

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management Bancaire

Thème

La gestion budgétaire au sein d'une institution
financière.

Cas : CNEP Banque de TIZI-OUZOU

(Agence LAMALI)

Présenté par :
GUENNOUN Nassima
HADDADI El-Hocine

Rapporteur :
ANICHE Arezki

Devant le jury composé de :

- **Présidente : MOUSSAOUI Abdelhakim: Maitre de conférence classe (B) UMMTO.**
- **Examineur : HAMDAD Toufik : Maitre-assistant classe (A) UMMTO.**
- **Rapporteur : ANICHE Arezki : Maitre-assistant classe (A) UMMTO.**



Promotion : 2018



Remerciements

Nous tenons d'abord à dire et écrire EL HAMDOLILAH et donc à remercier le bon dieu le tout puissant de nous avoir donnée force et courage pour mener à bien ce travail.

Nous présentons nos remerciements à notre promoteur Mr ANICHE Arezki qui nous a encadré et dirigé tout au long de ce travail.

Nos remerciements vont, ensuite, à notre promotrice de stage Mme ZEGANE AICHA responsable de service « finance et comptabilité », et la directrice adjointe Mme SADI HADDAD SOUHILA, et à l'ensemble du personnel de la CNEP banque (agence LAMALI) de TIZI-OUZOU.

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

En outre, nous présentons nos remerciements à tous nos enseignants (es) tout au long de notre cursus universitaire.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes parents qui ont tout fait pour ma réussite.

*A mes sœurs « DJOHRA » et « Lydia » et mes
frères « RACHID » et « MHEND ».*

A tous ceux et celles qui sont chers.

A la famille HADDADI.

A tous mes amis(es).

El-Hacine

Dédicaces

Je dédie ce travail .

A la mémoire de ma chère grand-mère et mon grand -père, je ne saurais exprimer mon grand chagrin en leur absence, j'aurais aimé qu'ils seront à mes côtés ce jour, que ce travail soit une prière pour leur âme.

A mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite.

A mes frères « YACINE » et « SMAIL ».

A tous ceux et celles qui sont chers.

A toute la famille GUENNOUN.

A tous les amis(es).

Nassima



Sommaire

Introduction générale	8
Chapitre I : Les fondements théorique de la gestion budgétaire	11
Introduction au chapitre	12
Section 01 : Notions de base sur la gestion budgétaire	13
Section 02 : Les préliminaires de la gestion budgétaire	19
Section 03 : Les différents acteurs de la gestion budgétaire	26
Conclusion du chapitre	28
Chapitre II : La budgétisation bancaire	29
Introduction au chapitre	30
Section 01 : Le processus de budgétisation	31
Section 02 : La budgétisation par centres de responsabilité	35
Section 03 : Les méthodes de budgétisation	40
Conclusion du chapitre	42
Chapitre III : Le contrôle budgétaire	43
Introduction au chapitre	44
Section 01 : Présentation du contrôle budgétaire	45
Section 02 : Modalités du contrôle budgétaire	49
Conclusion du chapitre	52
Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque (Agence LAMALI)	53
Introduction au chapitre	54
Section 01 : Système et organisation de la CNEP banque	55
Section 02 : Elaboration des budgets de la CNEP banque	68
Section 03 : Evaluation des budgets de la CNEP banque	76
Conclusion du chapitre	78
Conclusion générale	80

L'évolution de l'activité bancaire est en perpétuelle mutation, se traduisant par de grands bouleversements depuis le milieu des années 1980 à l'échelle internationale, du fait du rôle croissant des marchés financiers, leurs réglementations ainsi que la désintermédiation et la mondialisation des activités bancaires ont déclenché une « guerre » concurrentielle et acharnée, entraînant des conséquences néfastes sur la situation financière des banques.¹

Dans ce contexte de prise de risques et face à un environnement devenant de plus en plus évolutif, rendant aussi la prévision très difficile, les banques à travers le monde se sont trouvées dans l'obligation de réagir et ce en se dotant d'une stratégie claire et d'instruments de pilotage efficaces.

A ce titre, la gestion budgétaire qui représente l'aboutissement de la démarche stratégique s'est imposée comme étant un des outils impératifs de la gestion moderne dans la mesure où elle constitue un des moments privilégiés d'anticipation, d'analyse et de remise en cause pour une allocation cohérente et pertinente des ressources mobilisables en vue d'atteindre les objectifs visés. Elle est aujourd'hui pleinement mise en œuvre dans les banques et les établissements financiers internationaux, participant activement au processus de création de valeur.

Dans notre pays, l'environnement économique n'a pas été en marge des mutations, nous sommes passées d'une économie planifiée à une économie de marché, cette transition a conduit les entreprises à fournir des efforts considérables afin de survivre dans un environnement devenu de plus en plus dur et exigeant.

Le système bancaire algérien, en raison du rôle directeur qu'il joue dans l'économie nationale, n'a pas échappé à cette réalité. Il a fait l'objet de réformes importantes et notamment à travers la promulgation de la loi « 88-01 » relative à l'économie des entreprises publiques économiques, et de la loi « 90-10 » relative à la monnaie et au crédit ainsi que l'ordonnance de 2003 relative à l'implantation des banques privées en Algérie. Ces réformes ont conduit les banques d'une situation de passivité absolue dans leurs gestions, à une situation où l'apparition de la concurrence (*agrément des banques privées et étrangères*) les a mises dans l'obligation de reprendre

¹ M. Mohamed El Yamine ARBIA, « *La gestion budgétaire dans les banques, Cas de la CNEP-BANQUE* », mémoire de fin d'études, école supérieure de banque, Algérie, 2013, P : 1.

en main leur gestion. Elles sont dans la nécessité d'apporter les nouvelles techniques de management afin d'être compétitives et de répondre à leurs ambitions et à celles de leurs actionnaires.

Trente ans, pratiquement, après le début de ces réformes, les banques algériennes ont-elles incontestablement développé les outils de gestion adéquate face à ces grands bouleversements ? Et ce notamment en matière de la gestion budgétaire.

Notre travail a pour objectif de répondre à la problématique suivante :

- « *En quoi consiste la pratique de la gestion budgétaire au sein de la CNEP Banque ?* »

Pour expliquer notre problématique, il nous paraît opportun de répondre aux questionnements suivants :

- Que représentent la notion de budget et celle de la gestion budgétaire ?
- Quels sont les principes d'élaboration d'un budget et les préalables à mettre en place avant d'envisager une gestion budgétaire ?
- En quoi consiste le processus budgétaire et quelles sont les étapes d'élaboration d'un budget ?
- Comment doit-on suivre et contrôler l'exécution du budget ?
- La gestion budgétaire constitue-elle un outil efficace pour la réalisation des objectifs de la CNEP Banque ?

Ces questions nous ont conduits à émettre les hypothèses suivantes :

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

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

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

Nous avons choisi de traiter ce sujet parce qu'aujourd'hui, la gestion budgétaire préoccupe tous les pays sans exception, c'est donc un sujet d'actualité.

L'objectif principal visé à travers cette étude est de faire l'état du processus de la gestion budgétaire au niveau de la CNEP banque.

Méthodologie de la recherche

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

Etude documentaire

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

Etude analytique

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

Etude statistique

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

Structure du travail

Notre travail de recherche est structuré en quatre chapitres présentés comme suite :

- Le premier chapitre, intitulé « *les fondements théoriques de la gestion budgétaire* », sera consacré à la présentation de quelques notions fondamentales concernant la gestion budgétaire et à l'étude des préalables de cette gestion ;
- Le deuxième chapitre, traitant de « *La budgétisation bancaire* », nous permettra de traiter le processus d'élaboration des budgets ;
- Le troisième chapitre, portant sur « *Le contrôle budgétaire* », nous sera l'occasion de présenter la phase de contrôle des budgets établis ;
- Le quatrième chapitre sera consacré à l'étude de la pratique de la gestion budgétaire au sein de la CNEP banque, tout en mettant l'accent sur l'évaluation budgétaire.

Introduction au chapitre

Dans ce premier chapitre, nous allons tenter d'intégrer l'élément principal sur lequel va porter l'objet de notre mémoire à savoir la gestion budgétaire en présentant ses préliminaires de bases et les différents acteurs intervenant.

Une première section sera consacrée à la présentation de la gestion budgétaire, comme mode de gestion prévisionnelle à court terme qui englobe les programmes d'actions de la banque et les moyens mobilisés. Elle comprendra les définitions des notions de base, les différents types du budget et les principes de base de cette gestion. Quant à la deuxième section, elle permettra d'identifier les principaux préalables nécessaires à la mise en place d'une gestion budgétaire efficace et adaptée à l'activité de la banque. La troisième section sera consacrée à l'identification des différents acteurs de la gestion budgétaire.

Section 01 : Notions de base sur la gestion budgétaire

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

1.1 Définition de la gestion budgétaire

Nous allons présenter, dans ce point, quelques définitions de la gestion budgétaire.

1.1.1 Définitions du budget

Le terme « *budget* » c'est un mot anglais qui vient d'un mot français « *la bougette* » qui désigne au moyen âge le coffre ou le sac permettant aux voyageurs de porter des marchandises ou les effets personnels.

Le budget présente la traduction en unités monétaires, de la mise en œuvre d'un programme, il s'agit d'un ensemble de documents prévisionnels.

Selon GERARD N et MICHEL ROUACH,

« Le budget s'inscrit dans le cadre défini par la planification stratégique et opérationnelle, il décline le plan selon un horizon annuel, il permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'action de chaque entité. Enfin, il permet de disposer de prévisions de résultats à fin de période : le semestre et l'année et de plus en plus fréquemment, le trimestre »¹.

GERVAIS, quant à lui, définit le budget comme « *L'expression comptable et financière des plans d'action pour mettre en œuvre la stratégie sur la courte période (l'année en général) »².*

A cet effet, le budget est la traduction en terme monétaire des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans un cadre d'un plan couvrant toutes les phases d'opérations et limité dans le temps³.

1.1.2. Rôles du budget

Dans le cadre de la gestion budgétaire, les budgets

- Permettent la mise en œuvre des plans et de la stratégie ;
- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
- Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité ;
- Incarnent un instrument de délégation des pouvoirs ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;

¹ Gérard Naulleau et MICHEL ROUACH « *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* », édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 1998, P41.

² Gervais Michel, « *Contrôle de gestion* » édition ECONOMICA, 9^{ème} édition, Paris, 2009, P 354.

³ Christiane Chantal EPOH épouse DIOP « *Diagnostic des procédures de la gestion budgétaire* » mémoire de fin d'étude en science de gestion, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2013, P 10.

- Constituent un moyen de motivation ;
- Fournissent les données de référence de contrôle.¹

1.1.3. Définitions de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité d'une institution, dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées.

Selon JACK FORGER, « *la gestion budgétaire est un ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés* ».²

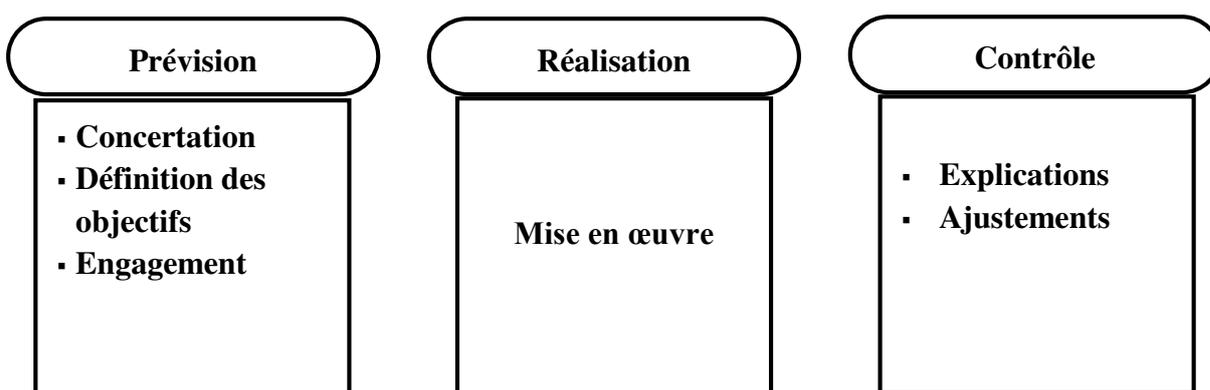
La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation de fixer à l'entreprise pour une période définitive, un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre.³

La gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater des écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus, et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée.

Selon PATRICK BOISSELIER

« *La gestion budgétaire consiste à un programme d'action chiffré en unité monétaire, les décisions précises au niveau de la direction générale avec la participation des responsables et après négociation avec eux, en vue d'atteindre des objectifs, souvent à court terme (6 à 18 mois), dans cette optique, la phase d'élaboration d'un budget est particulièrement importante* ».⁴

Figure N°01 : Schéma descriptif de la gestion budgétaire



Source : Dayan, H « Manuel de gestion » volume 1.2, édition ellipse, Paris, 2004. P831.

¹ KENAOUI Asmaa & SMAH Lynda, « *la gestion budgétaire au sein des établissements publics à caractère industriel et commercial cas : Algérienne des Eaux de TIZI-OUZOU* », mémoire de fin d'étude en sciences commerciales, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2017.

² JACK Forget « *Gestion budgétaire* » édition d'organisation, Paris, 2005, P 9.

³ KHERRI ABDENACER, Cours « *Gestion budgétaire* », école des études commerciales, Alger, 2012, P2.

⁴ Patrick boisselier, « *Contrôle de gestion* », 3^{ème} édition, février 2005, P 288.

1.2. Les types de budget

Il existe plusieurs types de budget à savoir :

1.2.1. Le tableau de financement prévisionnel

Ce budget permet d'identifier, pour ce qui concerne les ressources « *les dépôts prévisionnels* », et pour ce qui concerne les emplois « *les crédits prévisionnels* » à accorder à la clientèle. Ces ressources et emplois sont calculés en capitaux moyens journaliers et par solde de fin d'année.

1.2.2. Le budget des services bancaire

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

1.2.3. Le budget des frais de fonctionnement.

Le budget de fonctionnement comporte les budgets par unités de gestion et le budget globale qui traduisent les prévisions en matière de frais de personnel et des 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, la ventilation et la répartition des charges entre les différents unités de gestion s'effectuent en fonction de clés de répartition ou de taux de cession interne.¹

1.2.4. Le budget d'investissement

Tout projet d'investissement doit être chiffré et évalué, L'investissement peut se traduire par l'acquisition de matériel nouveau destiné à remplacer le matériel ancien, ou bien par un projet d'extension de l'activité de la banque, il s'agit dans ce cas d'évaluer le coûts d'acquisition du matériel ou de l'immobilisation ainsi que le coût d'installation et de mise en place, le budget d'investissement peut s'établir sur plusieurs exercices.²

1.2.5. Le budget de trésorerie

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

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

² Note de la CNEP banque, *Op.cit.* , p 32.

1.2.6. L'état de résultat prévisionnel

Selon GERVAIS « le compte de résultat prévisionnel est obtenu en faisant la synthèse des produits et charges des différents budgets en mettant en évidence le résultat prévisionnel de l'exercice à venir, il constitue le principal outil de synthèse budgétaire ».¹

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

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

Tableau N° 01 : Le compte d'exploitation prévisionnel d'une banque

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

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

1.2.7. Le bilan prévisionnel

Présenté comme un bilan traditionnel, Il permet de prévoir les conséquences des actions envisagées en l'année N+1 sur la structure financière de la firme².

Le bilan prévisionnel permet d'aboutir à la centralisation de tous les budgets et permet de constater l'évolution des éléments d'actifs, des capitaux propres et du passif.

Tableau N° 02 : Bilan prévisionnel d'une banque

ACTIF(EMPLOI)	Montant	PASSIF (ressources)	Montant
Trésorerie		Dettes envers la banque centrale	
Opération avec la clientèle		Autres dettes	
Opération avec les EC		Fonds pour risques bancaire	
Immobilisation		Capitaux	
		Résultat de l'exercice	
Total		Total	

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

¹ Gervais M, « Contrôle de gestion », Op.cit. P 505.

² Idem. P 507.

1.3. Les principes de construction et de fonctionnement du système budgétaire

Afin de remplir les fonctions qui lui sont attribuées, le système budgétaire doit reposer sur un certain nombre d'aspects permettant l'élaboration des budgets ainsi que son fonctionnement.

1.3.1. Le principe de l'annualité

Il revêt un triple aspect :¹

- Le budget doit être établi chaque année ;
- Le budget doit contenir des prévisions dont la durée ne peut excéder un an ;
- Le budget doit être exécuté dans l'année pour laquelle il a été voté, l'autorisation qu'il donne à une validité limitée dans le temps.

Les justifications de ce principe sont non seulement d'ordre politique mais surtout d'ordre technique, les prévisions de recettes et de dépenses contenues dans le budget restent précises et sincères, elles ne doivent pas être établies pour une période trop longue, le cadre annuel semble mieux adapté.²

1.3.2. Le principe d'équilibre

Le budget est en équilibre réel lorsque la section de fonctionnement et la section d'investissement sont respectivement votées en équilibre, les recettes et les dépenses sont évaluées de façon sincère. L'équilibre doit permettre à l'entreprise de couvrir ses dépenses de fonctionnement et d'investissement par les recettes de la même nature et au mieux dégager une marge bénéficiaire.³

1.3.3. Le principe d'unité

L'unité budgétaire signifie que toutes les opérations doivent être regroupées dans un seul document, il est par conséquent subordonné à trois (3) conditions :

- Unité du patrimoine ;
- Recensement des besoins de financement ;
- Présentation claire, cohérente et exhaustive des finances.⁴

1.3.4. Le principe de non remise en cause de la politique générale de la banque

Le budget doit être construit sur la base de la politique générale de la banque. Ainsi, à partir de l'analyse de l'environnement de la banque, de l'étude de ses forces et faiblesses, on peut arrêter une stratégie, un plan d'action pour les atteindre et une allocation de ressources par grandes masses.

¹ AYITE AYI-KUTU ALVINE A.KYNAH, « *Analyse de la gestion budgétaire : cas de la compagnie ivoirienne d'électricité (CIE)* », Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2012, P11.

² *Idem*, P11.

³ *Idem.*, P11.

⁴ *Idem.* P12.

Sur la base d'un plan opérationnel, exprimé sur un horizon de trois années généralement, que peuvent être réparties les tâches sur les différentes fonctions sur la base des choix stratégiques. Le budget vient pour encadrer l'action à court terme et contrôler l'exécution du plan. Le budget ne peut remettre en cause la réflexion à long terme. La direction générale détermine les grands orientations pour l'exercice à venir, en fonction d'une appréciation plus au moins intuitive de la situation¹.

1.3.5. Principe de couverture de système budgétaire l'ensemble des activités

Pour réussir à coordonner les différents services de la banque d'une manière efficace, les acteurs de la banque doivent s'appuyer dans la construction de leurs budgets, sur un système budgétaire qui touche à la totalité des fonctions de l'organisation.

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

Ce principe concerne à la fois le découpage de la banque en centre de responsabilité et l'élaboration des différents budgets en fonction des responsabilités. Le découpage de la banque se fait en fonction de la répartition de l'autorité. Le partage de l'autorité se réalise par service fonctionnel, par produit, par zone géographique ou par projet. La présentation du budget doit séparer les éléments qui sont contrôlables par le responsable du budget, de ceux sur lesquels il n'a aucun moyen d'action. Ce qui va permettre de faciliter la détermination et le contrôle des performances des centres de responsabilité.²

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

Les prévisions d'un exercice donné peuvent être revues et faire l'objet d'une ré estimation et cela d'une manière périodique, à chaque fois que les changements constatées de l'environnement rendent irréalistes les hypothèses qui avaient servies de base au calcul des budgets et donc le travail de prévision antérieur devient peu utilisable pour la conduite de l'action.³

Ainsi, pour élaborer un budget, il est nécessaire que la banque suit et respecte les différents principes.

¹ Christiane Chantal EPOH, épouse DIOP, *Op.cit.*, P : 11.

² CRISTIANE CHANTAL EPOH, *Op.cit.* , P12.

³ Gervais M, *Op.cit.*, P356.

Section 02 : Les préliminaires de la gestion budgétaire

Le système de planification s'impose comme étant un des préalables à la mise en place d'un système budgétaire. Le premier préalable est la prévision, qui constitue une entrée dans le processus de planification.

Pour que le système budgétaire soit efficace, il est nécessaire que la banque dispose d'une structure bien définie et pour cela nous traiterons l'organisation comme troisième préalable.

2.1. L'aspect prévisionnel**2.1.1. Définition de la prévision**

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

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

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

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

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

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

2.1.2. Caractéristiques de la prévision

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

¹ BOUQUIN Henri, « *la maîtrise des budgets dans l'entreprise* » éd EDICEF, Paris, 1992, P 57.

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

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

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

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

2-1-2-3. La prévision est une attitude collective

Il est impératif que les prévisions de l'entreprise fassent participer ses membres opérationnels, chacun à son niveau y apporte sa contribution. La prévision correspond à une attitude volontariste scientifique et collective face à l'activité future.

Le processus budgétaire comprend la phase de prévision et de fixation d'objectifs, mais aussi tout un travail de décomposition des objectifs en sous-objectifs alimentant eux-mêmes d'autres budgets, ce processus prend du temps et implique un grand nombre d'acteurs de l'entreprise.¹

2-1-3. Les techniques de prévision

On peut classer ces méthodes ou techniques comme suit :

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

2-1-3-1. Les techniques qualitatives

L'utilisation de techniques qualitatives de prévision s'est considérablement développée, grâce à l'outil informatique qui permet non seulement d'effectuer rapidement les nombreux calculs, mais également de stocker les données historiques et de les prélever ensuite pour l'établissement d'une nouvelle prévision.

Dans le domaine de ces méthodes, on trouve un grand nombre de techniques dont l'élément commun est que les prévisions sont fondées exclusivement sur des données historiques, à savoir :

- Les moyennes mobiles ;
- Le lissage exponentiel ;
- La décomposition de séries temporelles.

¹ BERLAND Nicolas, « *Le contrôle budgétaire* », édition la découverte & Syros, Paris, 200, p : 27.

2-1-3-2. Les techniques quantitative

Les méthodes qualitatives de prévision se basent sur des situations où des données ne sont pas immédiatement disponibles ou applicables, et dans lesquelles une part plus importantes est laissée au jugement des ménagers.

L'application de cette méthode aide à prédire la modification d'un certain comportement historique, étant les données historiques sont insuffisantes pour pouvoir être interprétées seules. Il faut aussi identifier d'autres indicateurs dominants et des facteurs de causalité ou de corrélation se rapportant aux changements.

Parmi les méthodes qualitatives, on peut citer :

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

2-1-3-3. Les techniques multicritères

Certaines méthodes sont basées sur « les probabilités subjectives ». Elles utilisent le jugement du manager et s'expriment en langage mathématique.

Cette combinaison est basée sur :

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

2.2. L'aspect de planification

Peter Drucker définit la planification comme : « Un instrument d'action : elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur. Un instrument de cohérence : elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions. La planification permet de prendre les décisions aujourd'hui en vue de leurs conséquences futures. La planification n'a pas pour le but prioritaire l'élaboration du plan, mais a pour but de mettre en place le processus, l'état d'esprit qui suscite une attitude dynamique chez les responsables. »¹

2-2-1. La planification dans les banques

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

¹ Peter Drucker, « *A propos du management* » édition village mondial, Paris, 2000, P185.

La planification à moyen terme permet :

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

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

2-2-2. Le cycle de la planification

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

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

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

2-2-2-2. Le plan stratégique

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

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

2-2-2-3. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel décline les orientations stratégiques en allouant des moyens et en assignant des objectifs aux principales fonctions de l'organisation. Ces plans sont donc détaillés et quantifiés pour un horizon à moyen terme. Ce type de plan constitue un instrument de coordination entre les différentes fonctions et s'établit à partir des centres de responsabilités².

¹ CORHAY Albert, MBANGALA MAPAPA, « *Fondement de la gestion financière* », édition de l'université de Liège, Belgique, 2008, P261.

² CORHAY A, MBANGALA M, *Op.cit.* P261.

La qualité du plan opérationnel dépend de :

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

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

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

Les budgets sont l'adaptation à court terme des objectifs des plans opérationnels, leur horizon est généralement d'un an, mais ils sont découpés en périodes plus courtes (mois) pour un meilleur suivi. Ils reposent sur une décentralisation des responsabilités et une autonomie de décision.

Selon le type de centre de responsabilité, les objectifs s'expriment sous différentes formes :

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

2.3. L'aspect organisationnel

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

- L'approche par l'organigramme ;
- L'approche de découpage par centre de responsabilité¹.

2-3-1. L'approche par l'organigramme

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

¹www.définition.org/organisation.com. Consulté le 29/03/2018.

2-3-1-1. L'organigramme fonctionnel

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

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

2-3-1-2. L'organigramme hiérarchique

Il représente la structure de la banque en mettant en évidence ses divers organes ainsi que leurs rapports respectifs.

Cette organisation permet de schématiser l'organisation en fonctions et en organes de responsabilités, sans pour autant séparer nettement les unités qui donnent naissance aux coûts et recettes. La répartition de la banque en centres de responsabilités permet de combler cette lacune.

2.3.2. L'approche par centre de responsabilité

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

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

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

On peut distinguer quatre principaux types de centres de responsabilité :

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

¹ GUEDJ N, et collaborateurs, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2000, P 376.

² Jack Forget, « *Gestion budgétaire* », édition d'organisation, Paris, 2005, P 15.

2.3.2.1. Les centres de profit

Les centres de profit (*les agences, la direction de la trésorerie, la direction de l'international, etc.*) exercent des activités de nature financière ou commerciale, directement génératrices de résultat. Pour le responsable, il s'agit de réaliser un niveau de revenu permettant de dégager une marge ou un niveau de profitabilité, ces centres doivent avoir une maîtrise de leurs coûts et de leurs chiffres d'affaires.¹

2.3.2.2. Les centres opérationnels

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

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

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

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

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

La prévision, la planification et l'organisation sont des préalables indispensables avant d'envisager une gestion budgétaire

¹ CHRISTIANE CH, *Op.cit.*, P13.

Section 03 : Les différents acteurs de la gestion budgétaire

Les acteurs du processus budgétaire sont la direction générale, le contrôleur de gestion, les responsables de centres de responsabilité et le comité du budget.

3.1. La direction générale

Selon SELMER la direction générale « établit les objectifs d'ensemble en s'assurant de leurs comptabilité avec la mission, les intérêts de l'organisation et des parties prenantes (l'Etat, communauté, etc.) et les principales caractéristiques de l'environnement. La direction générale quantifie ces objectifs et les exprime en fonction de la performance attendue de chacune des unités administratives ».¹

3-2. Le contrôleur de gestion

Selon MARGOTTEAU « le contrôleur de gestion est au cœur du processus d'élaboration budgétaire, tout d'abord, il rédige la note d'introduction soulignant l'importance de la gestion budgétaire, il conçoit les documents de collecte d'informations budgétaires et rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandées, il dirige les documents vers l'unité concernée, les récupère, en fait l'analyse, enfin, le contrôleur de gestion procède à la consolidation des budgets, il doit entrer autres :

- Participer avec la direction et les responsables du budget en cause à l'arbitrage budgétaire ;
- Participer à l'élaboration de calendrier budgétaire ;
- Concevoir et gérer les fiches à remplir avec les directives ;
- Tenir un programme incluant les normes des responsables des budgets, les codes budgétaires par service et les noms des personnes à constater en cas de problèmes »².

3-3. Les responsables des centres de responsabilité budgétaires

Selon SELMER « les responsables des centres de responsabilité 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 du marché, les obligeant ainsi à garder les pieds sur terre et à ne pas céder à une euphorie débordante, ainsi, sur la base des échanges qu'ils auront eus avec :

- Les membres de leur équipe de travail ;
- Le personnel de leur unité administrative ;

¹ SELMER Caroline « Construire et défendre son budget » édition DUNOD, Paris, 2003, P 42-43.

² MARGOTTEAU Eric, « Contrôle de gestion », édition Ellipses, Paris, 2001, P139.

- La direction de l'organisation ;
- Et leurs collègues.

Les responsables des services expriment, en quantifiant :

- Leurs objectifs ;
- Les actions à entreprendre ;
- Ainsi que les besoins en ressources à allouer ;
- Ils facilitent donc le travail des autres par la remontée d'informations »¹.

3.4. Le comité du budget

Selon GUEDJ « véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaire entre les divers responsables d'unités administratives, le comité comprend les divers responsables d'unités administratives et opérationnelles, la direction générale et le contrôleur de gestion, il a pour missions :

- D'élargir le nombre d'intervenants qui partageront les choix de l'organisation ;
- D'accentuer l'approche participative dans l'élaboration du budget ;
- Et de protéger le contrôleur de gestion.

Au sein de ce comité, les rôles et les responsabilités des uns et des autres doivent être clairement définis, ainsi, le directeur général préside, contrôle et joue le rôle de médiateur au sein du comité, il veille à la convergence des idées dans le but de sauvegarder les intérêts de l'entreprise, 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'entreprise, l'élaboration du budget est aussi un processus de positionnement et de lutte d'influence, chaque chef de service essaie donc de défendre au maximum son budget et d'avoir le maximum de ressources à sa disposition »².

Chaque acteur est responsable, il doit respecter les rôles qui lui sont attaché pour assurer une bonne gestion du budget.

¹ Caroline S, Op.cit; P43.

² DUEDJ NORBET, « *Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre* », édition d'organisation, Paris, 2009, P55.

Conclusion du chapitre

Le budget est établi pour atteindre des objectifs. Il constitue un outil fondamental de planification, de délégation et de motivation, de coordination et de communication entre les responsables. Il est un instrument de contrôle à priori et d'évaluation des performances.

Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnelle permettant aux responsables de la banque de planifier et de contrôler leurs actions à court terme. Ce système nécessite l'existence de conditions préalables telles que l'aspect organisationnel, prévisionnel, de planification et une structure décentralisée.

Introduction au chapitre

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

Le but de ce chapitre est de présenter, en premier section, le processus de budgétisation puis de détailler, en deuxième section, la budgétisation par centre de responsabilité et la troisième section sera consacrée à la présentation des différentes méthodes de la budgétisation.

.

Section 01 : Le processus de budgétisation

Dans cette section, nous allons présenter et détailler le processus de budgétisation.

1.1. Définition de la budgétisation

La budgétisation consiste dans la définition de l'action de l'entreprise à court terme, en ce qui concerne les objectifs et les moyens.

Elle est un processus par lequel :

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

1.2. Les étapes de budgétisation

G NAULLEAU et M ROUACH distinguent cinq phases indispensables dans l'organisation de la procédure budgétaire¹, à savoir :

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

1.2.1 . Le cadrage budgétaire

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

1.2.2. L'élaboration de pré budget

La direction de contrôle de gestion reçoit les projets de développement retenus par le centre de responsabilité ; ces projets doivent être cohérents avec les axes stratégiques. En effet, les centres de responsabilité élaborent leur pré budget. Pour cela, ils doivent remplir un certain nombre de documents synthétiques :²

- Les documents relatifs aux objectifs d'activité et de recette ;
- Les documents relatifs aux objectifs en termes de moyens employés par le centre de responsabilité ;

¹ MICHEL ROUACH et Gérard Naulleau, « *Contrôle de gestion bancaire & direction financière* », revue banque éditeur, 6^{ème} édition, Paris, 2012, P 273-275.

² G Naulleau et M Rouach, « *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* », édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, P : 42.

- Les documents relatifs aux demandes d'allocation de ressources sur tous les projets.

Pour préparer ces documents synthétiques de nombreux états intermédiaires propres aux centres de responsabilité sont nécessaires.

1.2.3. Consolidation des pré-budgets

Cette étape relève du service de contrôle de gestion. Les différents budgets établis par les centres seront harmonisés. Les différents responsables peuvent avoir des positions différentes voire conflictuelles sur de nombreux problèmes ayant une incidence sur l'établissement des budgets, à cet effet, le service de contrôle de gestion va poursuivre deux missions :¹

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

Les prés budgets ajustés seront transmis à la direction générale.

1-2-4. Négociation et navettes budgétaires

Des négociations budgétaires s'établissent entre le centre de responsabilité et la direction générale afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenu, de charges et d'investissement. La médiation entre les deux niveaux se fait par le service de contrôle de gestion. Sur la base des informations communiquées aux centres de responsabilité sur l'état de réalisation des trois premiers trimestres, des modifications peuvent intervenir au niveau des estimations des trois mois restants de l'année N. Ce qui donne à la direction générale le son rôle d'arbitrage et d'équilibrage dans la procédure budgétaire.²

1-2-5. L'élaboration de budget définitif

Cette phase correspond à :

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

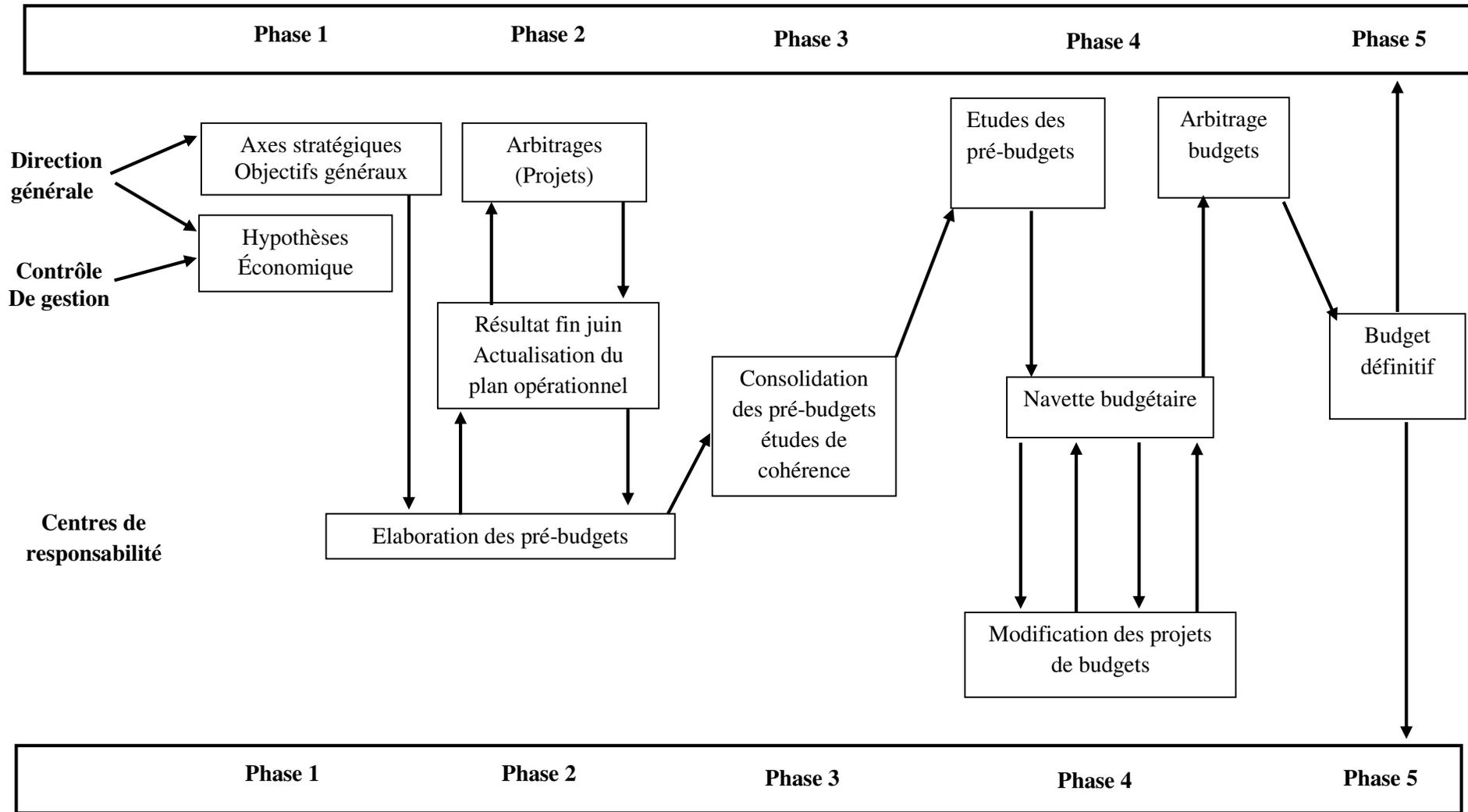
Le service de contrôle de gestion peut utiliser des documents normalisés de notification budgétaire, accompagnés éventuellement d'une note signée par la direction générale afin de bien marquer le caractère contractuel de l'engagement pris par le responsable de centre de responsabilité³.

¹ G Naulleau et M Rouach, *Op.cit.* P : 45.

² MICHEL ROUACH et Gérard Naulleau, *Op.cit.* P 46.

³ *Idem.* P : 46.

Figure 02 : Les cinq phases d'une procédure budgétaire



Source : G. NAULLEA U et M. ROUACH. « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque » banque Editeur, Paris, 2001, P185.

3. Le calendrier de la procédure budgétaire

Ce calendrier est établi par la structure de contrôle de gestion pour éviter des retards dans la préparation des budgets. Il donne des explications détaillées sur l'ensemble du travail budgétaire, la composition du comité budgétaire et fixe des dates butoirs pour chaque phase pour que les budgets soient approuvés avant le début de l'exercice budgétaire¹.

Tableau 3 : Le calendrier budgétaire

Phases	Direction générale	Contrôle de gestion	Centre de responsabilité
Phase 1 Choix et diffusion des hypothèses économique et monétaire pour N+1 Diffusion des axes stratégiques à prendre en compte pour l'élaboration du budget N+1	30/06 30/06		
Phase 2 Diffusion de la note de procédure budgétaire Diffusion du réalisé à fin juin en matière de PNB, charges, effectifs, investissement, résultat par centre de profits. Note sur les projets de développement retenus par les centres de responsabilité. document de pré-budgets relatifs aux objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • D'activité (volume de crédits, de dépôts) • De moyens (effectifs, frais généraux) • De recettes de centre de responsabilité. 		15/07 Entre 31/07et 01/09	10/09 05/10 05/10 05/10
Phase 3 Consolidation des budgets et des demandes par le contrôle de gestion. Choix des priorités par la direction générale.	20/10	15/10	
Phase 4 Réunion avec les contrôleurs de gestion locaux et/ou les directions pour ajustement des demandes avec les objectifs de la direction générale. Présentation à la direction générale de synthèse budgétaire.	01/12	Du 20/10 au 25/11 01/12	Du 20/10 au 25/11
Phase 5 Dernière décisions budgétaires par secteur d'activité (réseau, financier, informatique) et par grand fonction (personnel, informatique, communication) Etablissement du budget final Présentation du budget au conseil d'administration Diffusion du budget détaillé par centre de responsabilité	08/12 15/12	10/12 30/12	

Source : NAULLEAU G et ROUACH M, le contrôle de gestion bancaire & direction financier, revue banque éditeur, 6^{ème} édition, Paris, 2012, PP 278-279.

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

¹ Note de la procédure budgétaire, *Op.cit.* P : 32.

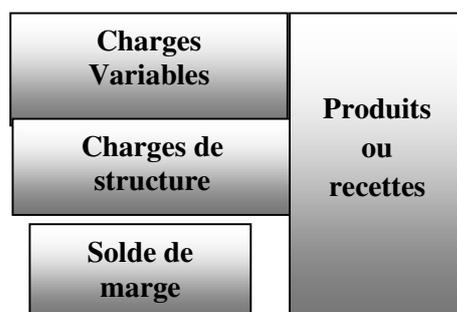
Section 02 : La budgétisation par centre de responsabilité

Dans cette section, nous allons présenter la budgétisation par centre de responsabilité.

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

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

Figure 03 : Compte d'exploitation d'un centre de responsabilité



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

2-1-1. Les recettes

Elles peuvent provenir :

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

2-1-2. Les frais de structure

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

2-1-3. Les frais variables

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

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

Il est la différence entre les postes de recettes et de frais.

Nous avons trois principaux sous-budgets établis par les centres de responsabilité : le sous budget de produits, le sous budget de charges et le sous budget des marges. Ils ont représentés comme suit :

¹ Margerin J, *Op.cit.* P 24.

Tableau 04 : Sous-budget des produits

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

Source : Margerin J, op.cit. ; P : 24.

Tableau 05 : Sous-budget des charges

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

Source : Mergerin J, Op.cit., P25.

Tableau 06 : Sous-budget des marges

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

Source : Margerin J, Op.cit., P25.

Ces sous-budgets permettent de mettre en évidence :

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

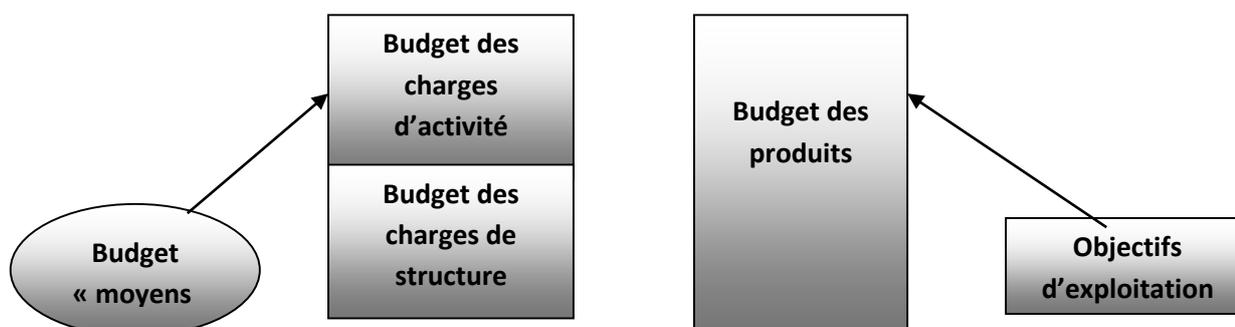
Cependant, ces trois sous- budget (*produits, charges, marges*), sont des budgets des centres de profits. En effet, on peut distinguer aussi :

- Les centres de frais ;
- Les centres de dépense.¹

2-1-5. Les centres de frais

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

Figure 04 : Contenu type du budget d'un centre de frais



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

2-1-6. Les centres de dépenses

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

Tableau 07 : Contenu type du budget d'un centre de dépenses

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

Source : Margerin J, Op.cit., P33.

¹ Margerin J, Op.cit. P : 32

2.2. Modalités de budgétisation par centre de responsabilité

Lors la préparation des budgets, les centres de responsabilité tiennent compte de l'application de certains éléments, à savoir ¹ :

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

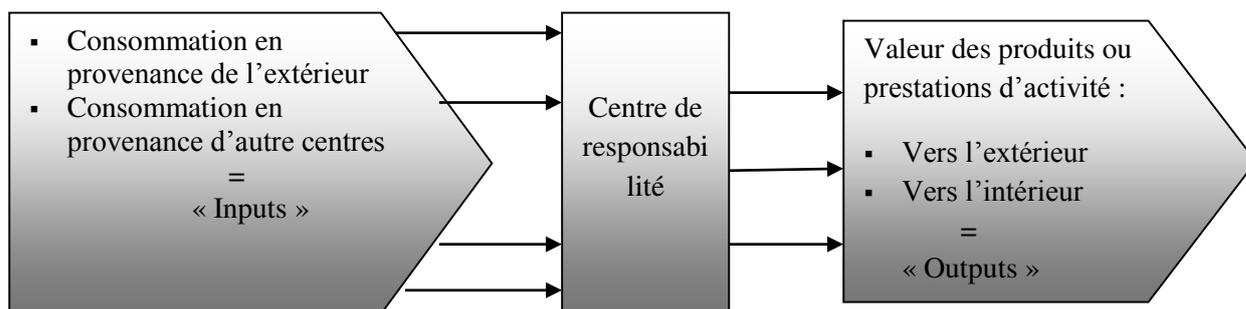
2.2.1. La valorisation des échanges internes

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

Nous avons ainsi l'ordre logique de budgétisation :

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

Figure 05 : Inputs et outputs d'un centre de responsabilité



Source : Margerin J, Op.cit. P34.

2.2.2. La démultiplication verticale des objectifs

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

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

La négociation des budgets se situe à deux niveaux :

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

¹ Margerin J, Op.cit., P : 33.

2.2.3. Interdépendance horizontale des objectifs : une approche marketing

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

- **La recherche de l'amélioration des activités courantes ou de routine** : exprimée dans le contrat budgétaire sous une forme chiffrée : volume des crédits accordés, chiffres d'affaires, etc.
- **La recherche d'actions de progrès** : améliorer l'état d'équilibre assuré par les objectifs de routine, avec une étude détaillée d'un ensemble d'actions programmées hors routine.

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

Le budget « moyen » regroupe :

- L'ensemble des coûts liés aux consommations concernant le fonctionnement du centre de responsabilité.
 - L'ensemble des coûts liés aux consommations visant l'atteinte des objectifs.
- Nous distinguons deux conceptions d'élaboration de budget « moyen » :
- **La première conception** : il s'agit d'imputer au centre de responsabilité toutes les charges directes.
 - **La deuxième conception** : il y a lieu d'imputer au centre de responsabilité seulement les charges sur lesquelles il a pouvoir d'action.

Le budget d'un centre de responsabilité est constitué de quatre postes principaux. Afin de préparer le budget, les centres de responsabilité appliquent certains éléments pour bien mener et bien élaborer le budget.

Section 03 : Les méthodes de budgétisation

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

3-1. La technique classique de reconduction ajustée.

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

3-2. La méthode du budget à base zéro

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

Selon FORGET cette méthode « *vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes ... A partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés* ».³

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

3-3. Le budget objet

Le budget objet est conçu par centre de responsabilité et par objet de charges. Il peut s'avérer utile lorsque les variations de niveau d'activité sont peu importantes et ignore la nature des activités menées ainsi que le niveau de performance atteint dans la gestion de ces activités⁴.

3-4. Le budget performance

En portant attention aux diverses responsabilités et en regroupant les coûts selon leur vocation, le budget performance respecte la structure de coûts adoptée par la comptabilité financière. Les frais généraux sont répartis en fonction d'une base arbitraire.⁵

¹ CABANE Pierre, « *L'essentiel de la finance à l'usage des managers* », édition Eyrolles, Paris, 2008, P287.

² Michel Gervais, « *Contrôle de gestion* » Ed ECONOMICA, 9^{ème} édition, Paris, 2009, P485-486.

³ Forget Jack, « *Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 2005, P 14.

⁴ HONORAT Phillip, « *Le budget facile pour les managers, démarche, indicateurs, tableaux de bord* », édition d'organisation, Paris, 2008, P150.

⁵ WEGMANN GREGORIE, « *pilotage des couts et des performances* », édition EMS, Paris, 2006, P120.

3-5. Le budget par activité

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

- Identifier les inducteurs de ressources ;
- Associer les inducteurs de ressources aux activités ;
- Budgétiser le coût des activités.¹

3-6. Le budget programme

Il est construit à partir d'un regroupement de postes réalisés en fonction du programme auquel ils sont destinés. Le budget programme est complexe, il transcende les unités administratives et force à une analyse des indicateurs de charges pour la répartition des frais fixes communs.²

¹ HEMICI Farouk ET HONOT Christophe "contrôle de Gestion" édition Bred, Paris, 2007, P44.

² WEGMANN GERGOIE, *Op.cit.* P120.

Conclusion du chapitre

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

Introduction au chapitre

Dans un contrôle par les budgets, des modalités de suivi sont mises en œuvre et touchant deux phases :

- La perception d'une déviation ou d'une différence par rapport aux objectifs (*la constatation d'un écart budgétaire*) ;
- La réaction face à cet écart, c'est-à-dire l'élaboration d'une action corrective.¹

Dans ce chapitre, nous allons présenter, en premier section, le contrôle budgétaire, en deuxième section, nous allons toucher aux modalités pratiques du contrôle budgétaire.

¹ Michel Gervais, *Op.cit.*, P : 624.

Section 01 : Présentation du contrôle budgétaire

Cette section sera consacrée à la présentation du contrôle budgétaire à savoir sa définition, ses objectifs, ses fonctions et ses étapes.

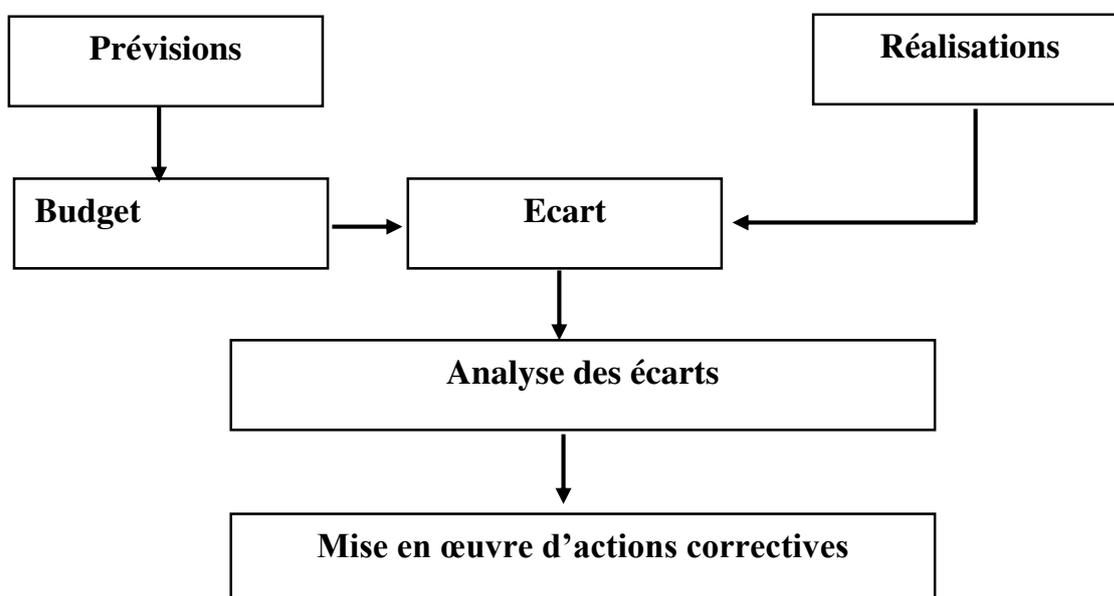
1.1 .Définition et qualité d'un bon contrôle budgétaire

1-1-1. Définition du contrôle budgétaire

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

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

Figure N° 06 : Le schéma d'analyse des écarts et des actions correctives



Source : HUTIN Hervé : « Toute la finance », 4^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2010, P 820.

1.1.2. Objectif du contrôle budgétaire

Il permet de comparer les réalisations aux prévisions, pour déceler les écarts significatifs, qui seront analysés dans le but de prendre des mesures correctives. Il n'est pas que synonyme de maîtrise de budget, c'est aussi un véritable outil de vérification, il permet de vérifier la performance des différents centre de responsabilités. ²

¹ HUTIN Hervé, « Toute la finance », 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010, P820.

²www.dphu.org, consulté le 29-05-2018.

1.2. Fonctions et étapes du contrôle budgétaire**1.2.1 Fonction du contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire assume une double fonction :

- Une fonction de contrôle ;
- Une fonction de régulation.¹

1.2.1.1. Fonction de contrôle

Il y a lieu de contrôler les objectifs suivants :

- Les résultats chiffrés globaux ;
- Les résultats de chaque fonction et de chaque centre de responsabilité ;
- Le degré de réalisation des actions des résultats prévues dans le budget.
- Les résultats sont rapprochés des prévisions, pour ressortir les écarts.

1.2.1.2. Fonction de régulation

Une fois les écarts significatifs étant détectés, il y a lieu apporter des actions correctives qui se traduiront soit par un rattrapage des écarts, soit par une révision des objectifs.

1.2.2. Les étapes du contrôle budgétaire

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

- Le contrôle avant l'action ;
- Le contrôle pendant l'action ;
- Le contrôle après l'action.²

1.2.2.1. Le contrôle avant l'action

Ce contrôle à priori est assuré au cours de la budgétisation. Il permet d'impliquer les cadres opérationnels et leur permet de simuler les conséquences de leurs décisions avant de s'engager dans l'action.

1.2.2.2. Le contrôle pendant l'action

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

1.2.2.3 Le contrôle après l'action

Ce contrôle a posteriori ne permet plus de corriger les actions, sa fonction consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances, dans le cadre d'une entreprise organisée en centre de responsabilités.

¹ HHUTIN Hervé, *Op.cit.*, P678.

² Note de procédure sur l'élaboration d'un budget d'investissement et fonctionnement et des objets commerciaux de la CNEP banque P : 32.

Un modèle de contrôle budgétaire doit permettre de tester la pertinence de l'objectif et y apporter les corrections nécessaires. Ainsi que de détecter les dérives par anticipation et à défaut, « *très tôt* » pour que l'action corrective puisse être la plus efficace possible.

1.3. Les outils de contrôle budgétaire

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

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

1.3.1. Le tableau de bord

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

Selon GERVAIS « *Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsables* »².

Le tableau de bord remplit quatre fonctions :³

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

1.3.2. Le BENCHMARKING

SELMER définit le BENCHMARKING « *comme une technique de motivation qui consiste à comparer ses propres pratiques avec les meilleures provoquant une tension* »

¹ ROIRE Claude, « *Pilotage de l'offre de valeur : tableaux de bord, budgets et indicateurs* », édition Pearson, Paris, 2005, P141.

² GERVAIS Michel, « *Contrôle de gestion* », édition ECONOMICA, Paris, 2005, P635.

³ GERVAIS Michel, *Op.cit.*, P638.

permanente dans la recherche du progrès. Il représente un avantage pour le contrôle budgétaire, une approche comparative de recherche de solutions »¹.

1.3.3. LE REPORTING

PIGE soutient que le « *REPORTING* signifie rapporter ou rendre compte et que c'est le compte rendu de réalisations ou encore l'ensemble d'informations ayant pour but de rendre compte d'une situation à une date donnée ou sur une période considérée »².

1.3.4. Les réunions du suivi budgétaire

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

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

¹SELMER Caroline, « *Concevoir le tableau de bord* », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2003, P45.

²PIGE Benoit et LARDY Philippe, « *REPORTING et contrôle budgétaire* », Edition EMS, Paris, P45.

Section 02 : Le processus du contrôle budgétaire

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

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

2.1. Analyse des écarts

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

2.1.1. Définition d'un écart

L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. L'écart peut être exprimé en valeur absolue (*écart = réalisation-prévision*) ou en valeur relative par rapport au référentiel (*prévision*).¹

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

2.1.2. Interprétation des écarts

L'écart est favorable lorsque les prévisions sont supérieures aux réalisations « *prévisions > réalisations* », et il est défavorable lorsque les prévisions sont inférieures aux réalisations « *prévisions < réalisations* ».

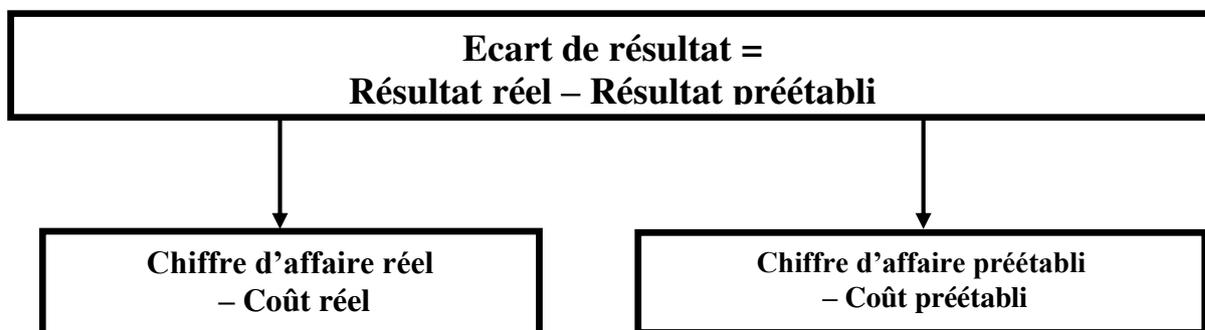
2.1.3. Caractéristiques des écarts budgétaires

Le degré de pertinence d'un écart est fonction du mode de détermination du standard et de la qualité de l'évaluation des réalisations correspondantes.

2.1.4. Mise en œuvre du calcul des écarts

2.1.4.1. Ecart de résultat

L'écart de résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme.²



¹ Hervé HUTAIN, Op.cit., P680.

² Christian GOUJET, BRIGETTE DORIATH, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, paris, 2007, P197.

2.1.4.2. Ecart sur chiffre d'affaires

L'écart du chiffre d'affaires passe par le calcul de l'écart observé entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaire budgété.

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaire} = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires prévu}$$

2.1.5. Choix des écarts significatifs

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

2.1.5.1. Le contrôle par exception

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

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

2.1.5.2. Le contrôle flexible

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

2.1.6. Les recherches des causes des écarts

Une fois les écarts significatifs repérés, il y a lieu de rechercher les causes. Les causes des écarts entre réalisation et prévision sont multiples² :

- Prévisions irréalistes ;
- Modification subite de la conjoncture ;
- Rendements insuffisants ;
- Problèmes techniques liées à la vétusté des matériels ;

¹ GERVAIS M, *Op.cit.* , P627-628.

² Guy DUMAS, Daniel LAURUE, « *contrôle de gestion* », édition lexis NEXIS, 2ème édition, France, 2005, P338.

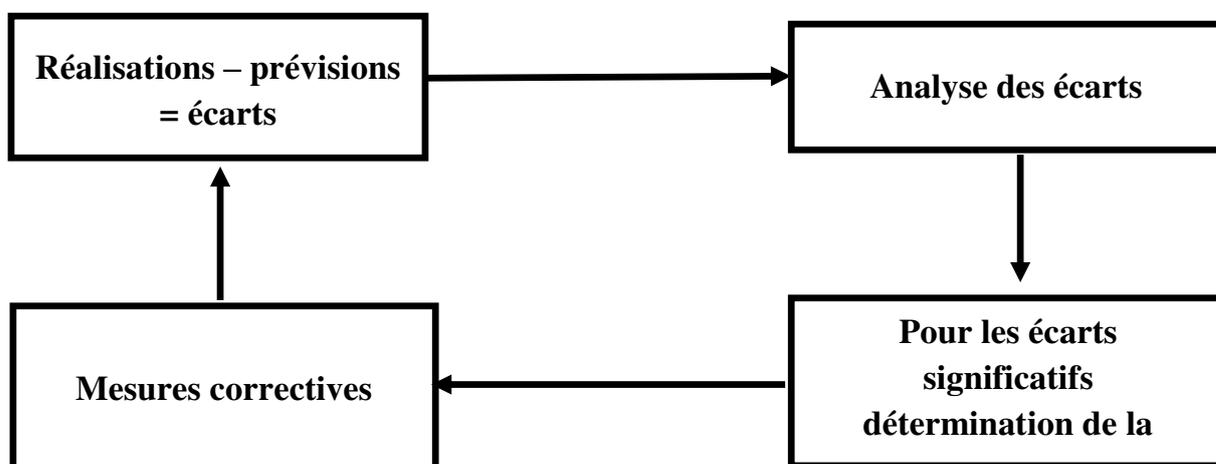
- Absence de formation suffisante du personnel ;
- Conditions de travail inadaptées et fatigantes ;
- Hausse imprévisibles de certaines charges, etc.

2.2. Mise en œuvre des actions correctives

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

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

Figure N° 07: Mise en œuvre des actions correctives



Source : Hutin Hervé, « *Toute la finance d'entreprise* », édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2002, P687.

2.2.1. Caractéristiques d'une bonne action corrective

Une action corrective doit être rapide et adaptée.¹

- **Rapide** : une action corrective tardive peut exercer un effet contraire sur le système sous contrôle. L'élaboration d'un système de contrôle nécessite de connaître et d'essayer de réduire la période de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement du système et sa correction.
- **Adaptée** : une action corrective doit porter sur le déterminant qui exerce l'influence la plus grande sur les résultats.

Pour atteindre les objectifs souhaités, il est nécessaire d'appliquer les deux phases de processus de contrôle budgétaire à savoir l'analyse des écarts et la mise en œuvre des actions correctives.

¹GERVAIS M, *Op.cit.*, P631.

Conclusion du chapitre

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté la phase de contrôle budgétaire qui constitue une étape importante dans le processus de gestion budgétaire. Le système de contrôle budgétaire doit être conçu pour détecter au moment opportun les défaillances qui nécessitent des actions correctives en vue d'atteindre les objectifs visés.

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

Introduction au chapitre

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance banque est un établissement public, cette unité a été choisie pour réaliser notre étude empirique.

Dans ce présent chapitre, nous allons, en premier temps faire une présentation de la CNEP banque, à travers son cadre historique, son organisation, ses missions et ses opérations, ainsi que la présentation de l'agence LAMALI de TIZI-OUZOU.

En second temps, nous allons passer à l'étude de l'élaboration et l'évaluation des budgets prévisionnels pendant la période allant de 2015 à 2017 au sein de cette banque.

Section 01 : Système et organisation générale de la CNEP banque

Le paysage bancaire algérien est marqué depuis le début des années 1990 par une mutation rendue possible par l'application de la loi 90-10 du 14/04/1990 sur la monnaie et le crédit. Cette loi marquait un tournant, car elle annonçait la naissance d'un nouveau système bancaire qui devait prendre en charge le financement de l'économie nationale d'une autre façon que celle qui a prévalu jusqu'alors.

En effet, des années de dirigisme économique ont abouti à un système bancaire que beaucoup de spécialistes ont tant décrié. Un système dont les lenteurs sont criardes et qui joue le rôle de simple caisse de l'Etat distribuant du crédit selon des autorisations administratives, et collectant l'épargne des ménages.

L'innovation introduite ou celle voulue est de permettre au système bancaire de jouer un rôle de plus en plus important dans le cadre des réformes initiées par les pouvoirs publics. Les banques ont connu une évolution plus ou moins palpable dans la mesure où elles étaient libres de choisir la gamme des produits à offrir à la clientèle, puisque la spécialisation qui avait prévalu avait disparue plus ou moins nettement. Cette section sera donc consacré à la présentation générale de la CNEP banque à travers son historique, son organisation, ainsi que ses mission.

1.1. Historique de la CNEP Banque

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance banque « *CNEP Banque* », est un établissement public doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Elle a été créée par la loi N°64-277 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA). Son siège social est à Alger.

Selon les termes de la loi N°64-227 du 10/08/1964, les missions dévolues à la CNEP banque sont :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat social.

La première agence de la CNEP banque a officiellement ouvert ses portes le 1^{er} Mars 1967 à Tlemcen.

La CNEP Banque a connue plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris ci-après.

1.1.1. Collecte de l'épargne (1964- 1970)

Cette période était celle de la mise en place du livret d'épargne.

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

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

- La collecte de l'épargne ;
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (*prêts sociaux*).

1.1.2. Encouragement du financement de l'habitat (1971- 1979)

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, 46 agences CNEP et bureaux de collecte étaient opérationnels.

1.1.3. La CNEP au service de la promotion immobilière (1980)

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

Au 31 décembre 1998, 11590 logements ont été vendus dans le cadre de l'accession à la propriété. 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. Le réseau CNEP s'agrandit, passant ainsi à 120 agences (*47 agence wilaya et 73 agences secondaires*).

1.1.4. La CNEP devient la CNEP banque (après 1997)

Le 06 Avril 1997, la CNEP est passée du statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « *CNEP Banque* ». Cette dernière s'est vue élargir son champ d'action aux produits par décision N°01/97 du 09/06/1997 portant agrément d'une banque émanant du ministre des finances.

Le gouverneur de la banque d'Algérie, après délibération du conseil de la monnaie et du crédit en date du 06/04/1997, décide :

- L'application des articles 114 et 139 de la loi N°90-10 du 14/04/0990, la caisse nationale d'épargne et de prévoyance est agréée à se transformer en banque ;
- La banque peut effectuer toutes les opérations prévues aux articles 110 à 113 de la loi N° 90-10 du 14/04/1990, liée à l'exécution des opérations de commerce extérieur.

Suite à cette décision ministérielle, la CNEP banque est sous la forme d'une société par action (*SPA*). Son capital social est fixé à 14 milliards de dinar divisé en 14000 actions de 1.000.000,00 DA chacune.

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

La CNEP banque a été immatriculée au registre de commerce en date du 20/12/2000, sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la banque d'Algérie.

Outre ses 209 agences d'exploitation, la CNEP banque a signé depuis longtemps une convention avec les PTT (*actuellement Algérie Poste*) pour la distribution de ses produits via le réseau postal.

1.1.5. Financement des investissements dans l'immobilier (mai 2005)

L'assemblée générale extraordinaire a décidé de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, éducatives et culturelles.

1.1.6. Repositionnement stratégique de la CNEP Banque (février 2007)

L'assemblée générale ordinaire du 28/02/2007, relative au repositionnement stratégique de la banque, décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque ;
- Les crédits à la consommation.

Il a été également décidé d'accorder les crédits à titre prioritaire et principal aux épargnants, et à titre accessoire, aux non épargnants.

1.1.7. Repositionnement stratégique de la CNEP Banque (2008)

L'assemblée générale ordinaire du 17/27/2008, relative au repositionnement stratégique de la banque, décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers.

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

1.1.7.1. Financement de la promotion immobilière

Ils sont autorisés :

- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel ;
- Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements.

1.1.7.2. Financement des entreprises

Ils sont autorisés :

- Le financement des opérations d'acquisition, d'exécution et/ou de renforcement des moyens de réalisation (*équipements*) initiées par des entreprises de production de matériaux de construction ou celles de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment ;
- Le financement des projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

1.1.8. Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque (Aout 2011)

Le repositionnement stratégique a pour objet de définir le champ d'intervention de la CNEP-Banque en matière de financement.

1.1.8.1 Crédits aux particuliers : Il a été autorisé le financement des Crédits immobiliers prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque ou à mettre en place.

1.1.8.2. Financement de la promotion immobilière : Sont autorisés :

- Le financement et l'acquisition ou l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de programme immobiliers ;
- Le financement de la réalisation des opérations de promotion immobilière ;
- Le financement de l'acquisition de biens immobiliers à achever ou à rénover.

1.1.8.3. Financement des entreprises

Sont autorisés :

- Le financement des investissements de tous les secteurs d'activité économique y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité ;
- Les crédits par signature ;
- Le leasing immobilier ;
- Les services liés à l'habitat (*bureaux d'études, entreprises d'entretien d'immeuble...*).

1.2. Organisation de la CNEP Banque

Pour jouer son rôle d'intermédiaire entre les détenteurs et les demandeurs de capitaux et assurer à ses clients certains services, la banque doit avoir une organisation adéquate. Chaque banque dispose d'une structure propre et les attributions de chaque service ainsi que leurs dénominations varient d'une banque à une autre.

En ce qui concerne la CNEP, elle est organisée de :

- La direction générale ;
- La direction régionale ou de réseau ;
- L'agence.

1.2.1. La direction générale

Le siège de la banque comporte la direction générale ainsi que les directions centrales spécialisées dans les opérations bancaires et techniques. La direction générale fixe la politique de la banque et coordonne l'activité de l'ensemble des directions.

La CNEP Banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président directeur général nommé par décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit :

- Le ministère de l'extérieur ;
- Le ministère de l'économie et des finances ;
- Le ministère des travaux publics ;
- Le ministère des affaires sociales ;
- Le ministère des postes et télécommunication.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de cette dernière et des plans financière nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du président directeur général ;
- Il décide des actions judiciaires à introduire.

La gestion courante de la CNEP Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un président directeur général nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP Banque, comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle du fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agréé par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ces agences sont encadrées par quatorze directions de réseaux, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences.

D'après la décision réglementaire N°1147/2008 ayant pour objet la définition du nouveau schéma générale d'organisation de la CNEP Banque, celle-ci est organisée au niveau central autour de six directions générales adjointes :

- Développement commercial ;
- Crédits ;
- Risques ;

- Ressources humaines et moyens ;
- Comptabilité et finances ;
- Juridique et contentieux.

Le président directeur général est assisté par les structures suivantes :

- Secrétariat général ;
- Audite interne ;
- Inspection générale ;
- Cellule communication.

1.2.2. La direction de réseau

Cette direction anime et contrôle le travail des agences. Elle est organisée en départements ou services spécialisés dans l'animation commerciale, le crédit, le contrôle et l'administration. Les directions régionales peuvent être créées et regroupent un certain nombre d'agences.

La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Le document portant organisation générale de la CNEP Banque retrace ainsi les missions de la direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque ;
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire globale de la banque ;
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaire reçus des directions centrales ;
- Veiller à l'application stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective des remarques ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque.

Outre ces missions, les directions régionales, sont chargées d'encadrer et de soutenir la mise en place de la nouvelle organisation des agences de la CNEP Banque afin de vulgariser cette nouvelle organisation bancaire. De ce fait, les tâches suivantes leur sont assignées : l'aménagement des agences et la formation du personnel.

1.2.3. L'agence

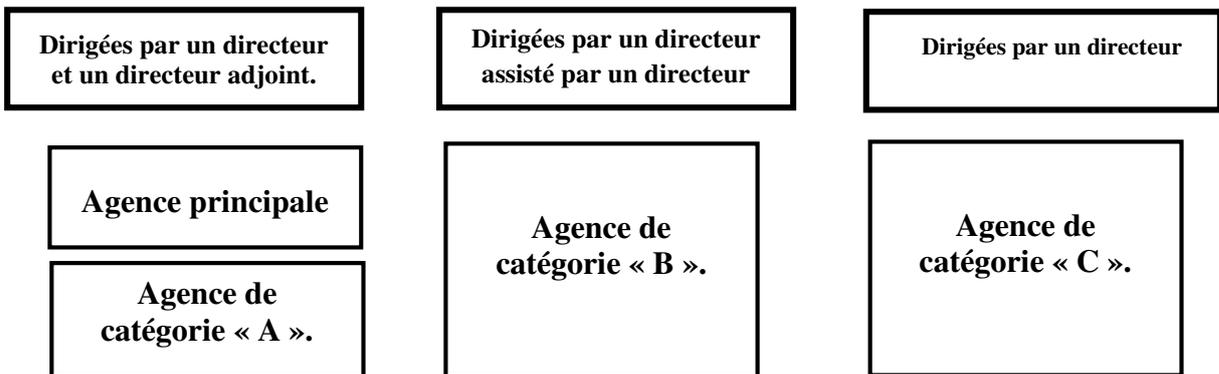
L'agence constitue la cellule polyvalente d'exploitation de base de la banque, elle est en relation directe avec la clientèle. Son rôle est de servir le client à travers la collecte des ressources (*ouverture de comptes*) et la distribution des crédits ainsi que les différents produits (*services*).

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

Elle est chargée de mener toute action qui favorise l'accroissement des ressources de la banque et le développement du portefeuille de la clientèle. Son activité s'inscrit dans le cadre du développement de la région.

D'après l'article « 4 » de la DR N° 998/2005 relative à l'organisation des agences, l'agence est classée en fonction de niveau d'activité déployée.

Celles-ci peuvent relever des catégories suivantes :



1.3. Missions et opérations de la CNEP Banque

Ce point sera consacré à la présentation des différents missions et opérations de la CNEP banque.

1.3.1. 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 de l'immobilier ;
- Le financement de l'investissement.

1.3.1.1. 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 3271 points de collectes répartis sur les 48 wilayas¹.

Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire) qui seront petit à petit remplacés par les cartes d'épargne, la CNEP Banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- Les comptes chèques aux particuliers ;
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants ;

¹ <http://www.poste.dz/service/sp/> consulté le 25/07/2018.

- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques ;
- Les dépôts à terme logements pour les personnes morales ;
- Les bons de caisse.

1.3.1.2. Le financement de l'habitat

Les prêts accordés par la CNEP Banque servent principalement à :

- La construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier ;
- La construction par des tiers ;
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
- L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés ;
- La cession de biens entre particuliers ;
- La location habitation ;
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.

1.3.1.3. La promotion immobilière

Outre le financement des particuliers, la CNEP Banque intervient également dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location. Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

1.3.1.4. Le financement des investissements

La CNEP Banque a redéfinie son champ d'intervention. En plus des crédits immobiliers aux particuliers, promoteurs et entreprises du secteur du bâtiment en vigueur, elle a élargie sa gamme de crédits à l'ensemble des branches économiques. Cet élargissement vient confronter le positionnement de la CNEP Banque sur le marché de financement des entreprises. Elle a donc mis en place des crédits destinés aux investisseurs et aux entreprises. Elle accorde un financement aux investissements de tous les secteurs d'activités économiques y compris en fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité, les crédits par signature, le leasing immobilier et les services liés à l'habitat.²

1.3.2. 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 :

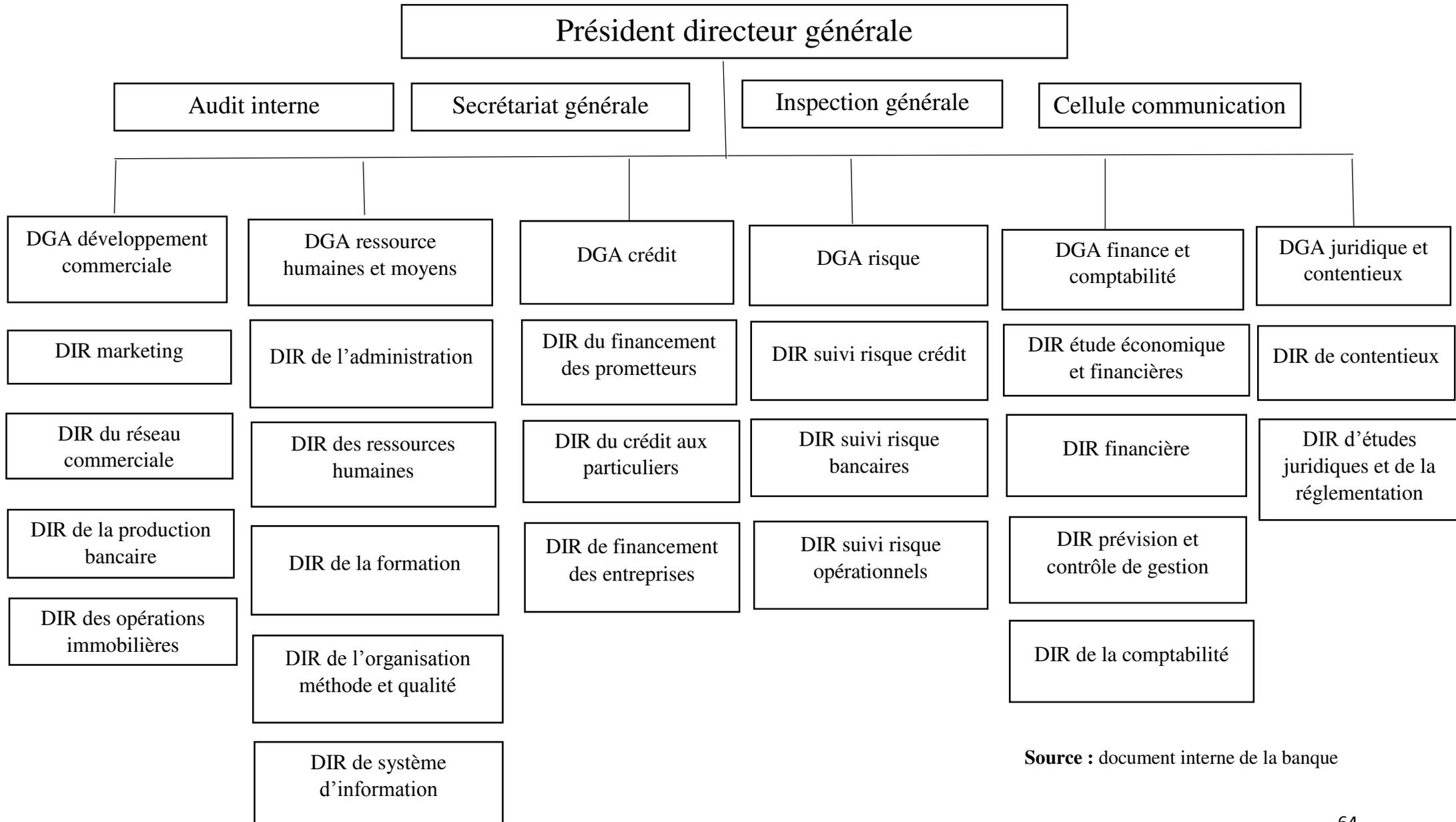
- Emettre des emprunts à court, moyen et long terme, sous toutes formes ;
- Consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de l'habitat ;

² CNEP News N°33/ 2éme trimestre 2012, P : 5.

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

- Participer à des emprunts ainsi qu'à toutes souscription ;
- Donner toutes acceptation, caution et garantie de toute nature ;
- Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires.

Organigramme de la CNEP banque



Source : document interne de la banque

1.4. Présentation de l'agence LAMALI de TIZI-OUZOU

Il existe quinze agences rattachées au réseau de TIZI-OUZOU de la CNEP Banque :

- Agence ABANE REMDANE (Code 201) ;
- Agence BEN M'HIDI (Code 202) ;
- Agence LARBAA NATH IRATHEN (Code 203) ;
- Agence AIN EL-HAMMAM (Code 204) ;
- Agence DRAA EL-MIZANE (Code 205) ;
- Agence AZAZGA (Code 206) ;
- Agence LAMALI (Code 207) ;
- Agence DRAA BEN KHEDDA (Code 208) ;
- Agence BUIRA (Code 214) ;
- Agence LAKHEDHARIA (Code 215) ;
- Agence SOUR EL-GHOZLAN (Code 216) ;
- Agence AIN BESSAM (Code 217) ;
- Agence M'ECHDELLA (Code 218) ;
- Agence BOGHNI (Code 219) ;
- Agence BORJ MENAIEL (Code 117).

L'agence LAMALI a été créée en 1994, elle est une agence de catégorie « A » parce qu'elle est dirigée par une directrice et une directrice adjointe.

1.4.1. Les différents services de l'agence LAMALI³

L'agence LAMALI dispose de trois services :

- Service clientèle ;
- Service des opérations administratives et support (*service comptabilité*) ;
- Service engagements (*service crédit*).

1.4.1.1. Service clientèle

Il est chargé de :

- Mettre le client au centre des préoccupations de la banque ;
- Améliorer l'efficacité des opérations et la qualité des prestations ;
- Maîtriser et fiabiliser les processus Back Office.

³ CNEP banque de Tizi-Ouzou (*agence LAMALI*).

1.4.1.2. Service des opérations administratives et support (*comptabilité*)

Il est chargé de :

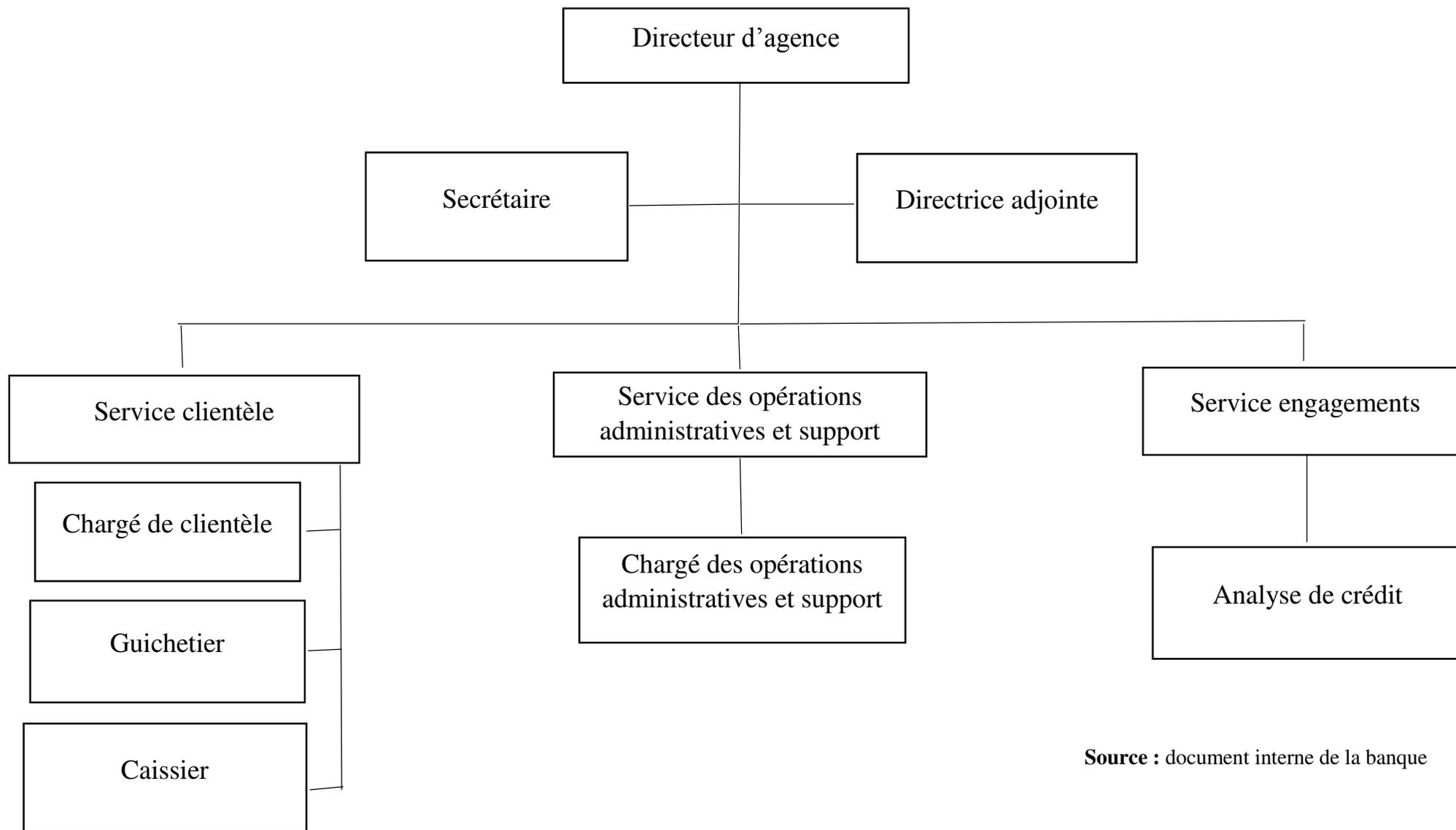
- Suivi des consommations budgétaires ;
- La comptabilisation des virements ;
- Suivi et contrôle de la caisse ;
- Suivi et contrôle des journées comptables.

1.4.1.3. Service engagement (*crédit*)

Il est chargé de :

- Renseigner les clients ;
- Prendre en charge les dossiers crédits et les traiter.

Organigramme de l'agence LAMALI



Source : document interne de la banque

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

Section 02 : Elaboration des budgets au sein de la CNEP Banque agence LAMALI

L'élaboration du budget doit procéder d'une réflexion et d'une contribution collective associant et impliquant l'ensemble des responsables de la banque.

2.1. Procédure et méthodes d'élaboration des budgets

L'agence LAMALI dispose de deux budgets : le budget des frais de fonctionnement et le budget des investissements.

2.1.1. Procédure d'élaboration des budgets

A l'agence LAMALI, la préparation du budget pour l'exercice suivant débute à la fin du mois de septembre de l'année en cours.

Pour avoir les prévisions budgétaires, le directeur générale de la CNEP à Alger fait appel à tous les réseaux dans tous les wilayas en leurs demandant d'élaborer leurs proposition de budget (*recensement de besoins*). Les réseaux à leur tour font appel à tous les agences qui sont attaché à eux pour présenter leurs besoins.

Chaque responsable élabore son pré-budget et le remet à la direction des finances, qui à son tour construit les budgets détaillés pour les remettre à la direction générale.

Par la suit, la direction générale donne des orientations et des recommandations et en déduit un document unique appelé « *budget prévisionnel* ».

2.1.2. Méthode d'élaboration des budgets

Dans l'élaboration de son budget, LAMALI a opté pour la méthode d'exploitation des données de l'exercice passée sur l'exercice à venir.

Dans notre cas :

- Le budget de 2017 est élaboré en utilisant la prévision de clôture de l'année 2016 ;
- Le budget de 2016 est élaboré en utilisant la prévision de clôture de 2015 ;
- Le budget de 2015 est élaboré en utilisant la prévision de clôture de 2014.

**Les prévisions de clôture =
Les réalisations des trois trimestres (jusque à la fin du mois de septembre) + Les
prévisions du 4^{ème} trimestre**

2.2. Élaboration du budget des frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement de l'agence LAMALI sont constitués par les services, les frais personnel, les impôts et taxes et les frais divers.

Concernant les services on trouve :

- Frais de transport de fond ;
- Frais de gardiennage ;
- Frais d'acte et de contentieux ;

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

- Honoraires versés aux nationaux ;
- Redevances diverses (*Eau, Gaz, Electricité*) ;
- Documentation générale ;
- Frais d'affranchissement ;
- Frais téléphone (*standard*) ;
- Frais téléphone (*portable*) ;
- Autres frais postaux ;
- Fournitures informatiques consommées (*achat de papier listing, clavier...*) ;
- Fournitures et articles de bureaux consommés (*achat des registres, extra blanc...*) ;
- Autres fournitures (*achat des multiprises*) ;
- Frais de mission (*restauration*) ;
- Frais de réception ;
- Entretien des immeubles (*les frais d'entretien et du nettoyage, les frais de femme de ménage...*) ;
- Entretien matériel et équipement ;
- Frais matières cafeteria.

Et pour les frais de personnel on trouve :

- Salaire de base ;
- Salaire unique ;
- Indemnités d'expériences professionnelles (*IEP*)
- Prime de rendement individuel (*PRI*)
- Indemnité de travail poste ;
- Allocation de fin de carrière ;
- Indemnité forfaitaire service permanent ;
- Indemnité de nuisances ;
- Indemnité de transport ;
- Indemnité de véhicule ;
- Indemnité de panier ;
- Prime de caisse ;
- Prime de responsabilité ;
- Indemnité d'intérim ;
- Indemnité de congé annuel ;
- Prime d'effort ;
- Cotisation retraite anticipée ;

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

- Cotisation à la caisse de sécurité ;
- Contribution au financement du logement social à raison de 0.5% ;
- Assurance groupe de personnel et patronale.

Pour les impôts et taxes, on trouve :

- Taxe sur l'activité professionnelle (2%);
- Taxe foncière ;
- Droits de timbre.

Et enfin pour les frais divers, on trouve :

- Assurance des immeubles ;
- Assurance globale banque ;
- Assurance matériels ;
- Frais de médecine de travail ;
- Produit pharmaceutique.

Les prévisions des frais de fonctionnement de 2015 à 2017 sont présentées dans le tableau suivant.

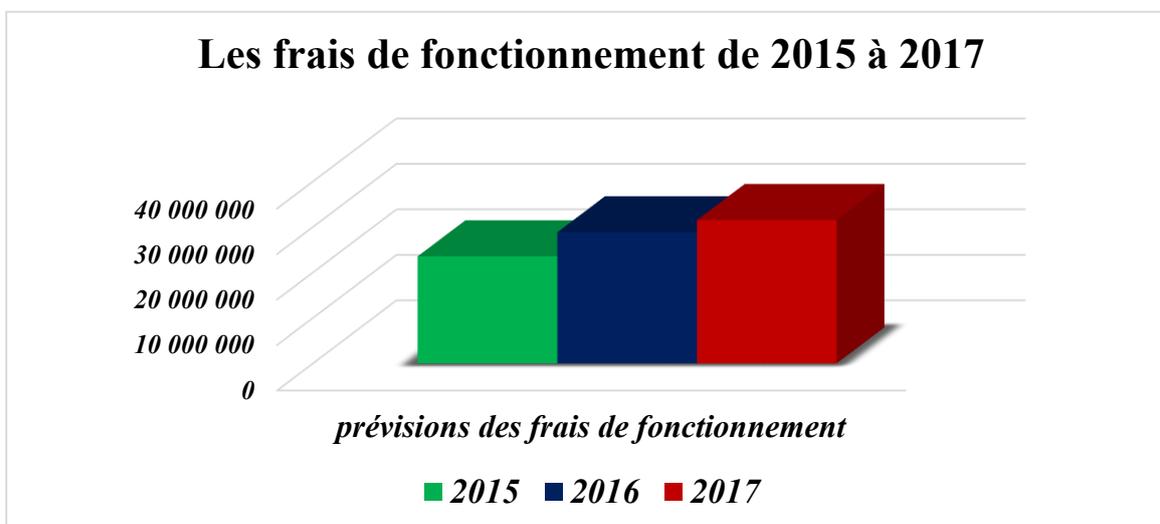
Tableau 08 : Prévisions des frais de fonctionnement de 2015 à 2017.

Unité : Dinars

Désignation	2015	2016	2017
Service	3 523 000	3 668 000	3 503 000
Frais de personnel	17 927 000	22 053 000	23 890 000
Impôts et taxes	2 018 000	3 023 000	4 028 000
Frais divers	81 800	95 500	106 000
Total	23 549 800	28 839 500	31 527 000

Source : Elaboré par nous-même à partir de la notification budgétaire de exercice 2015/2016 et 2017 de la CNEP Banque (agence LAMALI)

Figure N° 08 : Prévisions des frais de fonctionnement de 2015 à 2017



Source : élaboré par nous-même sur la base des données de donnée de tableau n° 08

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

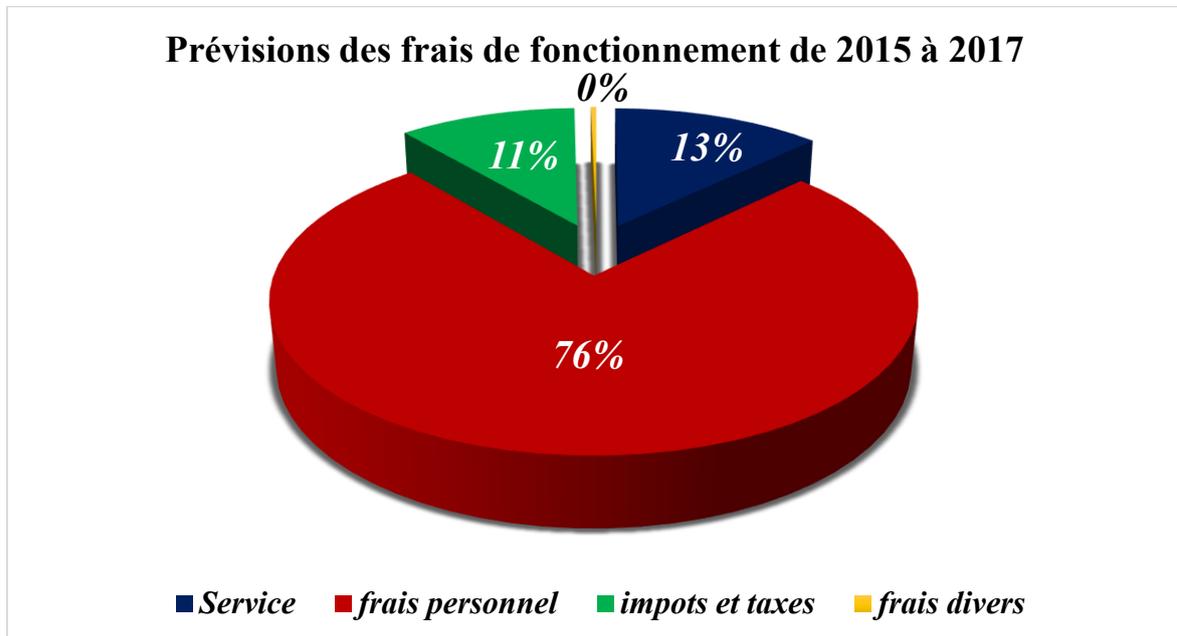
D'après ce graphe, on remarque qu'en 2015, les frais de fonctionnement prévues étaient de 23 549 800 DA et en 2016 ils totalisaient 28 839 500 DA, soit une augmentation de 5 289 200 DA ce qui représente 22.46%,

En 2017, les prévisions sont augmentées de 28 839 500 DA à 31 527 000 DA, soit de 2 687 500 DA ce qui représente 9.32%

Cette augmentation est due au changement de l'activité de l'agence :

- Augmentation de l'effectif ;
- Augmentation de la clientèle ;
- Augmentation des opérations (ouverture des compte, les virements...);
- Augmentation du nombre des promoteurs, etc.

Figure N°9 : Prévisions des frais de fonctionnement de « 2015 à 2017 »



Source : élaboré par nous-même sur la base des données de tableau n° 08.

D'après ce graphe, on remarque que 76% du budget de fonctionnement des trois années sont des frais de personnel, et 13% sont des services, 11% représente les impôts et taxes alors que les frais divers sont de 0%.

On constate que la majorité du budget des frais fonctionnements sont constitués de frais personnels, ceux sont calculés par rapport au nombre d'effectifs.

2.3. Elaboration du budget d'investissement

En ce qui concerne le budget d'investissement, les responsables de l'agence LAMALI n'ont pas fait des prévisions pour les années 2015 et 2016, car ils n'ont pas un besoin en matière d'investissement.

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

Pour le budget d'investissement de l'agence LAMALI, il est constituée de :

- Autres installations complexes ;
- Aménagements, agencements, installations ;
- Mobiliers de bureau ;
- Matériels de bureau.

Tableau 09 : Prévision du budget d'investissement de 2017

Unité : Dinars

Désignation	2017
Autres installations complexes	500 000
Aménagement, agencements, installation	4 000 000
Mobiliers de bureau	1 500 000
Matériels de bureau	700 000
Total	6 700 000

Source : Elaboré par nous-même à partir de la notification budgétaire de l'exercice 2017 de la CNEP Banque (l'agence LAMALI)

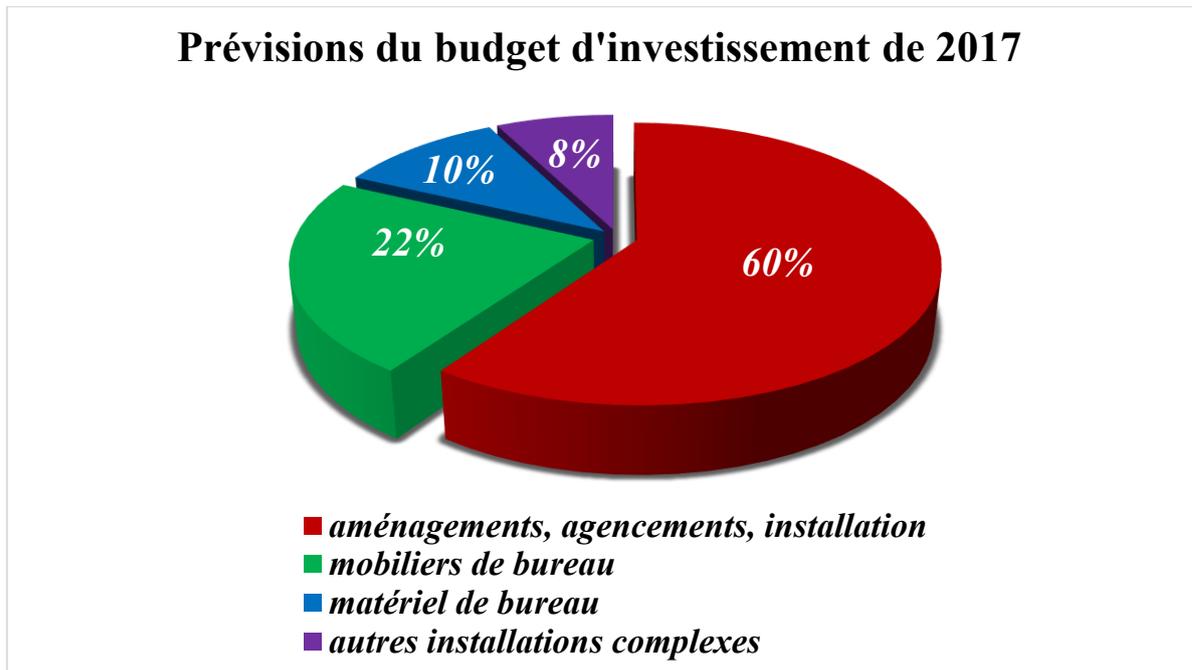
Le budget d'investissement pour 2017 est de 6 700 000 DA, et d'après la notification budgétaire de 2018 ce budget a diminué à 1 010 000 DA, soit une diminution de 5 690 000 DA ce qui représente 85%.

D'après la notification budgétaire de 2018 :

- L'agence n'as pas investie dans la rubrique « *autres installations complexe* », parce que, en générale si la banque a été notifier concernant cette rubrique l'année en cours, l'année prochaine elle n'aura pas besoin de notifier une prévision car cette rubrique se demande une fois tous les trois ans.
- Les deux rubriques (*meublier et matériels du bureau*) n'ont été pas aussi notifiées parce que la direction générale a proposé l'aménagement de l'agence.

A cet effet, on peut déduire que la diminution de ce budget en 2018 est liée au fait que l'agence n'as pas investi dans trois rubrique (*autres installations complexes, meublier et matériel du bureau*).

Figure N°10 : Prévisions du budget d'investissement de « 2017 »



Source : élaboré par nous-même sur la base de donnée du tableau n°09.

D'après ce graphe, on remarque que 60% du budget d'investissement sont constituer des aménagements, agencements et installation, 22% sont représenter par le mobilier du bureau, 10% sont des matières du bureau, et 8% sont réserves pour les autres installations complexes.

On constate que globalement le budget d'investissement est destiné aux opérations d'aménagements, agencement et installation.

Section 03 : Evaluation des budgets de la CNEP Banque (agence LAMALI)

Dans cette section, nous allons comparer les réalisations du budget aux prévisions, la comparaison entre prévisions et réalisations se fait par la formule suivante :

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

Et les pourcentages des écarts sont calculés de la manière suivante :

$$\text{Ecart en \%} = \frac{\text{réalisation} - \text{prévisions}}{\text{prévisions}} * 100$$

3.1. Evaluation du budget de frais de fonctionnement

Les tableaux suivant présentent l'évaluation des frais de fonctionnement pendant les périodes 2015/2016 et 2017.

Tableau N° 10 : comparaison entre les prévisions et les réalisations des frais de fonctionnement de « 2015 »

Unité : Dinars

Désignation	2015			
	Montants		Ecart	
	Prévus	réalisés	En valeur	En %
Services	3 523 000	3 600 000	77 000	2.18%
Frais personnel	17 927 000	17 999 000	72 000	0.40%
Impôts et taxes	2 018 000	2 000 000	- 18 000	0.89%
Frais divers	81 800	82 000	200	0.24%
Total	23 549 800	23 681 000	131 200	0.55%

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2015 de la CNEP banque (agence LAMALI).

Les frais de fonctionnement en 2015 ont connu un écart défavorable de 0.55%, car les frais prévus sont inférieur aux frais réalisés (23 549 800DA < 23 681 000DA). Ce qui fait que les prévisions ont été insuffisantes.

Puisque le budget réalisé ne doit pas être supérieure au budget prévu, l'écart doit être justifié par une rallonge (une somme qui manque) pour chaque rubrique.

Dans notre cas et par rapport aux services, l'agence a demandé une rallonge de 11 000 DA pour les frais de téléphone, et 60 000 DA pour les frais de fournitures informatiques consommées.

Concernant les frais divers l'agence a demandé une rallonge de 200 DA pour les frais de médecine du travail.

Après la demande de ces rallonges tous les écarts seront justifiés.

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

Tableau N°11 : Comparaison entre prévision et réalisation des frais de fonctionnement de « 2016 »

Unité : Dinars

Désignation	2016			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Services	3 668 000	3 400 000	-268 000	7.3%
Frais personnel	22 053 000	23 000 000	947 000	4.29%
Impôts et taxes	3 023 000	3 100 000	77 000	2.54%
Frais divers	95 500	96 000	500	0.52%
Total	28 839 500	29 596 000	756 500	2.62%

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2016 de la CNEP banque (agence LAMALI)

Les frais de fonctionnement en 2016 ont connu un écart défavorable de 2.62%, car les frais prévus sont inférieur aux frais réalisés (28 839 000 < 29 596 000DA) c'est le même cas avec l'année de 2015, cet écart de 756 500 DA est dû à l'insuffisance du budget prévu.

Cette année l'agence à demander une rallonge de 77 000 DA pour la rubrique des impôts et taxes et 500 DA pour la rubrique frais divers.

Tableau N°12 : Comparaison entre prévisions et réalisations des frais de fonctionnement de « 2017 »

Unité : Dinars

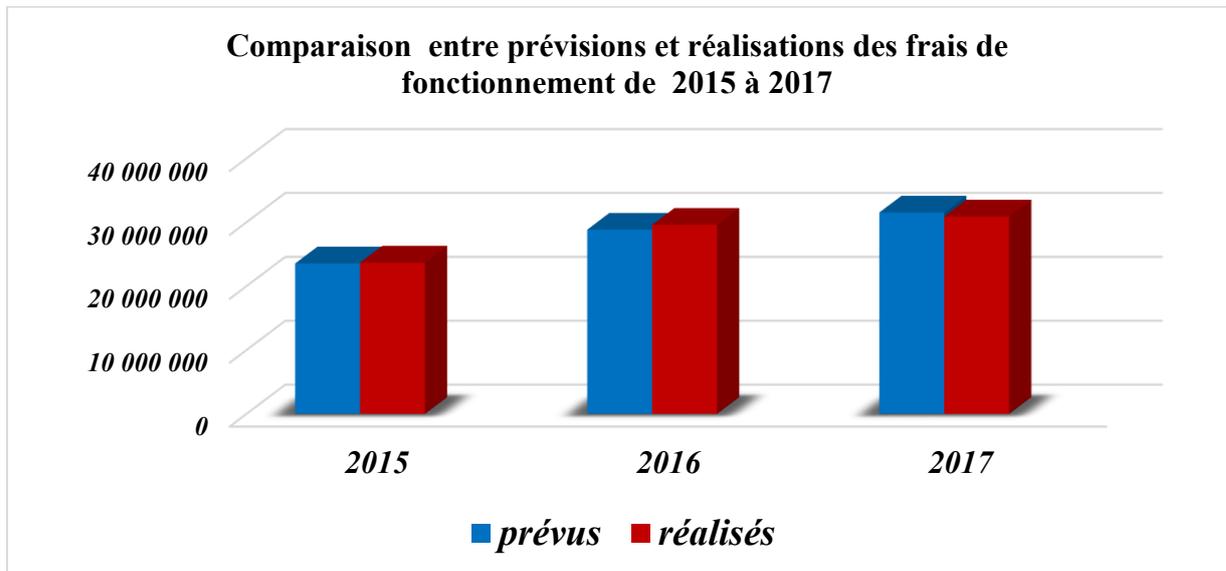
Désignation	2017			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Service	3 503 000	3 300 000	-203000	5.79%
Frais personnel	23 890 000	23 500 000	-390 000	1.63%
Impôts et taxes	4 028 000	4 000 000	-28 000	0.69%
Frais divers	106 000	100 000	-6 000	5.66%
Total	31 527 000	30 900 000	-627 000	1.98%

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2017 de la CNEP banque (agence LAMALI).

Les frais de fonctionnement en 2017 ont connu un écart favorable de 627 000 DA soit 1.98%, car les frais prévus sont supérieur aux frais réalisés (31 527 000 > 30 900 000DA).

Cet écart favorable signifie que l'agence n'a pas dépassé le budget prévu.

Figure N°11 : Comparaison entre prévisions et réalisations des frais de fonctionnement de 2015 à 2017



Source : élaboré par nous-même sur la base de donnée des tableaux n° 10/11 et 12.

D'après ce graphique, nous constatons qu'en 2015 les réalisations des frais de fonctionnement ont dépassé les prévisions soit, 23 681 000 DA contre 23 549 800 DA.

Et en 2016 c'est le même cas, les réalisations ont dépassé les prévisions, soit 29 596 000 DA contre 28 839 500 DA. Par contre en 2017, les prévisions ont dépassé les réalisations, soit 31 527 000 DA contre 30 900 000 DA.

Durant cette période, la banque a enregistré deux écarts négatifs concernant 2015 et 2016 car les prévisions notifiés ont été insuffisantes, par contre un écart positif en 2017, car les prévisions ont été suffisantes.

3.2. Evaluation du budget d'investissement

Le tableau suivant représente l'évaluation du budget d'investissement en 2017.

Tableau N°13 : comparaison entre prévisions et réalisations d'investissement de « 2017 »

Unité : Dinars

Désignation	2017			
	montants		Ecart	
	prévus	réalisées	En valeur	En %
Autres installations complexes	500 000	0	-500 000	100%
Aménagements, agencements, installations	4 000 000	2 800 000	-1 200 000	30%
Mobiliers de bureau	1 500 000	1 000 000	-500 000	33.33%
Matériels de bureau	700 000	500 000	-200 000	28.57%
Total	6 700 000	4 300 000	-2 400 000	35.82%

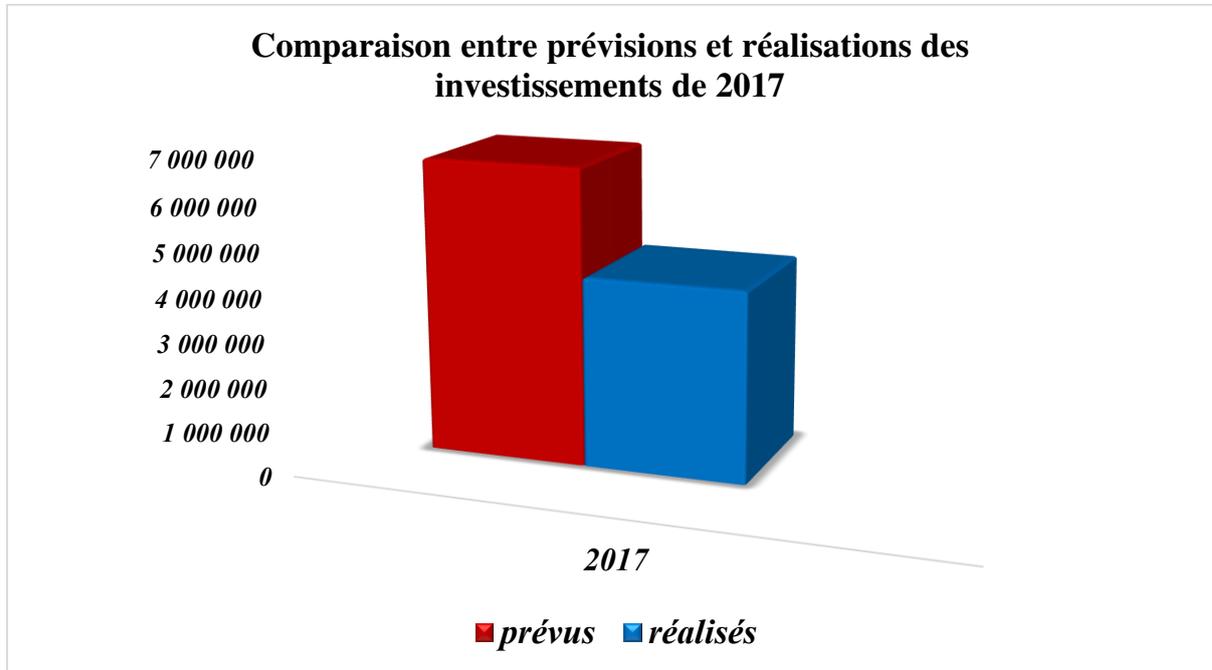
Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2017 de la CNEP banque (agence LAMALI)

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

En 2017, la banque a connu un écart favorable de 2 400 000 DA, soit 35.82%.

La cause de cet écart peut être expliquée par le fait que la banque n'a pas investi dans le compte autre installation complexe.

Figure N°12: comparaison entre prévisions et réalisations des investissements « 2017. »



Source : Elaboré par nous-même sur la base des données du tableau n°13.

D'après ce graphique, on remarque que les prévisions en terme de l'investissement sont supérieures aux réalisations, avec 6 700 000 DA de prévisions contre 4 300 000 DA de réalisations.

Chapitre IV : Elaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté la pratique budgétaire opérées au sein de la CNEP Banque (*agence LAMALI*), à savoir l'élaboration et l'évaluation budgétaire.

Au sein de cette agence, nous constatons que les prévisions sont mal élaborées car on trouve des réalisations qui sont supérieure aux prévisions qui représente des écarts, ce qui nécessite de faire recours aux rallonges.

Dans notre cas l'agence a demandé une rallonge de 71 200 DA pour les frais de fonctionnement en 2015, et 77 500DA en 2016. Et en 2017 elle n'a pas demandé des rallonges pour les deux budgets car les écarts sont positifs.

Nous voici arrivé à la fin de notre travail intitulé « *la gestion budgétaire au sien d'une institution financière : cas de la CNEP banque de Tizi-Ouzou agence LAMALI* ».

Toute banque soucieuse de son devenir, doit se préoccuper de la réalisation de son objectif, avec quels moyens, comment et quand y arriver ? La gestion budgétaire est l'outil idéal pour répondre à toutes ces questions.

Ce travail de recherche nous a permis, d'une part de comprendre les différents concepts théoriques de la gestion budgétaire, et d'autre part, de comprendre comment s'applique la gestion budgétaire au sein de la CNEP banque de Tizi-Ouzou.

Nous avons pu vérifier et confirmer notre première hypothèse selon laquelle l'élaboration du budget de la CNEP suit les normes universellement admis, à partir de la présentation des principes généraux d'élaboration du budget annoncés dans le premier chapitre, et les principes d'élaboration du budget de la CNEP banque annoncé au quatrième chapitre à partir des constats qui suivent :

- Le budget de l'agence LAMALI est élaboré en tenant en considération la politique générale de la CNEP banque ;
- Chaque responsable du département participe dans l'élaboration du budget ;
- Les départements de la l'agence sont solidaires et travaillent en équipes malgré l'identification claire de leurs autorités ;
- Son système budgétaire couvre la totalité de ses activités.

Le quatrième chapitre a porté sur la gestion budgétaire de la CNEP banque (2015, 2016,2017).

Nous avons exposé la méthode d'élaboration des budgets de l'agence en présentant des données chiffrés de la notification budgétaire de l'agence.

Quant au contrôle budgétaire, nous avons présenté une comparaison entre les prévisions et les réalisations qui nous ont permis d'établir les écarts et les expliquer.

Dans ces comparaisons citées ci haut, on a constaté que la gestion budgétaire de la CNEP n'est pas un outil efficace pour atteindre les objectifs.

Ceci est démontré par le fais qu'on ne trouve pas un budget révisés qui sont toujours justifiés par des rallonges. Durant les deux années 2015 et 2016, les frais de fonctionnement ont connus des écarts défavorables, soit respectivement de 0.55% et 2.62%, ces écarts sont dus à l'insuffisance des prévisions.

Le manque de suivi et de contrôle infirment donc notre deuxième hypothèse selon laquelle la gestion budgétaire est un outil efficace pour attendre les objectifs de la CNEP banque.

Bibliographie

Ouvrages

1. Berland Nicolas, « *Le contrôle budgétaire* », édition la découverte & Syros, Paris, 2000.
2. Bouquin Henri, « *La maîtrise des budgets dans l'entreprise* », EDICEF, 1992.
3. Caban Pierre, « *L'essentiel de la finance à l'usage des managers* », édition Eyrolles, Paris, 2008.
4. Christian Goujet, Brigette Doriath, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition DUNOD, Paris, 2007.
5. Corhay Albert & Mbangala Papapa, « *Fondement de gestion financière* », édition de l'université de liège, Belgique, 2008.
6. Dayan H, « *Manuel de gestion volume 1-2* » édition ellipse, Paris, 2004.
7. Gerard Naulleau et Michel Rouache, « *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* », édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 1998.
8. Gerard Naulleau et Michel Rouache, « *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* », Banque éditeur, Paris, 2001.
9. Gervais Michel et Gerard Naulleau, « *contrôle de gestion bancaire & direction financière* », revue banque éditeur, 6^{ème} édition, Paris, 2012.
10. Gervais Michel, « *Contrôle de gestion* », édition ECONOMICA, 9^{ème} édition, Paris, 2009.
11. Gervais Michel, « *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise* », édition ECONOMICA, 1987.
12. Gervais Michel, « *Contrôle de gestion* », édition ECONOMICA, 8^{ème} édition, Paris, 2005.
13. Guedj Nobert, « *Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre* », édition d'organisation, Paris, 2009.
14. Guedj Norbet et Collaborateurs, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2000.
15. Guy Dumas, Daniel Larue, « *contrôle de gestion* » édition Lexis Nexissa, France, 2005.
16. Henci Farouk et Honot Christophe, « *contrôle de gestion* », édition Bred, Paris, 2007.
17. Honorat Philippe, « *le budget facile pour les managers, démarche, indicateurs, tableaux de bord* », édition d'organisation, Paris, 2008.
18. Hutin Hervé, « *toute la finance* », 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2010.
19. Jack Forget, « *Gestion budgétaire* », édition d'organisation, Paris, 2005.
20. Margerin Jacques, « *Gestion budgétaire* », SEDIFOR, Paris, 1993.

21. Margerin Jacques, « *La gestion budgétaire, comment en faire un outil de management* », les éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Grenoble, Paris, 1989.
22. Margotteau Eric, « *contrôle de gestion* », édition Ellipses, Paris, 2001.
23. Patrick Boisselier, « *contrôle de gestion* » 3^{ème} édition, 2005.
24. Peter Drucker, « *A propos du management* », édition village mondial, Paris, 2000.
25. Pige Benoit et Lardy Phillipe, « *Reporting et contrôle budgétaire* », édition EMS, Paris.
26. Roire Claude, « *Pilotage de l'offre de valeur : tableaux de bord, budgets et indicateurs* », édition Pearson, Paris, 2005.
27. Selmer Caroline, « *Construire et défendre son budget* », édition DUNOD, Paris, 2003.
28. Wegman Géorgie, « *Pilotage des coûts des performances* », édition EMS, Paris, 2006.

Mémoires et thèses

1. AYITE AYI-KUTU AYELE KYNACH, « *analyse de la gestion budgétaire : cas de la compagnie ivoirienne d'électricité (CIE)* », Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012.
2. Christiane Chantal EPOH, épouse DIOP, « *Diagnostic des procédures de la gestion budgétaire* » Mémoire de fin d'étude en science de gestion, centre africain d'étude supérieures en gestion, 2013.
3. KENAOUI Asmaa & SMAH Lynda, « *la gestion budgétaire au sein des établissements publics à caractère industriel et commercial cas : Algérienne des Eaux de TIZI-OUZOU* », mémoire de fin d'étude en sciences commerciales, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2017.
4. M. Mohamed El Yamine ARBIA, « *La gestion budgétaire dans les banques cas de la CNEP banque* », mémoire de fin d'étude, école supérieure d'étude bancaire, Alger, 2003.

Cours

1. KHERRI ABDENACER, « *cours de gestion budgétaire* », école des hautes études commerciales, Alger, 2012.

Sites internet

1. www.définitionorganisation.com.
2. www.dphu.org.

Document interne de la banque

1. Note de la procédure sur l'élaboration d'un budget d'investissement et fonctionnement et des objets commerciaux de la CNEP Banque.

Liste des tableaux

Tableaux	Titres	Pages
Tableau N° 1	Le compte d'exploitation prévisionnel d'une banque.	16
Tableau N° 2	Bilan prévisionnel d'une banque.	16
Tableau N° 3	Le calendrier budgétaire.	34
Tableau N° 4	Sous-budget des produits.	36
Tableau N° 5	Sous-budget des charges.	36
Tableau N° 6	Sous-budget des marges.	36
Tableau N° 7	Contenu type du budget d'un centre de dépense.	37
Tableau N° 8	Prévision des frais de fonctionnement de 2015 à 2017.	70
Tableau N° 9	Prévision du budget d'investissement de 2017.	72
Tableau N° 10	Comparaison des prévisions et réalisations des frais de fonctionnement de « 2015 ».	74
Tableau N° 11	Comparaison des prévisions et réalisations des frais de fonctionnement de « 2016 ».	75
Tableau N° 12	Comparaison des prévisions et réalisations des frais de fonctionnement de « 2017 ».	75
Tableau N° 13	Comparaison des prévisions et réalisations des frais d'investissement de « 2017 ».	76

Liste des figures

Figures	Titres	Pages
Figure N°1	Schéma descriptif de la gestion budgétaire	14
Figure N° 2	Les cinq phases de la gestion budgétaire	33
Figure N°3	Compte d'exploitation d'un centre de responsabilité	35
Figure N°4	Contenu type du budget d'un budget d'un centre de frais	37
Figure N°5	Inputs et outputs d'un centre de responsabilité	38
Figure N°6	Le schéma d'analyse des écarts et des actions correctives	45
Figure N°7	Mise en œuvre des actions correctives	51
Figure N°8	Prévisions des frais de fonctionnement de « 2015 à 2017 »	70
Figure N°9	Prévisions des frais de fonctionnement de « 2015 à 2017 »	71
Figure N°10	Prévisions du budget d'investissement de 2017	73
Figure N°11	Comparaison entre prévisions et réalisations des frais de fonctionnement de « 2015 à 2017 »	76
Figure N°12	Comparaison entre prévisions et réalisations des investissements de « 2017 »	77

CAISSE NATIONALE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE

CNER / BANQUE

RESEAU DE : TIZI-OUZOU
 AGENCE : LAMALI
 CODE : 207

FICHE DE CONTRÔLE DES DEPENSES N° : /

EXPLOITATION	<input style="width: 80%;" type="text"/>	C.C.G à utiliser :	<input style="width: 95%;" type="text"/>
INVESTISSEMENT	<input style="width: 80%;" type="text"/>	Montant notifié	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Ordre de paiement du:		<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Objet de la dépense:		Montant à consommer:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Désignation du bénéficiaire:		Reste à consommer sur l'enveloppe allouée	<input style="width: 95%;" type="text"/>
LISTE ET REFERENCES DES PIECES JUSTIFICATIVES			Registre de commerce n°:
DESIGNATION	Ref N°	DATE	N° immatriculation fiscal:
1) FACTURE			NON ASSUJETT! A LA T.V.A. <input style="width: 100%;" type="text"/>
REFERENCE DE L'ENGAGEMENT			
		CONTRAT	N° DU
		MARCHE COMMANDE	
Désignation du compte ayant servi au règlement		Chèque n°:	DU : <input style="width: 100%;" type="text"/>
		Chèque de remplacement:	DU : <input style="width: 100%;" type="text"/>
SOLDE AVANT PAIEMENT	PAIEMENT	SOLDE A NOUVEAU	
MONTANT EN LETTRE		MONTANT EN CHIFFRE	
		<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Directeur adjoint ou le charge de l'administration		Vérificateur (CHARGE DE LA COMPTABILITE)	
DATE	<input style="width: 100%;" type="text"/>	DATE:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
SIGNATURE	<input style="width: 100%;" type="text"/>	SIGNATURE:	<input style="width: 100%;" type="text"/>

LE DIRECTEUR D'AGENCE

DATE

SIGNATURE

<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>

Notifications Budgétaires Exercice 2017

SERVICES

Unité : Dinars

GL	Libellés	Notifications 2017
624 000	LOYERS IMMEUBLES ET LOCAUX COMM.	
624 100	LOYERS IMMEUBLES D'HABITATION	
624 200	LOYERS DES INFRASTRUCTURES SOCIALES	
624 900	AUTRES LOYER ET CHARGES LOCATIVES	
625 000	FRAIS DE TRANSPORT DE FONDS	
625 100	FRAIS DE TRANSPORT DU PERSONNEL	
625 200	FRAIS DE TRANSPORT MARCHANDISES	
625 300	FRAIS DE GARDIENAGE	
626 000	FRAIS D'ACTE ET DE CONTENTIEUX	
626 100	HONORAIRES VERSES AUX NATIONAUX	
626 200	HONORAIRES VERSES AUX ETRANGES	
626 300	REDEVANCES DIVERSES (EAU,GAZ, ELECTRICITE)	
626 400	DOCUMENTATION GENERALE	
626 500	DOCUMENTATION TECHNIQUE	
626600	COMMISSIONS ET COURTAGES	
626800	COMMISSION VERSEE A CNEP-IMMO	
626 900	AUTRES SERVICES	
627 000	ANNONCES PUBLICITAIRES	
627 100	ARTICLES PUBLICITAIRES	
627 200	FRAIS DE MANIFESTATIONS ECONOMIQUES	
627 300	FRAIS DE SPNSORING	
627 400	ANNONCES COURANTES	
627 500	CADEAUX A LA CLIENTELE	
628 100	Frais affranchissement	
628 200	FRAIS DE TÉLÉGRAPHE	
628 300	FRAIS DE TÉLÉPHONE (STANDARD)	
628 400	FRAIS DE TÉLÉPHONE(PORTABLE)	
628 500	FRAIS DE TELEX	
628 600	FRAIS DE TRANSMISSION DES DONNEES	
628 900	AUTRES FRAIS POSTAUX	
629 100	IMPRIMES SIMPLES CONSOMMES	
629 110	IMPRIMES SPECIAUX CONSOMMES	
629 120	FOURNITURES D'IMPRIMERIE CONSOMMEES	
629 130	FOURNITURES INFORMATIQUES CONSOMMEES	
629 140	CARBURANTS ET LUBRIFIANT CONSOMMES	
629 150	FOURNITURE ET ARTICLES DE BUREAU CONSOMMES	
629 151	ACCESSOIRES DE BUREAU CONSOMMES	
629 160	PRODUITS D'ENTRETIEN CONSOMMES	
629 170	UNIFORMES DU PERSONNEL	
629 180	AUTRES FOURNITURES	
629 190	PIECES DE RECHANGES CONSOMMES	
629 191	MATERIAUX DIVERS CONSOMMES	
629 192	LIVRETS A PISTE MAGNETIQUE COSOMMES	
629 193	CARTES EPARGNE CONSOMMEES	
629 200	FRAIS DE MISSION EN ALGERIE	
629 210	FRAIS DE MISSIONS VOYAGES A L' ETRANGER	
629 220	FRAIS DE MISSION "HEBERGEMENT"	
629 230	FRAIS DE MISSION "RESTAURATION"	
629 240	AUTRES FRAIS DE MISSION	
629 250	FRAIS DE RECEPTION	
629 260	ENTRETIEN DES IMMEUBLES	
629 270	ENTRETIEN MATERIEL ET EQUIPEMENTS	
629 275	ENTRETIEN EQUIPEMENT MONETIQUE	
629 280	ENTRETIEN ET REPARATION MATERIEL ROULANTS	
629 290	FRAIS MATIERES CAFETERIA	
629 300	TRAVAUX A FACON	
629 350	MAINTENANCE LOGICIELS ET AUTRES LICENCES INFORMATIQUES	
629 400	FRAIS DE MESSAGERIE AME	
Total	Services	

Notifications Budgétaires Exercice 2017

FRAIS DE PERSONNEL

Unité : Dinars

GL	Libellés	Notifications 2017
630000	SALAIRE DE BASE	
630 100	SALAIRE PARTIE VARIABLE	
630110	PRESALAIRES STAGIAIRES	
630120	COMPLEMENT AF ENFANT DE PLUS DE 10 ANS	
630130	SALAIRE UNIQUE	
630140	INDEMNITE COMPLEMENTAIRE DE REVENU (ICR)	
630150	INDEMNITES D'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE (IEP)	
630160	PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL (PRI)	
630170	INDEMNITE DE TRAVAIL POSTE	
630180	POINTS DE BONIF INDIVIDUELS	
630190	INDEMNITES KILOMETRIQUES	
630200	HEURES SUPPLEMENTAIRES	
630210	ALLOCATION DE FIN DE CARRIERE	
630 220	INDEMNITES DE CONGES PAYES	
630230	INDEMNITE FORFAITAIRE SERVICE PERMANENT	
630240	INDEMNITE DE NUISSANCE	
630250	INDEMNITE DE TRANSPORT	
630260	INDEMNITE DE VEHICULE	
630270	INDEMNITE DE PANIER	
630 280	INDEMNITES DE PANIER PRE-EMPLOI	
630290	PRIME DE CAISSE	
630300	PRIME DE RESPONSABILITE	
630310	INDEMNITE D'INTERIM	
630320	BONIFICATION DES ANCIENS MODJAHIDINES	
630330	INDEMNITES FAMILIALES NON IMPOSABLES	
630340	ALLOCATION FAMILIALES PART PATRONALE	
630350	INDEMNITÉ DE ZONE	
630360	INDEMNITÉ D'INSTALLATION	
630 370	INDEMNITE DE CONGE ANNUEL	
630430	PRIME DE SCOLARITE	
633000	PRIME D'INTERESSEMENT DES TRAVAILLEURS	
633100	PRIME D'EFFORT	
633 200	PRIME de GRATIFICATION	
634000	COTISATION AU FONDS SOCIAL	
634560	COTISATION RETRAITE ANTICIPÉE	
635000	COTISATION AUX CAISSES DE SÉCURITÉ SOC.	
635500	CONTRIBUTION FINANCEMENT LOGEMENT SOCIAL 0,5%	
635510	COTISATION RETRAITE ANTICIPEE	
635600	BUDGET OEUVRE SOCIAL À 2%	
635670	ASSURANCE GROUPE DU PERSONNEL + PATRONALE	
635900	AUTRES COTISATIONS	
635910	AUTRES INDEMNITES	
635920	AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	
Total	Frais de Personnel	

: Tizi Ouzou
 : 200
 MALI (207)

Notifications Budgétaires Exercice 2017

IMPOTS ET TAXES

Unité : Dinars

CL	Libellés	Notifications 2017
640 000	VERSEMENT FORFAITAIRE	
640 100	TAXE SUR L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE	
640 200	TAXE FONCIERS	
640 300	DROIT DU TIMBRE	
640 400	TAXE D'ASSAINISSEMENT	
640 500	DROIT D'ENREGISTREMENT	
640 600	AUTRES DROITS	
640 700	AUTRES IMPOTS	
640 950	TAXE DE L'APPRENTISSAGE	
640 960	TAXE DE L'APPRENTISSAGE NON DEDUCTIBLE	
640 990	PÉNALITÉS ET SOCIALES	
640 999	AUTRES PENALITES ET AMENDES	
Total	Impôts et Taxes	

FRAIS DIVERS

Unité : Dinars

CL	Libellés	Notifications 2017
660 100	ASSURANCES DES IMMEUBLES	
660 200	ASSURANCES AUTOMOBILES	
660 400	ASSURANCES GLOBALE BANQUE	
660 500	ASSURANCES MATERIELS	
660 900	AUTRES ASSURANCES	
661 000	PRIMES DE GARANTIE DES DEPOTS BANCAIRES	
669 910	JETONS DE PRESENCE	
669915	JETON DE PRESENCE (COMITE D'AUDIT)	
669 920	FRAIS DE CONSEIL ET D'ASSEMBLE	
669 930	COTISATION ET DONS	
669 940	FRAIS DE FORMATION	
669 950	FRAIS DE MEDECINE DE TRAVAIL	
669 960	PRODUITS PHARMACEUTIQUES	
669 970	AUTRES FRAIS DIVERS	
Total	Frais Divers	

Notifications Budgétaires Exercice 2017

INVESTISSEMENTS

Unité : Dinars

GL	Libellés	Notifications 2017
420 010	Frais d'études et de recherche	
420 020	Droit au bail	
420 040	Logiciels et licences	
420 100	Terrains administratifs	
420110	Terrains en Copropriété	
420 130	Batiments administratifs	
420 131	Autres batiments	
420 132	Batiments copropriete	
420 141	Autres installations complexes	
420 150	Amenagements, agencements, installations A.A.I)	
420 151	Autres A. A. I	
420152	Eanchéité Bâtiment	
420153	Façade Bâtiment	
420154	Ascenseur	
420155	Climatisation Centrale	
420 190	Immobilisations en cours	
420 200	Materiels et outillages	
420 210	Materiels roulants	
420 211	Autres matériels roulants	
420 212	Mobiliers de bureau	
420 214	Materiels de bureau	
420 215	Equipements informatiques	
420 216	Equipements audio visuels	
420 217	Distributeurs automatiques de billets	
420218	Matériel Informatique Stocké	
420219	Coffres Forts	
420 220	Accessoires auto	
420 540	Mobilier équipements ménagers	
420600	Equipement de Télécom par Satellite	
420 700	Equipements Didactiques	
421100	Immeubles Centres de Vacances des Travailleurs	
421 110	Matériel de sécurité	
Total	Investissements /Equipements	9 700 000

TABLEAU RECAPITULATIF

Unité : Dinars

GL	Libellés	Notifications 2017
62	Services	
63	Frais de personnel	
64	Impots et Taxes	
66	Frais Divers	
Total Fonctionnement		
42	Investissements /Equipements	
Total Equipements		
Total Budget		

Réseau :

Agence :

Code Agence :

Demande d'Autorisation Budgétaire

N° du

Fonctionnement :

Rubrique concernée objet de la Demande :

Enveloppe Allouée de l'Exercice :

Consumptions à la Date de la demande :

Reste à consommer :

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 :

Vises de la Direction Générale :

Département Budget :

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

Le D.G.A./Développement :

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale	8
Chapitre I : les fondements théorique de la gestion budgétaire	11
Introduction	12
Section 01 : notion de base de la gestion budgétaire	13
1.1 : définition de la gestion budgétaire	13
1.1.1 définition du budget.....	13
1.1.2 rôles du budget	13
1.1.3 définition de la gestion budgétaire.....	14
1.2 : les types de budget	15
1.1.1 le tableau de financement prévisionnel.....	15
1.1.2 le budget des services bancaire	15
1.1.3. Le budget des frais de fonctionnement	15
1.1.4. Le budget d'investissement	15
1.1.5. Le budget de trésorerie	15
1.1.6. L'état de résultat prévisionnel.....	16
1.1.7 le bilan prévisionnel.....	16
1.3 : les principes de construction et de fonctionnement du système budgétaire.....	17
1.3.1. Le principe de l'annualité	17
1.3.2. Le principe d'équilibre	17
1.3.3. Le principe de l'unité.....	17
1.3.4. Le principe de non remise en cause de la politique générale de la banque	17
1.3.5. Le principe de couverture de système budgétaire l'ensemble des activités	18
1.3.6. Le principe de superposition de système budgétaire et du système d'autorité.....	18
1.3.7 Le principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations	18
Section 02 : les préliminaires de la gestion budgétaire	19
2.1. L'aspect prévisionnel.....	19
2.1.1 définition de la prévision	19
2.1.2. Caractéristiques de la prévision.....	19
2.1.2.1. La prévision est une attitude volontariste	20
2.1.2.2. La prévision est une attitude scientifique	20
2.1.2.3 la prévision est une attitude collective	20
2.1.3. les techniques de prévision	20
2.1.3.1. Les techniques qualitatives	20
2.1.3.2. Les techniques quantitatives	21
2.1.3.3. les techniques multicritères.....	21
2.2. L'aspect de planification	21
2.2.1. La planification dans les banques	21

2.2.2. Le cycle de la planification.....	22
2.2.2.1.Le diagnostic de la banque	22
2.2.2.2.Le plan stratégique.....	22
2.2.2.3. Le plan opérationnel	22
2.2.2.3. Le plan d'action « les budgets »	23
2.3: l'aspect organisationnel	23
2.3.1. L'approche par l'organigramme	23
2.3.1.1.L'organigramme fonctionnel	24
2.3.1.2.L'organigramme hiérarchique	24
2.4. L'approche par centre de responsabilité	24
2.4.1. Les centres de profit	25
2.4.2. Les centres opérationnels.....	25
2.4.3. Les centres de support	25
2.4.4. Les centres de structure	25
Section 03 : les différents acteurs de gestion budgétaire et leurs rôles.....	26
3-1 La direction générale	26
3-2 le contrôleur de gestion.....	26
3-3 Les responsables des centres de responsabilité	26
3-4 Le comité du budget	27
Conclusion du chapitre	28
Chapitre II : La budgétisation bancaire.....	29
Introduction au chapitre	30
Section 01 : Le processus de budgétisation	31
1.1 Définition de concept budgétisation	31
1.2 Les étapes de budgétisation	31
1.2.1 Le cadrage budgétaire	31
1.2.2 l'élaboration de pré-budget	31
1.2.3 consolidation des pré-budgets	32
1.2.4 Négociation et navettes budgétaire.....	32
1.2.5 L'élaboration de budget définitif	32
1.3 Le calendrier de la procédure budgétaire.....	34
Section 02 : la budgétisation par centre de responsabilité.....	35
2.1 : contenu type des budgets par centre de responsabilité.....	35
2.1.1 Les recettes	35
2.1.2 Les frais de structure.....	35
2.1.3 Les frais variables	35
2.1.4 Le solde du compte ou marge.....	35
2.1.5 Les centre de frais.....	37
2.1.6 Les centre de dépenses	37
2.2 : modalité de budgétisation par centre de responsabilité.....	38
2.2.1 : la valorisation des échanges interne	38
2.2.2 : La démultiplication verticale des objectifs.....	38
2.2.3 : l'interdépendance horizontale des objectifs : une approche marketing.....	39

2.2.4 : le budget « moyen » d'un centre de responsabilité	39
Section 03 : les méthodes de budgétisation.....	40
3-1 la technique classique de reconduction ajustée	40
3-2 la méthode du budget à base zéro	40
3-3 le budget objet.....	40
3-4 Le budget performance	40
3-5 le budget par activité.....	41
3-6 le budget programme	41
Conclusion du chapitre	42
Chapitre III : le contrôle budgétaire	43
Introduction au chapitre	44
Section 01 : présentation du contrôle budgétaire	45
1.1 Définition et qualité d'un bon contrôle budgétaire.....	45
1-1-1 Définition du contrôle budgétaire	45
1-2-1 Objectifs du contrôle budgétaire	45
1.2 Fonctions et étapes du contrôle budgétaire.....	46
1.2.1 : Fonction du contrôle budgétaire.....	46
1.2.1.1 Fonction de contrôle	46
1.2.1.2 Fonction de régulation	46
1.2.2 Les étapes du contrôle budgétaire	46
1.2.2.1 Le contrôle avant l'action	46
1.2.2.2 Le contrôle pendant l'action	46
1.2.2.3 Le contrôle après l'action	46
1.3 Les outils de contrôle budgétaire	47
1.3.1 Le tableau de bord	47
1.3.2 Le BENCHMARKING	47
1.3.3 Le REPORTING	48
1.3.4 Les réunions du suivi budgétaire	48
Section 02 : le processus du contrôle budgétaire	49
2.1 analyse des écarts.....	49
2.1.1 Définition d'un écart.....	49
2.1.2 Interprétation des écarts.....	49
2.1.3 Caractéristiques des écarts budgétaires	49
2.1.4 Mise en œuvre de calcul des écarts.....	49
2.1.4.1 Ecart de résultat	49
2.1.4.2 Ecart sur chiffre d'affaire	50
2.1.5 Le choix des écarts significatifs.....	50
2.1.5.1 la contrôle par exception.....	50
2.1.5.2 le contrôle flexible	50
2.1.6 Les recherches des causes des écarts	50
2.2 : mise en œuvre des actions corrective	51
2.2.1 Caractéristique d'une bonne action corrective	51
Conclusion du chapitre	52

Chapitre IV : élaboration et évaluation des budgets de la CNEP banque	53
Introduction au chapitre	54
Section 01 : système et organisation de la CNEP banque	55
1.1 Historique de la CNEP banque	55
1.1.1 collecte de l'épargne (1964-1970)	55
1.1.2 Encouragement du financement de l'habitat	56
1.1.3 La CNEP ou service de la promotion immobilière.....	56
1.1.4 La CNEP devient la CNEP banque (après 1997)	56
1.1.5 Financement des investissements dans l'immobilier (Mai 2005)	57
1.1.6 Repositionnement stratégique de la CNEP banque (février 2007).....	57
1.1.7 Repositionnement stratégique de la CNEP banque (2008)	57
1.1.7.1 financement de la promotion immobilière.....	57
1.1.7.2 financement des entreprises.....	58
1.1.8 repositionnement stratégique de la CNEP banque (Aout 2011).....	58
1.1.8.1 crédits aux particuliers.....	58
1.1.8.2 financement de la promotion immobilier	58
1.1.8.3 financement des entreprises.....	58
1.2 Organisation de la CNEP banque	58
1.2.1 La direction générale	59
1.2.2 La direction de réseau.....	60
1.2.3 L'agence	60
1.3 Missions et opérations de la CNEP banque	61
1.3.1 Les missions de la CNEP banque	61
1.3.1.1 La collecte de l'épargne.....	61
1.3.1.2 Le financement de l'habitat	62
1.3.1.3 La promotion immobilière.....	62
1.3.1.4 Le financement des investissements.....	62
1.3.2 Les opérations de la CNEP banque	62
1.4 Présentation de l'agence LAMALI de TIZI-OUZOU	65
1.4.1 Les différents services de l'agence	65
1.4.1.1 Service clientèle.....	65
1.4.1.2 Service des opérations administratives et support (comptabilité)	66
1.4.1.3 Service engagement (crédit)	66
Section 02 : élaboration des budgets au sien de la CNEP banque agence LAMALI	68
2.1 Procédures et méthodes d'élaboration des budgets	68
2.1.1 Procédure d'élaboration des budgets.....	68
2.1.2 Méthodes d'élaboration des budgets	68
2.2 Elaboration du budget des frais de fonctionnement	68
2.3 Elaboration du budget d'investissement.....	71
Section 03 : Evaluation des budgets de la CNEP banque agence LAMALI	74
3.1 : Evaluation du budget de frais de fonctionnement	74
3.2 Evaluation du budget d'investissement	76

Conclusion du chapitre	78
Conclusion générale.....	80
Bibliographie.....	82
Liste des tableaux	84
Liste des figures	85
Annexes.....	86
Table des matières	96

Résumé

Le système budgétaire est un mode de gestion prévisionnelle permettant aux responsables de la banque de planifier et de contrôler leurs actions à court terme. En effet, la budgétisation est la première phase de ce système qui permet aux gestionnaires de planifier l'avenir de leur structure. Le contrôle est la dernière phase qui permet de détecter les écarts significatifs qui nécessitent des actions correctives. Dans notre cas, la CNEP Banque élabore ses budgets suivant des méthodes et des procédures universelles. Ces budgets présentent des écarts étant donné que les réalisations sont supérieures aux prévisions, cette situation et du au manque de suivi et du contrôle au sein de l'agence.

Mots clés : Système budgétaire, Gestion prévisionnelle, Planification, Budgétisation, Contrôle, Actions correctives.

Abstract

The budget system is a management planning mode that allows bank managers to plan and control their actions in the short term. Indeed, budgeting is the first phase of this system that allows managers to plan the future of their structure. . Control is the last phase that can detect significant deviations that require corrective action. In our case, the CNEP Bank draws up its budgets according to universal methods and procedures. These budgets present discrepancies as the achievements are higher than expected, this situation and the lack of monitoring and control within the agency.

Keywords: Budget System, Predictive Management, Planning, Budgeting, Control, Corrective Actions.