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un crédit certain en matière de collecte de l'épargne et de placement des crédits. C'est ainsi que dans le cadre du plan de

développement du réseau à moyen terme ; l'ouverture d'agences dans les localités de Mekla, Azeffoune , Tizirt est prévue

2 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 rattachée à la direction du réseau comme indiqué dans l'organigramme à haut.

Ayant pour principale mission : la constatation et la comptabilisation des dépenses budgétaires de fonctionnement et équipement : le département finance et comptabilité composé de deux (2) services :

2.1 Service budget et trésorerie

Ces principales attributions du service sont :

Assurer l'exécution des dépenses de fonctionnement et d'équipement 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 prévisions et du contrôle de gestion en conformité aux directeurs réglementaires régissant la gestion budgétaire à la CNEP

2.2 Service Finance et comptabilité

Avant pour missions :

- Assurer la gestion de la trésorerie des différents comptes y afférents (compte caisse, compte ccp, compte trésor) et ce conformément aux directeurs règlementaires édictés par la direction centrale de la trésorerie.
- Constatation et comptabilisation des dépenses budgétaires de fonctionnement et d'équipement.
- Constatation comptabilisation des charges fiscales (TVA sur factures, RG sur salaires, 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'arrêté des états financiers au 31 décembre (Bilan et tableau de compte de résultat) qui seront transmis ultérieurement au commissaire aux comptes.

Conclusion du chapitre II

La CNEP. Banque a connu plusieurs évolutions au cours de son existence. Elle a notamment vu, en 1997, son statut passer de caisse d'épargne à celui de banque chargé du financement de l'habitat.

La CNEP- Banque dispose d'un vaste réseau d'agence à travers le pays soutenu par les bureaux de poste. Elle offre plusieurs services à ses clients notamment l'ouverture de livrets d'épargne, la gestion des moyens de paiement, l'octroi de crédit pour le financement de projets immobiliers

Chapitre 03 :
La pratique de la gestion
budgétaire au sein de la CNEP

Introduction au chapitre III

À travers une quête d'informations effectuée au sein de la 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 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.

Section 01 : Les concepts de base de la gestion budgétaire 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.

- La gestion budgétaire repose sur trois concepts

- **La prévision** : est fixée selon les réalisations antérieures au début du processus budgétaire afin d'élaborer les budgets pour l'année à venir ;
- **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 ;

- **Le contrôle budgétaire** : il consiste 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.

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.

3 Les acteurs de la gestion budgétaire

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

- **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).
- **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.
- **Les centres de coûts** : un centre de coût est un centre de responsabilité sans objectifs de profit, c'est un prestataire de services pour agences.
- **Les centres de profit** : 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'investissements.

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.

5 Les budgets de la CNEP**• Le budget d'exploitation**

Le budget des emplois et des ressources de capitaux et les intérêts correspondants et le budget des services bancaires qui portent sur différents services bancaires rémunérés par des commissions.

• 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.

Les dotations aux amortissements sont calculées à base du budget d'investissement.

• 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.

• Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la résultante des budgets précédents, et tient compte des flux générés par les 4 premiers budgets. Il doit tenir compte des contraintes réglementaires, notamment les réserves obligatoires et des taux des marchés.

- **L'état de résultat et le bilan prévisionnel**

Le compte d'exploitation prévisionnel regroupe les prévisions en matière de charges des budgets des coûts des 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, les provisions.

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 prévisionnels permet de dégager les marges d'exploitation et le résultat de l'exercice.

6 Les outils de suivi/contrôle budgétaire

Ce suivi se fait en utilisant les outils suivants :

- **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.
- **L'analyse des écarts** : Elle consiste à comparer périodiquement les prévisions et objectifs budgétaires aux réalisations.
- **L'outil informatique** : L'élaboration des pré-budgets, 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.

Section 2 : La description 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

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

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. 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.

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

En effet les réalisations budgétaires sont fournies par la comptabilité générale, les différentes rubriques budgétaires ont les mêmes regroupements de compte tels que présenté par la comptabilité générale 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. 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, d'investissement et d'exploitation élaborés à 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 contrôle 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 :

- **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.

- **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.

- **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

- **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.

- **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 où le rejette.

- **La sixième étape : la notification budgétaire**

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

2.1.2 L'exécution du budget de fonctionnement

À 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 :

- 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 N°03 ».

- 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 N°04 ».

- 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 N°05 ».

2.1.3 Le suivi et contrôle du budget de fonctionnement

Le contrôleur doit suivre l'état des réalisations « Voir l'annexe N°06 » 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. « Voir l'annexe N° 07 ».

2.2 Le budget d'investissement

Les budgets d'investissement 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.

2.2.1 Elaboration du budget d'investissement

Le budget d'investissement est initié par la DG, il est élaboré selon les étapes suivantes :

- **La première étape : la diffusion de la note d'information**

La direction générale informe les centres budgétaires du démarrage de l'élaboration du budget de l'année à venir et les invite à exprimer les besoins en investissement cela se fait sur les états prévisionnels vierges joints à la lettre d'orientation.

- **La deuxième étape : l'élaboration et transmission des besoins en investissement**
Les agences bancaires établissent leurs besoins sur support papier et les envoient aux pôles de rattachement « les DRE ». Les responsables des pôles centralisent tous les besoins et les transmettent à la DPCG.
- **La troisième étape : la réception des besoins au niveau de la DPCG**
Dès que la DPCG reçoit les budgets, un calendrier de réunion est dressé par celle-ci. L'arbitrage se fait avec la présence des représentants de chaque direction régionale.
- **La quatrième étape : la consolidation**
La DPCG doit faire le consolidé de tous les budgets sur Excel et sur la base des investissements de l'année écoulée.
- **La cinquième étape : l'approbation du budget par le CA**
A la réunion du Conseil d'Administration, la DPCG soumet le budget à l'approbation du CA qui l'approuve.
- **La sixième étape : la notification budgétaire**
Une fois le budget est approuvé, la DPCG notifie à l'ensemble des structures de la banque le budget prévisionnel.

2.2.2 Exécution du budget d'investissement

La DPCG revisite l'ensemble des besoins qui ont été exprimés et validés, Elle revisite et reclasse les différents besoins par priorité.

2.2.3 Le suivi-contrôle du budget d'investissement

Il doit y avoir un contrôle à priori avant la réception du matériel concernant le montant à dépenser, le compte correspondant et le montant ainsi que toutes les informations enregistrées sur la facture, le bon de commande et la fiche de dépense budgétaire afin d'éviter les erreurs d'imputation.

2.3 Le budget d'exploitation

Ce budget consiste à évaluer les prévisions de clôture, de l'exercice N et produire les estimations de l'exercice N+1 en matière de crédit, de ressources et de recouvrement sur la base des situations arrêtées au 30/09/N pour chaque agence.

2.3.1 L'élaboration du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation est élaboré selon les étapes suivantes :

- **La première étape : diffusion de la note d'orientation**

Après avoir reçu la note d'orientation, les agences bancaires sont invitées à élaborer leurs budgets d'exploitation sur les états prévisionnels.

- **La deuxième étape : l'élaboration et transmission du budget d'exploitation**

Chaque agence bancaire doit établir l'état prévisionnel d'exploitation et l'envoyer à son pôle de rattachement « DRE ».

- **La troisième étape : la réception des besoins au niveau de la DPCG**

Tout comme le budget de fonctionnement et d'investissement, l'arbitrage se fait avec la présence des représentants de chaque direction régionale.

- **La quatrième étape : la consolidation**

La DPCG doit faire le consolidé de tous les budgets sur Excel et en se basant sur les réalisations d'exploitation de l'année précédente.

- **La cinquième étape : l'approbation du budget par le CA**

A la réunion du Conseil d'Administration, la DPCG soumet le budget au CA pour approbation.

2.3.2 L'exécution du budget d'exploitation

Les objectifs de croissance en matière de ressources et de emplois par nature et par secteur sont arrêtés annuellement par la DG, tout comme l'ouverture des comptes.

L'agence doit comptabiliser toutes les opérations concernant son exploitation comme elle doit établir un rapport sur les réalisations faites durant chaque trimestre et l'envoyer à la direction régionale.

2.3.3 Le suivi-contrôle du budget d'exploitation

Le contrôleur doit suivre l'état des réalisations et des prévisions budgétaires minutieusement en comparant les réalisations aux objectifs prédéfinis.

Section 03 : Analyse du processus budgétaire de la CNEP

Cette section est consacrée à une analyse qui dépend de nos recherches et de notre collecte des données auprès de l'organisme d'accueil, qui vise à relever les forces et les faiblesses du processus budgétaire et à proposer des recommandations à partir des constats que nous avons pu faire.

1 Points faibles

- Les responsables budgétaires ne prennent pas compte des mutations économiques lors de l'élaboration budgétaire ;
- La BNA ne dispose pas d'un manuel de procédures concernant l'élaboration du processus budgétaire.
- La lenteur du processus budgétaire ;
- Retard dans la notification des budgets ;
- L'inexistence d'un calendrier budgétaire ;
- Les responsables budgétaires n'ont pas leurs mots à dire concernant les objectifs commerciaux fixés lors de l'élaboration de la note d'orientation par la direction ;
- L'incertitude des responsables concernant l'approbation ou le rejet des budgets ;
- Surestimation ou surévaluation de certains postes budgétaires ;
- L'outil informatique n'est pas adapté à un budget aussi lourd que celui d'une banque et est très limité quant à la quantité et la richesse de l'information ;
- Le suivi contrôle budgétaire qui se fait sur tableau de bord se fait trimestriellement et non pas mensuellement ;
- Les actions correctives ne sont pas prises en considération ;
- La banque ne prend pas en compte les réalisations de ses concurrents.

2 Les points forts

- L'existence d'une lettre d'orientation ;
- L'arbitrage se fait sous forme de réunions parce que le budget de la CNEP est un budget négocié ;
- La présence des responsables lors des réunions leur permet de défendre et de justifier les montants élaborés pour chaque rubrique ;
- La présence de tous les acteurs nécessaires dans le processus budgétaire et qui respectent le rôle qui leur est assigné ;

- Diffusion des budgets par le biais de la notification budgétaire pour permettre à tous de prendre connaissance du budget arrêté ;
- Justification de chaque demande de rallonge budgétaire ;
- La mise en place d'un contrôle à priori et à posteriori.

3 Les recommandations

L'analyse de la gestion budgétaire de la CNEP nous a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses du processus budgétaire. Certes ce processus est un dispositif qui permet à la banque d'atteindre ses objectifs mais, il présente certains dysfonctionnements dans l'élaboration, l'exécution et le contrôle budgétaire qui entraînent un manque de cohérence dans le processus budgétaire. Les recommandations sur le processus budgétaire :

- Pour une bonne élaboration budgétaire, les responsables des centres budgétaires sont amenés à prendre en considération l'environnement externe ;
- Un manuel de procédure doit être établi dans lequel les étapes du processus budgétaire sont pertinemment édictés ;
- Un calendrier budgétaire doit être établi et diffusé à toutes les structures concernées ;
- La direction doit prendre en considération l'avis des centres d'exploitation de la banque lors de la détermination des objectifs ;
- Les départements de chaque structure doivent être connectés ;
- Un logiciel d'élaboration budgétaire adapté, qui pourra simplifier la tâche concernant les calculs et les prévisions budgétaires, ainsi que la gestion de la trésorerie. Il est toutefois recommandé de bien choisir cet outil afin de limiter les erreurs et les risques de dépassement de budget par exemple le logiciel « *Solution Bank* » ou l'application « *Mona Planning* ».
- Le contrôle doit être rigoureux tout en identifiant les causes d'écarts et mettre en œuvre les actions correctives adéquates.

Cette section, nous a permis de faire l'analyse du processus de la gestion budgétaire à travers notre méthode de collecte d'informations « les documents internes de la CNEP, questionnaire » et de faire l'analyse des résultats collectés. Il en ressort d'une part, des forces que nous avons relevées, d'autre part des faiblesses qui doivent être prises en compte. Pour conclure des recommandations ont été formulées en vue de remédier à ces faiblesses.

Conclusion du chapitre III

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous avons tenté de présenter les différentes étapes du processus budgétaire pour le budget de fonctionnement, d'investissement et d'exploitation de la CNEP.

De ce fait nous avons pu ressortir les points forts et les points faibles du processus budgétaire de la CNEP ce qui nous a permis de proposer des recommandations que nous avons jugé utiles pour un meilleur aboutissement du processus budgétaire.

Conclusion générale

Pour une meilleure allocation des ressources et une atteinte des objectifs, chaque entité doit mettre en place une gestion budgétaire qui conduit à la mise en place d'un réseau de budget couvrant toutes les activités de la banque.

En raison de son importance, la gestion budgétaire est considérée comme un facteur clef de structuration des missions et de formation des hommes. C'est un outil qui a pour but de motiver et de mobiliser le personnel pour réaliser les objectifs tout en tenant compte du facteur temps.

Son efficacité réside d'une part dans la conception et l'évaluation rationnelle des budgets et d'autres parts dans le dynamisme du suivi et du contrôle pendant et après la réalisation des prévisions.

De ce fait, la gestion budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de la banque par l'interprétation et l'analyse des écarts ainsi qu'une meilleure anticipation sur les réalisations et l'amélioration de la réactivité de la banque.

Le processus de la gestion budgétaire se traduit dans un premier temps par une phase d'élaboration budgétaire après avoir défini le plan d'action à court terme qui découle du plan opérationnel à moyen terme qui lui-même découle du plan stratégique définis par la direction ainsi que les objectifs qui sont assignés à l'ensemble des structures.

Pour atteindre ces objectifs, il est primordial d'anticiper les moyens qui vont être engagés pour les atteindre et de déterminer le plan d'action qui doit être en cohérence avec les objectifs visés.

Dans un second temps, vient la phase d'exécution. Cette phase se traduit par une exécution des plans d'actions, afin d'atteindre les résultats voulus. Ces derniers sont soigneusement enregistrés et analysés et cela se fait par le suivi contrôle budgétaire qui repose sur l'identification et l'analyse des écarts entre le planifié et le réalisé.

Cette analyse d'écarts servira de support à un diagnostic des causes d'écarts qui permet de déboucher sur des actions correctives. Ces corrections portent plus souvent sur les actions à mener, les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en action, mais peuvent en cas extrême, remettre en cause les objectifs déjà fixés.

Notre stage pratique réalisé au sein de la CNEP, a été pour nous l'occasion de confronter mes acquis théoriques à la réalité du terrain. Cette étude a nécessité l'utilisation des outils qui

sont le questionnaire, un entretien avec les employés du département finance et comptabilité, ainsi que les documents internes de la CNEP.

Au cours de celui-ci, nous avons pu suivre le processus budgétaire dont la méthode suivie pour construire les divers budgets et le contrôle exercé pour dégager les écarts favorables et défavorables.

Nous pouvons alors affirmer avec ce que nous avons pu observer et avec ce que nous avons pu avoir comme informations que la gestion budgétaire de la CNEP n'est pas totalement en désaccord avec ce que nous avons décrit dans la partie théorique.

À l'égard de notre analyse, nous avons pu ressortir non seulement des points forts du processus budgétaire mais aussi des points faibles qui sont considérés comme des contraintes pour un meilleur aboutissement de ce processus

Malgré l'importance accordée à la gestion budgétaire par la CNEP, néanmoins elle présente un certain nombre d'insuffisances. Les résultats de notre étude ont révélé que :

- La démarche budgétaire suivie à la CNEP reste toujours traditionnelle et classique dans un environnement où les démarches sont de plus en plus sophistiquées ;
- Les budgets sont élaborés en faisant référence uniquement aux réalisations antérieures et aux objectifs fixés par la direction.

La banque a tout intérêt à prendre en considération l'environnement externe à travers l'utilisation des outils d'analyse comme le Benchmarking et l'analyse SWOT lors de la fixation des objectifs ce qui lui permettra d'être compétitive et de faire face à la volatilité et l'ambiguïté de l'environnement économique.

Notre travail de recherche est loin d'être traité profondément comme nous l'aurons souhaité en raison de la durée du stage au sein de la CNEP qui reste toutefois insuffisante vue l'étendue du sujet car la gestion budgétaire s'avère très vaste. En ajoutant à ça, la difficulté d'accès aux informations propres à la CNEP sous prétexte de la confidentialité et de l'indisponibilité des responsables.

Bibliographie

Ouvrages

1. ALAZARD Claude et SEPARI, Sabine. « Contrôle de gestion: manuel et applications ». 3^e éd. Paris: Dunod.2010.
2. ALAZARD Claude et GERVAIS, Michel. «Contrôle de gestion et planification de l'entreprise ». 2^e éd. Paris: Dunod. 1990.
3. BERLAND Nicolas. « Contrôle de gestion ». Paris: La découverte.2002.
4. BOUQUIN HENRI, « Contrôle de gestion ». 9^e éd. Paris: Presses universitaires de France. 1986.
5. CABANE Pierre L'essentiel de la finance à l'usage des managers». Paris: EYROLLES 2001.
6. CAPPELLETTI Laurent et HOUAROU, Christian. « Finance et contrôle au quotidien ». Paris: DUNOD, 2013
7. DAHAK Abdenour et KARA Rabah. «Le mémoire de master». Tizi-Ouzou: EL AMEL 2015.
8. Désiré Marie Noëlle et HIRCH Daniel et al. Le grand livre du contrôle de gestion ». Paris EYROLLES.2013.
9. DORIATH Brigitte et GOUJET Christian. «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Paris: Dunod.2002.
10. FORGET Jack. Gestion budgétaire. Paris: édition d'organisation.2005.
11. GERVAIS Michel. « Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise ». 4^e éd. Paris: ECONOMICA.1991.
12. GRANGUILLOT Béatrice et Francis. L'essentiel du contrôle de gestion.. 10^e éd. Paris: GUALINO.2018.
13. GUEDJ Norbert. « Le contrôle de gestion »..3^e éd. Paris: éditions d'organisation.2003.
14. HEMMICI Farouk et BOUNAB, Mira. « Les techniques de gestion cours et applications ».3^e éd. Paris: Dunod.2012.
15. HORNGREN Charles Contrôle de gestion et gestion budgétaire ».3^e éd. Paris: Pearson Education.2006.
16. KHEMAKHEM A et ARDON JL. & Introduction au contrôle de gestion ». Paris: Bordas, 1971.
17. LONING Hélène et MALLERET Véronique; et al. Contrôle de gestion ». 3^e éd. Paris: Dunod 2008
18. ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. Contrôle de gestion et stratégie dans la banque » Edition: RB.2013.

19. ROUACH Michel et NAULLEAU Gérard. « Contrôle de gestion bancaire ».6 éd. Paris: Revue Banque 2012.
20. SELMER Caroline, « Construire et défendre son budget. 3e éd. Paris: DUNOD, 2003.

Dictionnaire

1. Elie, COHEN. Dictionnaire de gestion. Paris: La découverte.

Articles

1. BECKER, Sébastien. *Faut-il abandonner les budgets, pour le bien de l'entreprise?* HEC Knowledge HEC Paris. 3 février 2015, vol.23, n°4. Disponible sur <http://www.hec.fr/Knowledge/Finance-et-Comptabilite/Management-de-laperformance/Faut-il-abandonner-les-budgets-pour-le-bien-de-l-entreprise>. Consulté 09/11/2018
2. BESCOS, Pierre-Laurent ; CAUVIN, Éric ; LANGEVIN, Pascal; MENDOZA, Carla. *CRITIQUES DU BUDGET: UNE APPROCHE CONTINGENTE*. Belgique. May 2003. <https://halshs.archives-ouvertes.fr>. Consulté le 15/11/2018.
3. SPONEM, Samuel; LAMBERT, Caroline. *Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion*. Cairn.info le 15/11/2012. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2010-1-page-159>. Consulté le : 12/11/2018.
4. URIBE, Vincent. *Beyond Budgeting: Budgétisation et Agilité*. SOAT Blog. Publié le 07/11/2013. Disponiblesur:file:///C:/Users/micromedia/Downloads/SOATBlog.Beyond Budgeting, Agilité.html.Consulté le 18/11/2018,

Mémoires

1. AYITE AYI-KUTU, Alvine: *Analyse de la gestion budgétaire : cas de la Compagnie Ivoirienne d'électricité*. Mémoire de master professionnel. Audit et contrôle de gestion. COTE D'IVOIRE CESAG, 2012, P 13. Format PDF. Disponible sur : bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0101MPACG13.pdf.
2. SADOUDI, Karima. *Pratique de la gestion budgétaire dans les banques: Cas de la CNEP*.Mémoire de fin de formation. Tizi-Ouzou. ESIG, 2017.

Conférence

1. BENAFIA, Mohamed Salah. *La conception et la mise en place d'un système de contrôle*. Alger.ISGP: Institut Supérieur de Gestion et de planification. 03/10/2015.

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure 1 : Les cinq phases d'une procédure budgétaire.....	19
Figure 2 : Calendrier type d'une procédure budgétaire.....	23
Figure 3 : Organisation de la CNEP-Banque (source DR 1147/2008 du 27/05/2008)	43
Figure 4 ; Schéma de différents départements de la DPCG.....	44
Figure 5 : Organigramme général de la direction de réseau de Tizi-Ouzou	47

Listes des tableaux

Tableau 1 : Modèle type de document budgétaire	21
Tableau 2 : Les dix principales critiques concernant les budgets selon le CAM-I.....	33

Annexes

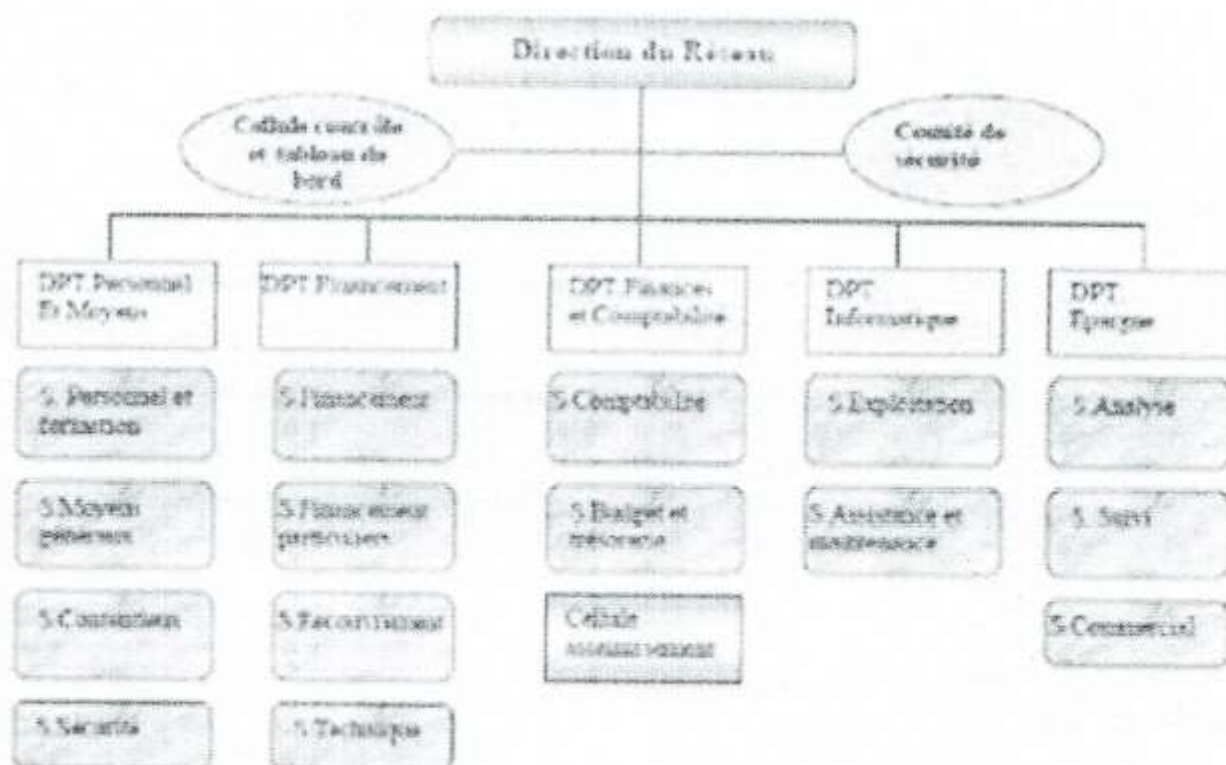
Annexe n°1

Organigramme de la CNEP



Annexe n°2

Organigramme du réseau d'exploitation de Tizi-Ouzou



Annexe N°02

Direction du Réseau :

(Annexe 1 bis)

Code Structure :

Demande d'Autorisation Budgétaire

N° du

Rubrique concernée objet de la demande :

Enveloppe allouée au titre de l'exercice :

Consommations à la date de la demande :

Reste à consommer :

Montant demandé :

Destination :

Opportunité de l'opération :

Motivation de la nécessité de la Dépense :

Le Chef de Département Administration

Avis et commentaire du chargé du Budget Réseau :

Le Chargé du Budget

Le Chef de Département F & C

Visa du Directeur du Réseau avec avis motivé :

Visas de la Direction Générale :

Département Budget :

Le Directeur de la D.P.C.G :

Le D.G.A/Développement :

Chapitre III Déroulement des opérations de la gestion budgétaire au niveau de la CNEP- Banque

L'ordre de paiement



CNEP - Banque
Structure Ordmatrice
Code :

[]

ORDRE DE PAIEMENT N° : []

Vous voudrez bien payer la somme de (en toutes lettres) : _____

Montant (en chiffres) [] DA

An profit de :

N° Registre de Commerce	N° Impôt/Relevé Fiscal	N° Article d'Imposition

Objet de la dépense :

Pièces justificatives jointes	Imputation Comptable / C.C.G	Désignation du Centre de Coût		Désignation du Budget (Allocationnement ou Fonctionnement)
		Cadre Structure	Code	

Signature 01

Signature 02

Fait à _____ le _____

Le Directeur

Fiche de contrôle des dépenses

Exploitation <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Investissement <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	C.C.G. à utiliser : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Montant notifié : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																				
Ordre de paiement du : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Objet de la dépense : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Désignation du bénéficiaire : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	Montant à consommer : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Reste à consommer sur l'enveloppe allouée : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																				
Liste et références des pièces justificatives :	N° agrément : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Numéro fiscal : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Désignation</th> <th style="width: 30%;">Références</th> <th style="width: 30%;">Date</th> <th style="width: 10%;">Non assujéti à la T.V.A.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Facture</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bon de commande</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Situation du compte</td> <td>Cheque N°</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Désignation	Références	Date	Non assujéti à la T.V.A.	Facture				Bon de commande								Situation du compte	Cheque N°			Référence de l'engagement : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Contrat N° : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Commande : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
Désignation	Références	Date	Non assujéti à la T.V.A.																		
Facture																					
Bon de commande																					
Situation du compte	Cheque N°																				
Solde avant paiement : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	Cheque de rimpacement N° : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Paiement : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Solde à nouveau : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																				
Montant en lettre : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	Montant en chiffre : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																				
Chief de Département Personnel et Moyens Date : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Signature : <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>	Vérificateur (Chargé du suivi du budget) Date : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Signature : <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>																				
Chief de Département Comptabilité Date : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Signature : <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>	Le Directeur du Réseau Date : <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> Signature : <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>																				

RESEAU DE TIZI OUZOU

STRUCTURE :

CODE :

N° CCG :

INTITULE :

BUDGET :

EXERCICE :

NOTIFICATION :

2018

200 000,00

Chambre 230 000,00

Service B. n° 216

625 200
Frais de transport de marchandises

FICHE DE SUIVI DES REALISATIONS BUDGETAIRES

DATE D'OPERATION	OBJET DE LA DEPENSE	MONTANT DE LA DEPENSE	CUMUL	RESTE A CONSOMMER
01/03/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	51 000,00	51 000,00	149 000,00
31/03/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	10 000,00	61 000,00	139 000,00
19/04/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	12 000,00	73 000,00	127 000,00
18/06/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	11 000,00	84 000,00	116 000,00
23/04/2018	Frais de transport de marchandises	200,00	86 000,00	114 000,00
23/04/2018	Frais de transport de marchandises	200,00	88 000,00	112 000,00
21/06/2018	Frais de transport de marchandises	20 000,00	108 000,00	92 000,00
01/07/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	20 000,00	128 000,00	72 000,00
21/05/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	18 000,00	146 000,00	54 000,00
21/05/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	18 000,00	164 000,00	36 000,00
30/07/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	19 000,00	183 000,00	17 000,00
21/07/2018	Relevé de compte bancaire n° 01 92 01	500,00	188 000,00	12 000,00
TOTALS				

Direction du Réseau de Tizi Ouzou

Code Structure : 200

Demande d'Autorisation Budgétaire

N° du

Investissements :

Projet Concerné :

Rubrique concernée objet de la demande:

Enveloppe allouée au titre de l'exercice : DA

Consommations à la date de la demande : DA

Reste à consommer et/ou Dépassement : DA

Objet :

Montant demandé :

Destination :

Opportunité de l'opération :

Fiche technique validée par la DPP et DPI : OUI ou NON

Si OUI, N° et date

Motivation de la nécessité de la Dépense :

Le Chef de Département Administration

Avis et commentaire du chargé du Budget Réseau :

Le Chargé du Budget

Le Chef de Département F & C

Visa du Directeur du Réseau avec avis motivé :

Visas de la Direction Générale :

Département Budget :

Le Directeur de la D.P.C.G :

Le D.G.A/Développement :

Réseau :

Agence :

Code Agence :

Demande d'Autorisation Budgétaire
N° du

Fonctionnement :

Rubrique concernée objet de la Demande :

Enveloppe Allouée de l'Exercice :

Consommations à la date de la demande :

Reste à consommer :

Objet: Transfert (Rubrique concernée objet du transfert)/Nouvelle Demande

Montant Demandé :

Destination :

Opportunité de l'opération :

Motivation de la nécessité de la Dépense :

Visa du Directeur d'Agence

Avis et commentaire du chargé du Budget Réseau :

Le Chargé du Budget

Le Chef de Département F & C

Visa du Directeur du Réseau avec avis motivé :

Visas de la Direction Générale :

Département Budget :

Le Directeur de la D.P.C.G :

Le D.G.A/Développement :

Questionnaire

1-Existe-t-il un plan stratégique à la banque ?

Oui Non

2-les objectifs stratégiques sont-ils fixés à long terme ?

Oui Non

Si c'est oui, expliquez :

.....
.....

3- Avez-vous connaissance des orientations stratégiques de la direction générale ?

Oui Non

4-Existe-t-il un plan opérationnel à la banque ?

Oui Non

-justifiez votre réponse :

.....
.....

5-Existe-t-il un plan d'action à la banque ?

Oui Non

-Justifiez votre réponse :

.....
.....

6-Y a-t-il une articulation entre le plan stratégique, le plan opérationnel et le budget de la banque ?

Oui Non

7- Le contrôle de gestion vous apporte-t-il son appui technique pendant la budgétisation ?

Oui Non

-Justifiez votre réponse :

.....
.....
.....

8- Les objectifs stratégiques sont fixés :

Seulement par la direction générale

En collaboration avec les centres budgétaires

Autres, à préciser :

.....
.....

9- L'élaboration budgétaire prend -t-elle en compte des objectifs stratégiques de l'année ?

Oui

Non

10- Existe-t-il une période de l'élaboration budgétaire ?

Oui

Non

Si oui laquelle ?.....

11- L'élaboration s'étale sur combien de mois ?

.....

12- Le budget découle-t-il de votre plan, d'un plan imposé ou d'un plan discuté (au cas où il est imposé de qui vient la décision) ?

.....

.....

13- Le budget définitif et qui vous est soumis répond t-il en général à vos attentes ?

Oui

Non

-Justifiez votre réponse :

.....

.....

14- Qui participe aux négociations budgétaires ?

.....

15- quels sont les types des budgets que vous élaborer ?

.....

.....

16- Comment sont élaborés les budgets de l'activité ?

-Budget de fonctionnement :

.....

-Budget d'investissement :

.....

.....

17-Existe-t-il une articulation entre ces budgets ?

Oui

Non

-Justifiez votre réponse :

.....
.....
.....

18-Le calendrier budgétaire est-t-il respecté ?

Oui

Non

19-Exécutez-vous totalement le budget qui vous est alloué ?

Oui

Non

20-Faites-vous souvent des dépassements budgétaires ?

Oui

Non

21-Quelle est la procédure à suivre lors d'un dépassement budgétaire ?

.....
.....
.....

22-Quels sont les principaux outils que vous utilisez pour les prévisions et l'exécution budgétaire ?

.....
.....
.....

23-Qui est chargé du suivi/contrôle budgétaire ?

.....
.....
.....

24-Comment se fait le suivi/contrôle budgétaire ? et quels sont les outils utilisés ?

.....
.....
.....

25-Les outils utilisés permettent-ils de procéder à un bon suivi budgétaire ?

.....
.....
.....

26-Comment qualifiez-vous ces outils ?

Bon

Pas adapté

Dépassé

27-Etablissez-vous périodiquement des rapports des budgets consommés ?

Oui

Non

28-Recevez-vous ou établissez-vous mensuellement ou trimestriellement des analyses des écarts sur vos activités ?

Oui

Non

29-Quels sont les différents types d'écarts que vous constatez lors de vos analyses ?

.....
.....

30-En cas d'écart *significatif*, quels sont les actions correctives à mettre en place ?

.....
.....

31-Quel problème rencontrez-vous avec le processus budgétaire ?

.....
.....

32-Pensez-vous que le processus budgétaire de la banque est performant ?

.....
.....

33-Donnez une note au processus budgétaire de la banque ?

Moyen

Satisfaisant

Très satisfaisant

34-Pensez-vous que les objectifs assignés au processus budgétaire sont atteints ?

Oui

Non

35-A quel degré ?

25%

50%

75%

100%

36-Quelles sont vos critiques à l'encontre du budget ?

.....
.....
.....

37-Suite aux critiques excessives concernant la démarche budgétaire traditionnelle, de nouvelles démarches sont apparues telles que : le Beyond Budgeting. Quelle est votre opinion concernant ces nouvelles démarches ?

.....
.....
.....

38-Pensez-vous que la banque algérienne peut-elle adopter ces nouvelles démarches ?

.....
.....
.....

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction général.....	1
Chapitre I : les fondements théoriques de la gestion budgétaire	5
Introduction au chapitre I	5
Section 01 : La gestion budgétaire comme un outil du contrôle de gestion	5
1 La gestion budgétaire	5
1.1 Définition de la gestion budgétaire.....	6
1.2 Les principes de base de la gestion budgétaire	7
1.3 Les acteurs de la gestion budgétaire et leurs rôles.....	7
1.3.1 La direction générale	8
1.3.2 Le contrôleur de gestion	8
1.3.3 Les responsables des centres de responsabilités	9
1.3.4 Le comité du budget	10
2 Le budget comme un outil de la gestion budgétaire	10
2.1 Définition du budget.....	11
2.2 À quoi sert le budget ?.....	11
2.3 Les méthodes d'élaboration budgétaire.....	12
2.3.1 Les budgets imposés.....	12
2.3.2 Les budgets négociés.....	12
2.4 Les méthodes de budgétisation.....	12
2.4.1 Budget à base zéro.....	12
2.4.2 La budgétisation à base d'activités « ABB »	13
2.4.3 Les prévisions glissantes « Rolling forecast ».....	13
2.5 Les types des budgets	14
2.5.1 Les budgets concernés par les buts ou les objectifs.....	14
2.5.2 Les budgets concernés par les moyens	14
2.5.3 Les états financiers prévisionnels	14
2.6 Qui s'intéresse au budget ?	15
2.6.1 Les dirigeants.....	15
2.6.2 Les opérationnels.....	15
2.6.3 Les contrôleurs de gestion	15

Section 02 : Le processus de la gestion budgétaire	16
1 La planification budgétaire.....	16
1.1 Le plan stratégique	16
1.2 Le plan opérationnel.....	17
1.3 Le plan d'action et budget.....	17
2 L'élaboration budgétaire	18
2.1 Les procédures d'élaboration du budget	18
2.1.1 La première phase.....	20
2.1.2 La deuxième phase.....	20
2.1.3 La troisième phase.....	21
2.1.4 La quatrième phase	22
2.1.5 La cinquième phase	22
2.2 Le calendrier budgétaire	23
2.3 L'exécution budgétaire	24
2.4 Le suivi et contrôle budgétaire	24
2.4.1 Le contrôle à priori	25
2.4.2 Le contrôle à postériori.....	26
2.4.3 Les outils du suivi contrôle budgétaire.....	27
2.4.3.1 Le tableau de bord budgétaire.....	27
2.4.3.2 L'analyse des écarts	27
2.4.3.3 La mise en œuvre d'actions correctives	28
Section 3 : Les nouvelles démarches budgétaires	29
1 Critiques sur la gestion budgétaire	29
2 L'avis des professionnels	32
3 Nouvelles démarches budgétaires	33
3.1 Améliorer le budget : le better budgeting.....	33
3.2 Transformer la démarche budgétaire : le new budgeting	34
3.3 Supprimer le budget : le no budgeting.....	35
Conclusion du chapitre I.....	37
Chapitre II : Présentation de la CNEP-Banque	38
Introduction au chapitre II.....	38
Section 1 : Historique et organisation de la CNEP-Banque	38
1 Historique de la CNEP-Banque (création 1964)	38
2 Transformation du statut en 1997.....	39
3 Organisation de la CNEP-Banque	40

3.1	Les structures centrales.....	40
3.2	Les directions régionales	41
3.3	Les agences.....	42
4	Présentation de la direction prévision et du contrôle de gestion (DPCG)	44
Section 2 : Missions et opérations de la CNEP-Banque.....		45
1	Les missions de la CNEP- Banque	45
1.1	La collecte de l'épargne	45
1.2	Le financement de l'habitat.....	45
1.3	La promotion immobilière.....	46
2	Les opérations de la CNEP-Banque	46
Section 3 : Présentation du réseau de Tizi-Ouzou.....		46
1	Organisation du réseau de Tizi-Ouzou	46
2	Présentation du département finance et comptabilité.....	49
2.1	Service budget et trésorerie.....	49
2.2	Service Finance et comptabilité	49
Introduction au chapitre III.....		51
Section 01 : Les concepts de base de la gestion budgétaire de la CNEP.....		51
1	Définition de la gestion budgétaire selon la CNEP	51
2	Les principes de la gestion budgétaire.....	52
3	Les acteurs de la gestion budgétaire	52
4	La méthode d'élaboration des budgets de la CNEP	53
5	Les budgets de la CNEP	53
6	Les outils de suivi/contrôle budgétaire	54
Section 2 : La description du processus budgétaire de la CNEP		55
1	Le processus budgétaire de la CNEP.....	55
2	Le budget de fonctionnement, d'investissement et d'exploitation élaborés à la CNEP	56
2.1	Le budget de fonctionnement	56
2.1.1	Elaboration du budget de fonctionnement.....	57
2.1.2	L'exécution du budget de fonctionnement.....	58
2.1.3	Le suivi et contrôle du budget de fonctionnement	59
2.2	Le budget d'investissement.....	59
2.2.1	Elaboration du budget d'investissement	59
2.2.2	Exécution du budget d'investissement.....	60
2.2.3	Le suivi-contrôle du budget d'investissement.....	60
2.3	Le budget d'exploitation	60
2.3.1	L'élaboration du budget d'exploitation	60

Table des matières

2.3.2	L'exécution du budget d'exploitation.....	61
2.3.3	Le suivi-contrôle du budget d'exploitation	61
Section 03 : Analyse du processus budgétaire de la CNEP.....		62
1	Points faibles	62
2	Les points forts	62
3	Les recommandations.....	63
Conclusion du chapitre III.....		64
Conclusion générale		65
Bibliographie.....		67
Liste des figures.....		69
Listes des tableaux.....		69
Table des matières		70