

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET
COMPTABILITÉ



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science Financières et
Comptabilité

Spécialité : Finance et Banque

Thème

**La pratique de la gestion budgétaire.
Cas de la Banque Nationale d'Algérie
« BNA »
Direction régionale de Tizi-Ouzou.**

Présenté par :

BENATMANE Ouarda
Bouhabib Thininan

Encadré par :

Mme BELKHEMSA Ouerdia

Devant les membres du jury :

Présidente : Mme AMIAR Lila

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

Rapporteur : Mme BELKHEMSA Ouerdia

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

Examineur : Mme BOULIFA Yamina

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

Promotion 2018

Remerciements

En préambule à ce mémoire, nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apportés leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons à remercier notre promotrice M^{me} BELKHAMSA Ouerdia pour son meilleur encadrement et à sa bonne orientation afin d'accomplir ce travail.

Nos gracieux remerciements s'adressent à Mr TOUAHRI Mourad qui nous a fait bénéficier de ses connaissances. On lui sera toujours reconnaissant par rapport au temps qu'il nous a consacré, ses éclairages, ses remarques pertinentes, et que sans lui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Nous remercions également le personnel de la Direction Régionale de la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou « Mr NAZEF, Mr SMAIL, Mr YAKER et M^{me} AMARA pour leur accueil et leur encadrement tout au long de notre stage.

Notre infinie gratitude à tous ceux et à toutes celles qui nous ont prêtés main forte afin de réaliser ce travail et collaborer ainsi à son aboutissement.

Dédicaces

*À mes parents ; à qui je suis plus que reconnaissante
de m'avoir épaulé corps et âmes dans chaque étape de
ma vie et tant soutenue comme nul ne l'avait fait, je
vous aime et je vous aimerais toujours autant ;*

À toute ma famille ;

À ma binôme ;

À mes ami(es).

OUARDA

Dédicaces

Je remercie chaleureusement ma famille surtout mon frère et ma très chère maman qui n'ont jamais cessé de m'encourager à poursuivre mes études jusqu'à aujourd'hui.

Je tiens à remercier également mes amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire tout particulièrement ma binôme Ouarda.

Thinfinan

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ABC	Activity Based Costing « coûts à base d'activités ».
ABM	Activity Based Management.
AO	Appel d'Offre.
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
BNA	Banque Nationale d'Algérie.
CA	Conseil d'Administration.
CAM-1	Cost Management for today's Advanced Manufacturing.
CGOS	Centre de Gestion des Œuvres Sociales
DC	Direction de la Comptabilité
DCG	Direction du Contrôle de Gestion
DCPS	Direction de Crédit aux Particuliers et Spécifiques
DDEP	Direction du Développement Etudes et Projets
DEJ	Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux
DER	Direction Encadrement du Réseau
DF	Direction de la Formation
DFCG	Association des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion
DG	Direction Générale
DGE	Direction des Grandes Entreprises.
DI	Division du système d'information
DIPM	Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique.
DMC	Direction Marketing et Communication.
DMF	Direction de Marchés Financiers
DMFE	Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger.
DMG	Direction des Moyens Généraux.
DOD	Direction des Opérations Documentaires
DOMP	Direction de l'Organisation des Méthodes et Procédures
DPS	Direction de la Production et des Services
DPME	Direction des Petites et Moyennes Entreprises.
DPP	Direction de la Préservation du Patrimoine.
DPRS	Direction du Personnel et des Relations Sociales
DRE	Direction Régionale d'exploitation
DRG	Direction des Réalisations des Garanties.
DRICE	Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur.
DSERC	Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement de Créances.
DTA	Direction des Technologies et de l'Architecture.
ERP	Enterprise Resource Planning.
PCN	Plan Comptable National
PDG	Président Directeur général
PV	Procès-Verbal

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion budgétaire.....	04
Introduction	04
Section 1 : La gestion budgétaire comme un outil du contrôle de gestion	04
Section 2 : Le processus de la gestion budgétaire	14
Section 3 : Les nouvelles démarches budgétaires.....	27
Conclusion.....	34
Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA	35
Introduction	35
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil.....	35
Section 2 : Les concepts de base de la gestion budgétaire de la BNA	42
Section 3 : La description du processus budgétaire de la BNA.....	46
Section 4 : L'analyse du processus budgétaire de la BNA.....	68
Conclusion.....	70
Conclusion générale	71
Bibliographie.....	73
Annexes	75

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

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

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

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

1. Objet de la recherche

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

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

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

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

En effet, la pérennité d'une banque et son développement dépendent de son aptitude à anticiper l'avenir. Il faut, en effet, prévoir les événements et se doter d'une ligne d'action. Dans ce cadre, la gestion budgétaire est un état prévisionnel à court terme, qui vise à atteindre les objectifs fixés par la direction. Elle implique automatiquement l'analyse des besoins et la rentabilité probable des postes de la banque, puis leur comparaison systématique pour vérifier si les réalisations sont conformes aux prévisions.

Aussi, l'objet de notre recherche est d'analyser la pratique de la gestion budgétaire au niveau de la banque Nationale d'Algérie (*Direction régionale*). Cette banque s'est attelée activement à la « *reconstitution de son patrimoine et de son portefeuille, dans le respect rigoureux des objectifs de solvabilité et de profitabilité* » (Message de son président directeur général, 2016).

2. La problématique de la recherche

L'objet de notre recherche est l'analyse du processus budgétaire de la BNA. Aussi, cette analyse tentera de répondre à la question suivante : ***Comment la Banque Nationale d'Algérie conçoit –elle la gestion, le contrôle et le suivi budgétaire ?***

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

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

D'où l'énoncé de notre thème : ***la pratique de la gestion budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie.***

3. Les objectifs de la recherche

Cette recherche vise un double objectif. Le premier, général, est de revenir sur le concept de gestion budgétaire qui est mise en pratique depuis de nombreuses années. Cette gestion présente une méthode de budgétisation et la désignation des acteurs et les rôles qui leurs sont assignés.

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

Le deuxième objectif est lié à la gestion budgétaire qui a désormais une place centrale au sein de la BNA. En effet, l'action de diversification et de modernisation de ses produits et services bancaires, au financement des PME/PMI et la formation de la ressource humaine, rend nécessaire la compréhension de la pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA.

Comment la BNA établit-elle ses prévisions, le rapport entre les objectifs espérés et les moyens mis à disposition pour les accomplir et comment fixe-elle les critères qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non ?

4. La méthodologie de la recherche

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

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

Dans la seconde, il s'agit d'un travail de terrain en effectuant un stage pratique au sein de la BNA tout en analysant ses documents internes pour compléter les lacunes de documentation rencontrées et d'approfondir nos connaissances. La réalisation de l'objet de recherche est faite grâce à un questionnaire et des entretiens avec les cadres du département du budget et celui de l'animation commerciale et l'assistant du Président Directeur Général.

5. La structure du mémoire

Notre travail est structuré en deux chapitres. Le premier chapitre est intitulé : les fondements théoriques de la gestion budgétaire. Ce chapitre est réparti en trois sections : la première portera sur la gestion budgétaire, et ses différents concepts théoriques. la seconde quant à elle, est consacrée aux différentes étapes du processus budgétaire. Et enfin la troisième section portera sur les critiques à l'encontre de la démarche budgétaire ainsi que les nouvelles démarches de budgétisation. Le deuxième chapitre sera consacré au cadre pratique articulé autour de quatre sections : la présentation de l'organisme d'accueil, la description du processus budgétaire de la BNA et l'analyse de ce dernier.

Introduction

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

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

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

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

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

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

1-1 La gestion budgétaire

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

1-1-1 Définition de la gestion budgétaire

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

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

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

Pour l'expert-comptable et docteur en management Forget Jack La gestion budgétaire « suppose la définition d'objectifs ex ante, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire». ²

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

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

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

1-1-2 Les principes de base de la gestion budgétaire

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

- **Le principe d'annualité**

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

- **Le principe d'équilibre**

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

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

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

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

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

⁴⁴ SADOUDI Karima. « Pratique de la gestion budgétaire dans les banques » : Cas de la CNEP. Mémoire de fin de formation. Tizi-Ouzou. ESIG, 2017.p.42.

▪ Le principe de non remise en cause des politiques et stratégies

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

▪ Le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité

Ce principe concerne à la fois le découpage de la banque en centre de responsabilités et l'élaboration des différents budgets en fonction des responsabilités. Le découpage de la banque se fait en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres. Le partage de l'autorité se réalise par service fonctionnel, par produit, par zone géographique.

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

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

1-1-3 Les acteurs de la gestion budgétaire et leurs rôles

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

1-1-3-1 La direction générale

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

1-1-3-2 Le contrôleur de gestion

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

- assurer la conception du réseau budgétaire, répartition des responsabilités et des objectifs avec la définition d'un budget pour chaque responsable, ainsi que la forme et le contenu de chaque budget ;

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

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

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

1-1-3-3 Les responsables des centres de responsabilités

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

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

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

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

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

⁸ SELMER Caroline. « *Construire et défendre son budget* ». 3^e éd. Paris: DUNOD. 2003. p.235.

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

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

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

- **Au niveau du siège**
 - Des directions ;
 - Des divisions.
- **Au niveau des régions**
 - Des directions régionales ;
 - Des agences bancaires.

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

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

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

1-1-3-4 Le comité du budget

Norbert GUEDJ, expert-comptable et docteur en droit des affaires définit le comité budgétaire comme : « *le comité du budget¹⁰ est un véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaires entre divers responsables d'unités administratives et opérationnelles, la direction générale et la direction du contrôle de gestion* ».

Il a pour mission :

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

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

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

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

1-2 Le budget comme un outil de la gestion budgétaire

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

1-2-1 Définition du budget

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

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

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

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

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

1-2-2 À quoi sert le budget ?

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

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

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

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

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

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

C'est un outil de management, de coordination et d'animation des équipes. Il permet de formaliser la délégation des responsabilités, il responsabilise en impliquant les principaux responsables et en cherchant à obtenir d'eux des engagements sur les résultats qu'ils doivent atteindre. L'implication est obtenue en faisant participer les responsables à l'élaboration du budget. C'est un exercice qui participe au dialogue de gestion dans une organisation.

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

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

1-2-3 Les méthodes d'élaboration budgétaire

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

1-2-3-1 Les budgets imposés

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

1-2-3-2 les budgets négociés :

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

1-2-4 Les méthodes de budgétisation

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

1-2-4-1 Budget à base zéro

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

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

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

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

C'est certes une méthode lourde, mais particulièrement bien adaptée aux processus de fusions et de restructurations, car il permet une réallocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.

En cas de difficultés successives, toutes les directions font des efforts dans le but de réduire les charges pour la santé financière de l'entreprise, son rôle est de budgétiser pour réduire les coûts.¹⁷

L'utilisation du budget à base zéro a pour principe de construire un budget uniquement fondé sur les objectifs à atteindre, indépendamment de toute référence au budget de l'année N-1.

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

1-2-4-2 La budgétisation à base d'activités « ABB »

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

Le budget par activité se fait en trois étapes :

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

1-2-4-3 Les prévisions glissantes « *Rolling forecast* »

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

¹⁷ FORGET Jack. *Op.cit*.p.14.

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

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

1-2-5 Les types des budgets

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

Les budgets concernés par les buts ou les objectifs sont :¹⁹

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

Les budgets concernés par les moyens sont :

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

▪ Le budget de trésorerie

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

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

▪ Les états financiers prévisionnels

Ils sont en quelque sorte l'aboutissement du processus budgétaire. Ce sont le compte de résultat et le bilan prévisionnels. Le compte de résultat prévisionnel est destiné à apprécier les conséquences des actions prévues sur l'activité et la formation du résultat de l'entreprise pour l'année à venir.

¹⁹BENAFIA Mohamed Salah. *La conception et la mise en place d'un système de contrôle*.03/10/2015.Alger.ISGP Institut Supérieur de Gestion et de planification. P14.

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

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

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

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

1-2-6 Qui s'intéresse au budget ?

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

1-2-6-1 Les dirigeants

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

1-2-6-2 Les opérationnels

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

1-2-6-3 Les contrôleurs de gestion

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

La gestion budgétaire correspond donc à une vision technicienne du contrôle de gestion et se présente comme étant la technique la plus efficace qui permet la mise en œuvre des plans d'action au service de la stratégie ce qui fait qu'une mauvaise élaboration budgétaire et l'utilisation d'outils non adaptés ou une mauvaise interprétation dans l'analyse des écarts ne permettent pas un suivi efficace des objectifs prédéfinis.

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

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

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

Section 02 : Le processus de la gestion budgétaire

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

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

2-1 La planification budgétaire

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

2-1-1 Le plan stratégique

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

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

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

Ayant été élaborée à la suite d'une étude précise des forces et des faiblesses actuelles de l'entreprise et de son environnement, le plan stratégique intègre les notions de « *souhaitable* » et de « *possible* » dans un ensemble cohérent et réaliste. Sous cet aspect il se différencie complètement de la prospective qui imagine le futur et dont l'horizon est beaucoup plus lointain. Exprimant les grandes lignes d'un plan d'action qui s'étend sur plusieurs années, sa forme est variée et les objectifs peu détaillés. Ce plan est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Comme tout programme d'action il doit être porté à la connaissance des responsables des unités

décentralisées puisqu'il doit servir de cadre à leurs actions et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrées dans le plan opérationnel.²⁴

2-1-2 Le plan opérationnel

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

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

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

2-1-3 Le plan d'action et budget

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

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

2-2 L'élaboration budgétaire

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

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

²⁵ *Idem.* p.232.

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

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

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

2-2-1 Les procédures d'élaboration du budget

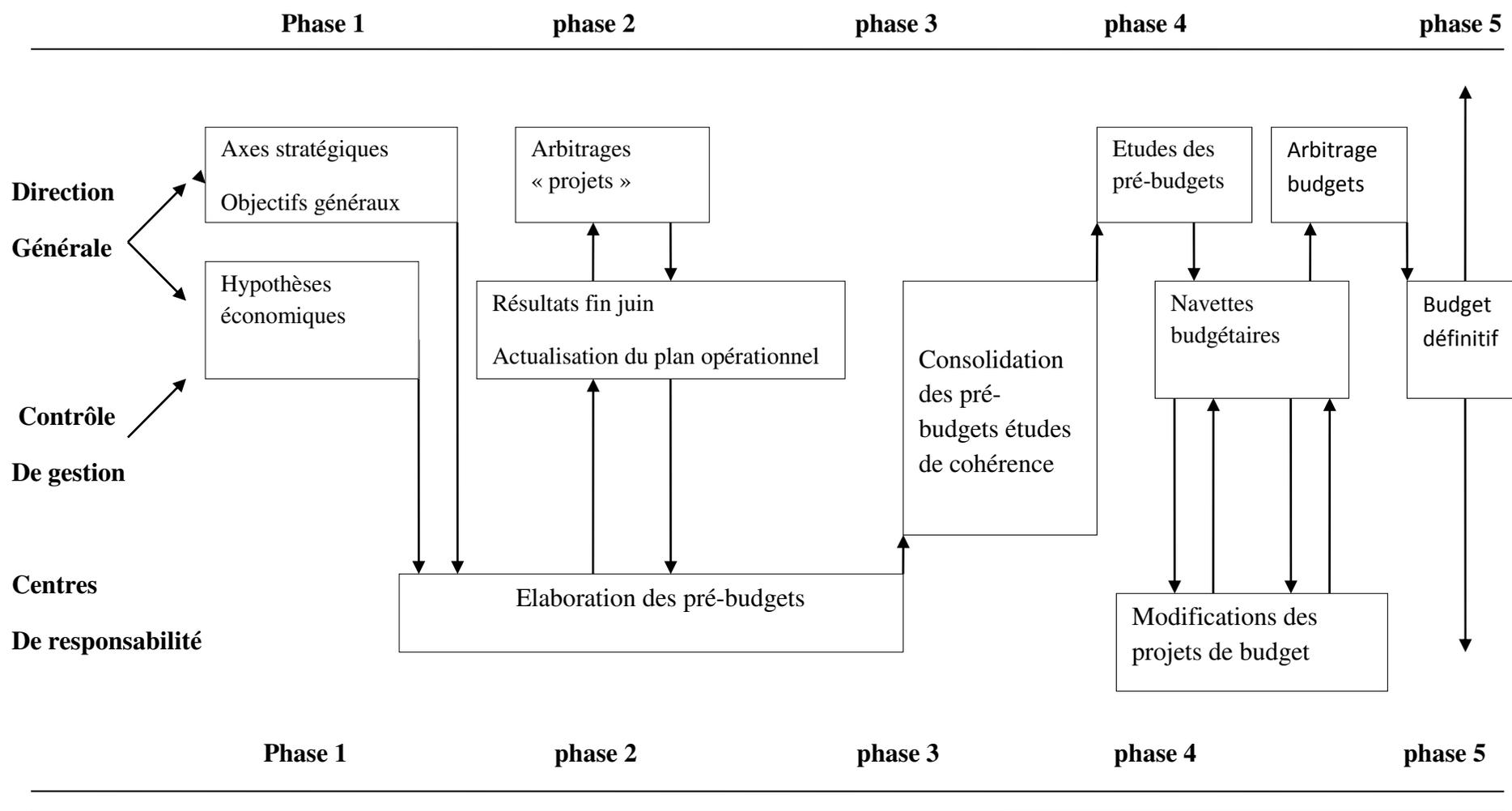
Une procédure budgétaire consiste à formaliser les documents qu'il faudra remplir et les étapes qui permettront d'arriver au budget définitif.²⁹

L'articulation plan-budget repose sur l'intégration des procédures et de l'organisation et le suivi d'un planning rigoureux. Le déroulement type d'une procédure est représenté par la figure n°01ci-dessous : Cinq phases clés peuvent être mises en évidence dans l'organisation de la procédure.³⁰

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

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

Figure N°01 : Les cinq phases d'une procédure budgétaire



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

2-2-1-1 La première phase

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

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

2-2-1-2 La deuxième phase

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

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

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

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

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

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

Tableau N°01 : Modèle type de document budgétaire

Revenus ou indicateurs d'activités	Rappel Réalisé N-1	Objectifs N	Proposition Du budget	Variation N+1/estimé N
Commentaires				

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

Cette présentation permet de suivre l'évolution sur trois ans de l'activité ou des revenus et permet de situer instantanément la tendance. Le commentaire permet de justifier les hypothèses d'activités et de revenus retenus pour N+1³².

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

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

2-2-1-3 La troisième phase

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

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

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

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

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

2-2-1-4 La quatrième phase

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

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

2-2-1-5 La cinquième phase

Elle correspond à l'établissement du budget définitif par métier. Elle donne lieu aux derniers arbitrages entre les différentes directions. Il s'en suit une navette budgétaire « en cas de divergence entre les budgets particuliers et les objectifs de la direction générale, des négociations appelées navettes permettent aux directions de revoir leur budget pour le mettre en conformité et le rendre compatible avec les objectifs de la direction générale³³ » et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets. Ceux-ci sont alors découpés en tranches mensuelles en tenant notamment compte des variations saisonnières : ils deviennent alors définis.

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

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

2-2-2 Le calendrier budgétaire

Figure N°02 : Calendrier type d'une procédure budgétaire

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

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

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

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

2-3 L'exécution budgétaire

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

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

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

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

2-4 Le suivi et contrôle budgétaire

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

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

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

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

Une rubrique budgétaire contient un ou plusieurs comptes de la comptabilité générale. Les réalisations budgétaires sont puisées de la comptabilité générale. Par conséquent, les prévisions seront préparées en fonction du niveau de détail produit par la comptabilité générale groupé en rubriques budgétaires. La nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation « projet de circulaire³⁶ » doit être consulté par les responsables budgétaires pour comprendre et maîtriser le contenu de chaque rubrique budgétaire et de comptabiliser chaque dépense dans le compte adéquat.

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

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

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

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

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

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

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

2-4-1 Le contrôle à priori

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

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

2-4-2 Le contrôle à postériori

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

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

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

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

³⁹ *Idem.*

Dans les autres situations :

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

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

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

Sans suivi budgétaire, le budget perd tout son sens et ne peut justifier tout le temps et l'énergie qu'on a y consacré. Le suivi budgétaire n'est pas qu'un outil de mesure et d'analyse, c'est surtout un outil tourné vers l'action. C'est pourquoi il ne peut se suffire d'une vision du passé mais doit donner au responsable les moyens de se projeter sur les mois à venir et réévaluer revenus et dépenses en fonction des changements éventuels et ainsi décider en connaissance de cause.⁴⁰

2-4-3 Les outils du suivi contrôle budgétaire

Parmi les outils du suivi contrôle budgétaire nous citons,

2-4-3-1 Le tableau de bord budgétaire

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

Le tableau de bord devrait néanmoins alerter sur des évolutions anormales des écarts significatifs ou des événements exceptionnels en identifiant la nature du dysfonctionnement. Il suggère au responsable d'engager ou de poursuivre des analyses, de décider de mesures

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

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

correctives ou simplement d'informer sa hiérarchie comme il fournit une vue résumée et complète de l'activité des principaux responsables.

2-4-3-2 L'analyse des écarts

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

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

Il n'est pas possible d'étudier tous les écarts pour des raisons de temps ou de coûts. S'il est possible avec les moyens informatiques actuels de calculer de très nombreux écarts, ceux-ci ne seront pas autant analysés. En effet, le temps consacré à une telle tâche serait considérable et le décideur se retrouverait face à une information dense et peu exploitable. Le système ne doit engager des réflexions fines que sur des écarts pertinents. Cette analyse consiste à ne s'intéresser qu'aux écarts sortant d'un seuil de tolérance préalablement défini. Chaque responsable doit donc préciser, rubrique par rubrique le niveau de ce seuil.

La mesure d'écart se fait selon la formule suivante :

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

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

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

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

⁴² ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. « *Contrôle de gestion : manuel et applications* ». 3e éd. Paris : Dunod. 2010, pp.362-394.

2-4-3-3 La mise en œuvre d'actions correctives

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

Deux types d'actions correctives visant :

- à réfléchir sur le résultat attendu « *contrôle dit anticipé* » : les résultats sont prédits et l'action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée.
- à influencer les réalisations ultérieures « *contrôle dit à posteriori* » : les résultats étant comparés au standard une fois que la tâche accomplie, l'action corrective ne concerne que le déroulement d'une tâche nouvelle.

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

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

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

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

⁴⁴ *Idem*.p.73.

Section 3 : Les nouvelles démarches budgétaires

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

3-1 Critiques sur la gestion budgétaire

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

Au début des années 1990, la critique du budget reprend de la vigueur. On reproche ainsi au budget d'être à l'origine de comportements opportunistes, de provoquer des comportements conservateurs, de décourager la coopération, de ne plus être pertinent dans un environnement devenu trop incertain, d'introduire des rigidités dans l'organisation, d'imposer une culture de contrôle plutôt qu'une culture d'implication.

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

Parmi les 600 répondants, en majorité professionnels européens du contrôle de gestion : ⁴⁶

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

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

⁴⁵ SPONEM Samuel et LAMBERT Caroline. Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. Cairn.info le 15/11/2012. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2010-1-p.159>. Consulté le : 12/11/2018.à 22h30.

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

⁴⁷ COQUIDÈ, Trick ; COLLOMP, Florentin ; DESCHAMPS, Pascale. *Arrêtez le supplice*. Publié le 26/09/1994 à 09:34L'expressL'expansion.<https://lexpansion.lexpress.fr/actualiteeconomie/arrêtezlesupplice.html> .Consulté le 15/11/2018.à 23h00.

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

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

Ils formulent les reproches suivantes au contrôle budgétaire :

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

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

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

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

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

▪ **Inefficiences du processus budgétaire**

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

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

⁴⁹ BECKER Sébastien. *Faut-il abandonner les budgets, pour le bien de l'entreprise ?* HEC - Knowledge - HEC Paris. 3 février 2015, vol.23, n°4. Disponible sur : <http://www.hec.fr/Knowledge/Finance-et-Comptabilite/Management-de-la-performance/Faut-il-abandonner-les-budgets-pour-le-bien-de-l-entreprise>. Consulté le 09/11/2018. à 18h30.

⁵⁰ BESCOS, Pierre-Laurent ; CAUVIN, Éric ; LANGEVIN, Pascal ; MENDOZA, Carla. *CRITIQUES DU BUDGET : UNE APPROCHE CONTINGENTE*. Belgique. May 2003. <https://halshs.archives-ouvertes.fr>. Consulté le 15/11/2018. à 20h45.

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

▪ Inadaptation aux organisations actuelles : le budget contre la stratégie

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

▪ Tendances à dégrader la coopération

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

▪ Des comportements dysfonctionnels

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

3-2 L'avis des professionnels

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3-3 Nouvelles démarches budgétaires

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

3-3-1 Améliorer le budget : le better budgeting

Le premier champ de réponses « *better budgeting* »⁵⁴ consiste à signaler que les difficultés rencontrées par le processus budgétaire ne sont pas uniquement liées à l'instrument lui-même mais à la manière dont il est instrumenté et utilisé. La lourdeur du processus budgétaire, la faible qualité des prévisions, l'absence d'analyse sont souvent reliées à des systèmes d'informations obsolètes ou non pertinents.

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

⁵⁴ *Idem*.pp.342-343.

Ces instruments doivent remplir trois tâches :

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

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

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

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

3-3-2 Transformer la démarche budgétaire : le new budgeting

L'objectif est de ramener le budget à une planification opérationnelle, à l'amélioration du processus d'allocation des ressources et de planification. Il s'agit, en se basant sur l'approche ABC de reconstruire le processus budgétaire qui permet de remettre le client et la stratégie au cœur du budget et pas simplement le volume et la minimisation des coûts. Puis en se focalisant sur un point essentiel qui tient compte des priorités (*l'opérationnel avant le financier*), la faisabilité pratique avant la faisabilité financière qui suppose de la part des managers d'avoir avant tout une approche en termes de plans d'actions.⁵⁶

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

⁵⁶ CAPPELLETTI Laurent et HOUAROU Christian. « *Finance et contrôle au quotidien* ». Paris : DUNOD. 2013.P344-345.

3-3-3 Supprimer le budget : le no budgeting

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

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

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

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

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

⁵⁷ URIBE Vincent. Beyond Budgeting : Budgétisation et Agilité. SOAT Blog. Publié le 07/11/2013. disponible sur :file:///C:/Users/micromedia/Downloads/SOATBlog.Beyond Budgeting,Agilité.html.Consulté le 18/11/2018.

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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

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

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

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

Introduction

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

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

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

Dans ce présent chapitre, nous allons d'abord présenter l'organisme d'accueil puis nous allons procéder à une description du processus budgétaire à savoir l'élaboration, l'exécution et le suivi budgétaire. Nous avons pris sur nous, au regard de ce que nous avons pu observer qu'il est nécessaire de présenter ces phases pour chaque budget et de mettre en évidence les étapes qui ne sont pas citées clairement dans la lettre d'orientation. Enfin, nous allons tenter d'analyser le processus en question afin de ressortir les points forts et les points faibles ce qui va nous permettre de déceler certains dysfonctionnements.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

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

La Banque Nationale d'Algérie, par abréviation (BNA) est une société par action au capital de 150 milliards de dinars algériens, ayant son siège social ALGER, 08 Boulevard Ernesto Che Guevara, immatriculée au registre de commerce sous le numéro 00B0012904. Les actions émises font l'objet d'une inscription en compte auprès de la banque au profit du Trésor Public.

La BNA intervient dans plusieurs secteurs de l'économie avec toutefois une nouvelle politique orientée vers la diversification et la restructuration de son portefeuille, pour une croissance graduelle de la part des PME/PMI et des particuliers.

Poursuivant le processus d'adaptation et de modernisation du compartiment commercial dans un objectif de diversification des prestations offertes à la clientèle, et l'enrichissement de la gamme des services des paiements par virement via le site e-Banking de la banque.

La BNA vise l'amélioration de la relation banque client, ainsi que la mise en place d'une structure centrale d'écoute et de communication dédiée à la prise en charge et à la mesure de la satisfaction de la clientèle.

Le produit net bancaire : durant l'exercice 2017 le produit net bancaire de la BNA s'est établi à 78 282 millions DA contre 103 559 millions DA en 2016. La baisse de la marge d'intérêt est induite principalement par le recul du volume des intérêts perçus.

Le résultat net : l'exercice de 2017 a été clôturé avec un résultat net positif de 29 987 millions DA en diminution de 1 433 millions en dépit d'un contexte de resserrement de liquidités et une concurrence sur le marché.

Le résultat brut d'exploitation : il s'établit à 55 397 millions DA fin décembre 2017 contre 79 355 millions DA en 2016, cette baisse est dû à la baisse du PNB à l'augmentation des charges.

1-1 Historique de la Banque Nationale d'Algérie

L'historique de la Banque Nationale d'Algérie se caractérise par des périodes expliquées ci-après.

1-1-1 Période avant la réforme économique (1962-1986)

La Banque Nationale d'Algérie « BNA » est créée le 13 Juin 1966, par l'ordonnance n° 66178. Elle fut la première banque commerciale en Algérie. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle. Elle était chargée en outre du financement de l'agriculture. La BNA exerçait toutes les activités d'une banque de dépôts.

Elle détenait le monopole de financement de l'agriculture, jusqu'à mars 1982 date à laquelle les pouvoirs publics ont décidé de l'opportunité de mettre en place une institution bancaire spécialisée, ayant pour vocation principale la prise en charge du financement et de la promotion du monde rural. Ainsi, a été créée la banque de l'agriculture et développement rural « *BADR* » à partir restructuration de la BNA.

La dite restructuration devait également embrasser d'autres aspects tels la politique d'implantation (*densification du réseau d'agence*), la réorganisation des structures de la direction générale et la création des directions de réseau d'exploitation, à effet d'intensifier la décentralisation initiée à travers la mise en place des ex succursales. Sur le plan, des réaménagements importants avaient déjà été opérés pour ce qui a trait aux aspects gestion budgétaire et comptable.

1-1-2 Les réformes de la période (1988-à ce jour)

De nombreuses réformes ont été instituées. Ils ont eu pour effet de changer l'organisation et le fonctionnement de la BNA.

1-1-2-1 La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988

Portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :

- le retrait du trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par le trésor ;
- la libre domiciliation des entreprises auprès des banques ;
- la non automaticité des financements.⁵⁹

Plusieurs avis sont unanimes pour dire que ces réformes n'ont pas donné de résultats significatifs car elles ne permettent ni à l'entreprise d'améliorer sa productivité, ni à la banque d'assurer ses fonctions d'intermédiation. Pour mettre un terme à cette situation, la réforme monétaire et bancaire axée autour de la loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/1990 a été initiée.

1-1-2-2 La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990

Relative à la monnaie et au crédit quant à elle, a provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises.⁶⁰

Cette loi a désormais autorisé les banques d'effectuer :

- **À titre principal :** (*art 114-loi du 14/04/90*), l'ensemble des opérations de banque, réception des fonds du public, opérations de crédit, la mise à la disposition du public des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ;
- **À titre accessoire :** (*art 116.117.118.loi du 14/04/90*), des opérations de change sur or métaux précieux et pièces, des opérations de placement, souscription, achat, gestion, garde et vente des valeurs mobilières et de tout produit financier, le conseil et l'assistance en matière de gestion du patrimoine et de création et de développement des entreprises et la collecte des fonds auprès du public destiné à être placés en participations auprès d'une entreprise. En ajoutant à ça l'assainissement financier du portefeuille de créances des banques détenus sur les entreprises publiques et où il est envisagé que le trésor intervienne pour racheter tout ou partie de ces créances.

La BNA était la première banque qui a obtenu son agrément par délibération du conseil de la monnaie et du crédit le 05/09/1995. Au mois de juin 2009, le capital de la banque est passé de 14.6 milliards des dinars algériens à 41.6 milliards de dinars algériens. Au mois d'octobre 2018, le capital de la BNA est passé de 41.6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algérien.

⁵⁹Journal officiel de la république algérienne, 1988-01-12, no 2, pp.18-23.

⁶⁰ Journal officiel de la république algérienne, 14-04-1990, no 16, pp.450-473.

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

1-2 LA BNA en chiffres

Tableau N°03 : La BNA en chiffre

Eléments	31/12/2016	31/12/2017
Agences	211	214
Directions	17	17
Distributeur automatique des billets « DAB »	142	145
Guichet automatique des billets « GAB »	92	95
Comptes clientèles	2 593 529	2 672 056

Source : élaboré par nos soins sur la base du rapport annuel de l'année 2017.

1-3 La présentation du Conseil d'Administration

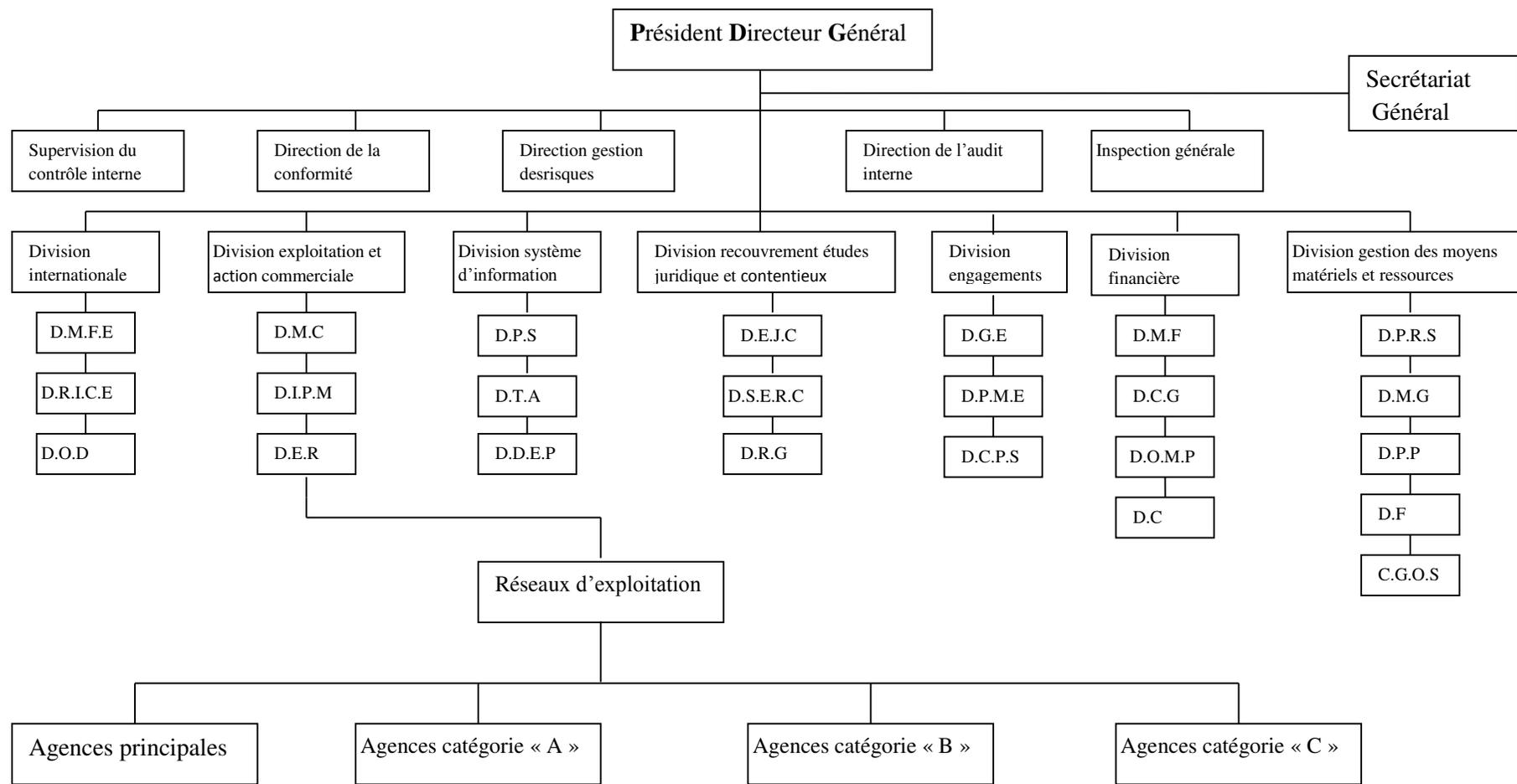
Le conseil d'administration est composé de :

- Président Directeur Général ;
- le Directeur de la législation et de la réglementation fiscale-Ministère des Finances ;
- le Directeur des banques publiques et du marché financier-Ministère des Finances ;
- le Directeur de la dette publique - Ministère des Finances ;
- le Directeur de la politique fiscale- Ministère des Finances ;
- deux administrateurs représentants des travailleurs.

1-4 L'organigramme de la BNA

Dans son organigramme hiérarchique, il y a lieu de distinguer entre les structures suivantes : l'ensemble des directions rattachées à la direction générale qui sont de 5 directions et le Secrétariat Général, 7 Divisions, 24 Directions rattachées aux Divisions et le Réseau d'exploitation qui englobe 17 Directions Régionales qui supervisent 211 agences de différentes catégories implantées sur tout le territoire national.

Figure N°03 : L'organigramme de la BNA



Source : Site web de la BNA, consulté le 02/12/2018.

1-5- Présentation de l'organisme d'accueil

Nous allons commencer par la présentation de la direction régionale de Tizi-Ouzou ensuite, nous allons présenter le département de la gestion administrative et du budget et celui du département de l'animation commerciale.

1-5-1 Présentation de la Direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

La direction du réseau d'exploitation assure la représentation de la banque au niveau de sa région. Elle est rattachée hiérarchiquement à la direction de l'encadrement du réseau « *D.R.E* » comme elle exerce une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur les agences qui lui sont rattachées et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures de la banque.

Elle se compose de 5 départements et d'une cellule informatique « *voir l'annexe N°01* »

- Le département de promotion et animation commerciale ;
- Le département crédit ;
- Le département juridique et contentieux ;
- Le département contrôle ;
- Le département gestion administrative et budget ;
- Cellule informatique.

La direction régionale de Tizi-Ouzou supervise 11 agences bancaires dont deux agences principales.

1-5-2 Les départements d'accueils : Le département de la gestion administrative et budget et le département de l'animation commerciale

1-5-2-1 Le département gestion administrative et budget

Le chef de département anime, organise, suit, coordonne et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution des activités et des tâches relevant de son domaine dans le strict respect des textes et procédures en vigueur.

À ce titre il :

- veille au respect des dispositions de la législation du travail et des prescriptions des textes organiques en la matière au niveau de la DRE et des agences rattachées ;
- veille à l'assiduité et au respect de la discipline générale ;
- élabore les budgets de fonctionnement et d'investissement de la DRE en collaboration avec les agences rattachées ;
- suit les réalisations budgétaires périodiques du réseau ;
- contribue à l'élaboration des plans d'actions, du rapport d'activité et des reportings relevant de son département ;

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

- veille à la bonne tenue des états d'inventaire de l'ensemble du patrimoine de la DRE et des agences rattachées.

Le département gestion administrative et budget est composé de :

- **Service ressources humaines** : placé sous la responsabilité d'un chef de service chargé du bon fonctionnement ainsi que de la réalisation des travaux qu'ils lui sont confiés. Ce service a pour attribution :
 - de suivre les réalisations des recrutements de son réseau ;
 - d'exprimer les besoins de formation pour le personnel de la DRE ;
 - de suivre le déroulement des stages pratiques des nouvelles recrues.
 - assistant de sécurité.
 - ingénieur technique.
- **Service budget et moyens matériels** : placé sous la responsabilité d'un chef de service chargé du bon fonctionnement ainsi que de la réalisation des missions qu'ils lui sont confiés, ce service a pour attribution :
 - d'élaborer les budgets de fonctionnement et d'investissement de la DRE et des agences rattachées ;
 - de préparer les notifications budgétaires des agences rattachées ;
 - de veiller au règlement des factures, situations des travaux et prestations réalisées conformément aux clauses contractuelles et dispositions règlementaires ;
 - d'exécuter des enveloppes budgétaires notifiées ;
 - de gérer et de suivre l'ensemble des comptes de la DRE.

Ce service est composé de trois sections :

- section assurance et gestion des biens ;
- section équipement, économat et archivage ;
- section budget et gestion comptable.

La section budget et gestion comptable a pour attributions :

- de suivre les réalisations budgétaires de la DRE et des agences rattachées et d'élaborer les situations périodiques ;
- de saisir les opérations de la DRE sur le système d'information et d'établir la journée comptable ;
- de rapprocher les balances en matière des comptes de charges de fonctionnement et d'investissement ;
- de suivre et de régler des droits et taxes.

1-5-2-2 Le département Promotion et Animation Commerciale

Ce département a pour attributions :

- de veiller à l'application par les agences des directives mises en place par la banque en matière d'activité commerciale, et évalue le degré d'atteinte des objectifs ;
- de veiller à la préservation et l'amélioration de l'image de la banque à travers des visites régulières pour s'assurer de l'état des lieux (automates, affichage, conditions d'accueil...) ;
- d'élaborer le budget d'exploitation et participer aux négociations budgétaires ;
- d'exploiter les situations périodiques des ressources et emplois ;
- suivre la commercialisation des produits et services de la banque au niveau de son réseau ;
- de veiller au bon fonctionnement et à l'entretien des automates ;
- de prendre en charge les commandes des agences en matière de supports publicitaires et de communication et d'assurer leur diffusion.

Section 02 : Les concepts de base de la gestion budgétaire de la BNA

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

2-1 Définition de la gestion budgétaire selon la BNA

La gestion budgétaire étant axée sur la détermination d'objectifs, de moyens et d'allocations des ressources à mettre en œuvre pour leur réalisation, il est donc primordial de veiller à la corrélation entre le taux de réalisation des objectifs commerciaux et celui des dépenses et ce, d'autant que les budgets de fonctionnement et d'investissement constituent le moyen pour l'atteinte des objectifs fixés.⁶²

- **La gestion budgétaire repose sur trois concepts**
 - **La prévision** : est fixée selon les réalisations antérieures au début du processus budgétaire afin d'élaborer les budgets pour l'année à venir ;
 - **La budgétisation** : les budgets sont élaborés en fonction du volume de l'activité, de la zone géographique. il doit y avoir une liaison entre les objectifs fixés et les moyens mis en place afin de les accomplir. L'analyse des écarts constitue le critère utilisé par la BNA pour savoir si les objectifs ont été atteints ou pas ;
 - **Le contrôle budgétaire** : il consiste à une comparaison entre les réalisations et les prévisions. L'analyse des écarts permet de dégager les écarts négatifs afin de chercher les causes en vue de constater le degré de réalisations des objectifs. Le contrôle budgétaire est pertinent lorsque les données comptables sont arrêtées à temps.

⁶² Extrait de la lettre d'orientation.

2-2 Les principes de la gestion budgétaire

- **Le principe d'annualité** : le budget est établi de façon annuelle ;
- **Le principe de la totalité** : toutes les activités de la banque sont budgétisées ;
- **Le principe d'équilibre** : les charges de la banque doivent être couvertes par les produits ;
- **Le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité** : Ce principe stipule le découpage de la banque en centres de responsabilité, la détermination des centres de coûts et des centres de profits.

2-3 Les acteurs de la gestion budgétaire

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

- **La direction générale** : elle fixe la stratégie, et établit les axes stratégiques et des plans d'actions à court terme et diffuse la note d'orientation à l'ensemble des structures de la banque.
- **Le conseil d'administration** : se compose de 7 membres, parmi ses missions principales l'approbation ou le rejet du budget. Le budget approuvé fera l'objet d'une notification d'application de la direction générale et sera diffusé aux différentes structures pour exécution.
- **Les responsables des centres de responsabilités** : Le découpage de la banque en unités budgétaires, permet d'identifier les centres de coûts et les centres de profits.
 - **Les centres de coûts** : un centre de coût est un centre de responsabilité sans objectifs de profit, c'est un prestataire de services pour les agences.
 - **Les centres de profit** : c'est un centre de responsabilité pour lequel sont assignés certains objectifs à réaliser.

L'ensemble des directions sont des centres de coûts. Par conséquent leurs budgets se limitent aux :

- Budget frais de fonctionnement ;
- Budget d'investissements.
- **Le comité budgétaire** : se compose de 6 membres de jury qui sont la direction du contrôle de gestion (D.C.G), La « *direction des moyens généraux* » (D.M.G), la direction du personnel et des relations sociales (D.P.R.S), la direction de la formation (D.F) et la division du système d'information (D.I). Ce comité se réunit une fois par an, gère les travaux relatifs aux questions liées au budget de la BNA. Chaque responsable du centre budgétaire présente son budget consolidé lors des réunions après avoir reçu une convocation.

- « *La direction du contrôle de gestion* » (D.C.G) : apporte aux décideurs une information synthétique sur les résultats de la gestion pour leur permettre de maîtriser leurs responsabilités et assure l'encadrement et la supervision d'un ensemble de services et veiller sur les objectifs, les activités et les résultats afférents à la mission de sa structure. Comme elle a à négocier les différents budgets « *Réseaux, agences, structures centrales* », elle aura à étudier et à analyser les budgets ainsi proposés avant de procéder à leur consolidation pour formuler le budget global de la Banque qui sera présenté à la direction générale pour être soumis à l'approbation du Conseil d'administration.
- « *La direction des moyens généraux* » (D.M.G) assure les équipements bureautiques et de transport et lance des appels d'offres.
- La « *direction de la préservation du patrimoine* » (D.P.P) : intervient en cas de pannes majeurs au niveau de toutes les structures et divisions de la banque, s'engage à assurer l'ensemble des équipements et dispositifs de sécurité de toutes les structures de la banque, d'évaluer les risques et de proposer des actions correctives.
- « *La direction du personnel et des relations sociales* » (D.P.R.S) : s'occupe des recrutements du personnel, le traitement des salaires, les primes versées aux employés, les allocations et cotisations sociales.
- La « *direction de la formation* » (D.F) : s'occupe des frais concernant les stages, les cours de banque et les séminaires
- La « *division du système d'information* » (D.I) : s'occupe de la maintenance et de l'implantation des logiciels informatiques et des applications concernant les toutes les activités de la banque.
- Les « *directions régionales d'exploitations* » (D.R.E) : l'ensemble des directions régionales qui représentent chacune à son tour son réseau d'exploitation minime composé d'un certain nombre d'agences, les directeurs régionaux établiront leur budget en étroite collaboration avec les agences qui leur sont rattachées.
- La « *direction du développement du patrimoine immobilier* » (D.D.P.I) : identifie les nouveaux projets pour l'année à venir ainsi que les tranches à dégager pour ceux déjà en cours de réalisation d'élaborer les projets d'aménagements ou de réaménagement des locaux administratifs à usage professionnel et non professionnel de la banque.
- La « *Direction des Technologies et de l'Architecture* » (D.T.A) : s'occupe des projets d'aménagement et d'architecture, et assure le bon fonctionnement des systèmes d'informatiques et d'alarmes.

2-4 La méthode d'élaboration des budgets de la BNA

Le budget de la BNA est un budget négocié entre les responsables des centres de responsabilités et le comité de budget. Les agences bancaires élaborent leurs pré-budgets et le présentent à la direction régionale après avoir reçu une convocation de présence. Le responsable du département du budget consolide l'ensemble des budgets en un budget global après avoir fait des négociations avec chaque représentant de chaque agence bancaire. Il sera à son tour convoqué pour présenter le budget global qui englobe le budget d'investissement, de fonctionnement et d'exploitation des agences bancaires ainsi que le budget de fonctionnement et d'investissement de la direction régionale auprès du comité budgétaire pour négocier et analyser le degré de cohérence des budgets avec les objectifs fixés.

2-5 Les budgets de la BNA

- **Le budget d'exploitation** : Le budget des emplois et des ressources de capitaux et les intérêts correspondants et le budget des services bancaires qui portent sur différents services bancaires rémunérés par des commissions.
- **Le budget des frais de fonctionnement** ;
- **Le budget d'investissement** ;
- **Le budget de trésorerie** ;
- **L'état de résultat prévisionnel** ;
- **Le bilan prévisionnel**.

2-6 Les outils de suivi/contrôle budgétaire

Ce suivi se fait en utilisant les outils suivants :

- **Les tableaux de bords budgétaires** : Ces tableaux retracent les prévisions, les réalisations et l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations en valeur et en pourcentage.
- **L'analyse des écarts** : Elle consiste à comparer périodiquement les prévisions et objectifs budgétaires aux réalisations.
- **L'outil informatique** : Au niveau de la BNA l'outil informatique utilisé est le logiciel DELTA 7. Il est adaptable et modulable avec toutes les fonctions nécessaires pour la planification, la collecte, le traitement des données, et la diffusion des résultats. DELTA assure également une gestion des droits utilisateurs qui permet de définir les niveaux d'autorisation par utilisateur. Il peut également être interfacé avec un logiciel de comptabilité pour la prise en compte des données financières (*budgets, comptabilité analytiques, etc.*).

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

Section 3 : La description du processus budgétaire de la BNA

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

3-1 Le processus budgétaire de la BNA

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

Dans le cadre de ce processus, des dialogues s'instaurent au sein de la hiérarchie, des échanges d'informations interviennent sous forme de navettes entre la direction et les centres budgétaires. Dans un premier temps, il s'agit de définir les objectifs. L'attitude adoptée est prospective. Les objectifs sont établis annuellement et sont fixés avant le démarrage du budget, par la Direction Générale. Ces objectifs seront retenus lors de l'élaboration du budget de l'exercice N+1. Ils sont diffusés à l'ensemble des centres de responsabilité dans la note d'orientation. Remarquons qu'au sein de la BNA, la note d'orientation ne contient pas les hypothèses économiques (*les taux d'intérêt, les taux de change...*), alors que ces hypothèses sont nécessaires pour l'élaboration des pré-budgets.

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

Dans cette optique, Les différentes propositions budgétaires établies par les centres de responsabilités seront soumises au comité du budget pour vérifier la cohérence et la pertinence des éléments constitutifs des budgets. La Direction du contrôle de gestion, consolide et arrête la première proposition du budget définitif global et détaillé à soumettre au Conseil d'administration pour approbation. Le budget approuvé sera notifié aux centres budgétaires.

Quant au suivi des réalisations, consiste à mesurer les résultats périodiquement, et cela se fait en les comparant au budget notifié rubrique par rubrique et en interprétant ainsi les écarts constatés. La comparaison entre les réalisations et les prévisions sont faites à travers la comptabilité générale, les postes budgétaires et les postes comptables sont identiques.

En effet les réalisations budgétaires sont fournies par la comptabilité générale, les différentes rubriques budgétaires ont les mêmes regroupements de compte tels que présenté par

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

la comptabilité générale au niveau des états financiers de la banque, ce principe facilite le suivi d'exécution des budgets.

Chaque centre de responsabilité suit d'une façon permanente le budget qui lui est alloué, ce qui lui permettra de connaître à tout moment le niveau de ses réalisations budgétaires. Sauf que lors du suivi des écarts ils s'intéressent qu'au total de toutes les rubriques « non pas aux chiffres établis dans chaque rubrique » pour savoir si les objectifs sont atteints ou pas.

3-2 Le budget de fonctionnement, d'investissement et d'exploitation élaborés à la BNA

La note d'orientation sur l'élaboration du budget prévisionnel⁶³ pour l'exercice N+1 est élaborée par la direction générale qui édicte que chaque structure « les directions centrales, les divisions, les directions régionales et les agences bancaires » de la banque doit élaborer son budget prévisionnel avant la première quinzaine du mois de septembre de l'année en cours.

Cette note comporte le plan d'action commercial, l'action de la banque reposera en priorité sur une politique dynamique visant à intensifier la collecte des ressources afin d'assurer une meilleure couverture des emplois et d'améliorer la trésorerie de la banque, tout en privilégiant la ressource à terme pour assurer le financement de l'économie.

Une autre note d'orientation portant sur l'élaboration du plan d'action⁶⁴ de l'exercice N+1 est conjointement adressé à toutes les divisions et structures centrales, les incitant à fixer les principaux axes de développement concernant leurs activités, autour de la principale ambition qui est de toujours répondre aux attentes de la clientèle par un service performant et de qualité.

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

Le tableau ci-après recense le calendrier budgétaire de la banque :

Tableau N°04 : Le calendrier budgétaire de la BNA

Tâches	Périodes	Responsables
Envoi de la lettre d'orientation	15 Août	DG
Arbitrage	Mi-septembre, Novembre	DCG, DMG, DPP, DPRS, DF, DI
Consolidation	Fin novembre, Début décembre	DCG
Approbation du budget	Avant le 31 Décembre	Les membres du Conseil d'administration
Notification budgétaire	Janvier	DCG

Source : élaboré par nos soins à partir de la collecte des données.

⁶³ Extrait de la note d'orientation portant sur l'élaboration du budget prévisionnel de la BNA.

⁶⁴ Extrait de la note d'orientation portant sur l'élaboration du plan d'action de la BNA.

Lors de l'élaboration du budget d'exploitation des DRE, la phase de l'arbitrage se déroule avec la présence de non seulement de la DCG, DPP, DMG, DI, DPRS, DF mais aussi la DGE, la DPME, la DCPS.

3-2-1 Le budget de fonctionnement

En matière de dépenses de fonctionnement, la banque doit faire preuve d'une grande rigueur dans l'évaluation des frais généraux pour le fonctionnement dont il convient de cerner et d'exprimer avec le maximum de précision, l'état prévisionnel de fonctionnement regroupe plusieurs rubriques comme celles des frais de personnel, frais de formation, effectif... « Voir l'annexe N°02 ».

3-2-1-1 Elaboration du budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement est élaboré selon les étapes suivantes :

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

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

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

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

- **La troisième étape : réception des budgets de fonctionnement au niveau de la DCG**

- Dès que la DCG reçoit les budgets, elle invite les représentants de chaque direction, division et direction régionale aux réunions d'arbitrage afin de présenter leurs budgets prévisionnels chacun à son tour aux structures suivantes : DCG, DMG, DPP, DPRS, DF, DI.

- **La quatrième étape : la consolidation**

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

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

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

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

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

3-2-1-2 L'exécution du budget de fonctionnement

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

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

▪ L'enregistrement comptable

Chaque rubrique budgétaire est rattachée à un compte ou à plusieurs comptes en vue d'assoir les différentes rubriques sur les mêmes regroupements des comptes tels que présentés par la comptabilité générale au niveau des états financiers de la banque suivant la nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation. « Voir l'annexe 03 ».

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

Si l'enveloppe budgétaire n'a pas été respectée et que le budget notifié n'est pas suffisant, le responsable en question doit demander une rallonge budgétaire « voir l'annexe N°04 ».

▪ Le dossier de paiement

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

Le règlement passe par des étapes élémentaires :

- Envoi du bon de commande par l'ordonnateur « *la banque* » au fournisseur.
- Réception de la marchandise commandée jointes d'une facture :

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

- Nom de l'ordonnateur.
- Nom du contractant et les informations concernant son activité, son numéro de registre de commerce
- Numéro d'immatriculation fiscale.
- Le montant de la facture en lettres et en chiffres.
- Établissement d'un ordre de paiement et règlement de la facture :

L'ordre de paiement signifie l'approbation du règlement de la facture. « Voir l'annexe N°05 ».

- Établissement d'une fiche de contrôle des dépenses :

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

sur l'enveloppe allouée. Le montant de la facture doit être en chiffres, en lettre ainsi que les signatures et les accords des chefs supérieurs hiérarchique qui approuvent le règlement. L'accord du règlement est délivré par le directeur. « Voir l'annexe N°06 ».

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

Le contrôleur doit suivre l'état des réalisations « Voir l'annexe N°07 » par rapport aux prévisions afin de tirer et analyser les écarts.

Ce contrôle budgétaire est pertinent lorsque les données comptables périodiques sont arrêtées à temps. Comme il est primordial d'établir un rapport sur les consommations budgétaires trimestriellement et annuellement afin de l'envoyer à la DCG pour qu'elle puisse suivre l'état des réalisations. « Voir l'annexe N°08 ».

3-2-1-4 L'état consolidé du budget de fonctionnement et son analyse

L'analyse du budget consolidé de fonctionnement des 11 agences et celui de la DRE pour l'année 2016 et 2017 ainsi que l'analyse des écarts constatés.

▪ L'état consolidé du budget de fonctionnement pour l'année 2016

Le tableau ci-après englobe l'ensemble des budgets de fonctionnements des 11 agences et de la DRE pour l'année 2016.

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

Tableau N°05 : L'état consolidé du budget de fonctionnement pour l'année 2016

LIBELLE RUBRIQUE	Prévision 2016	Réalisation 2016	ECART	
			En valeur	En %
A – Frais de personnel				
Traitement et salaires 6301	139 851 139	120 572 227	19 278 912	13.79%
Traitement et salaires 6301	139 851 139	120 572 227	19 278 912	
Primes dont PRC	55 420 621	43 424 946	11 995 675	21.64%
Prime 6303	31 760 621	29 946 027	1 814 594	
Prime de rendement 6306	23 660 000	13 478 919	10 814 594	
Indemnités	82 901 674	71 732 657	11 169 017	13.47%
Indemnités 6321	82 901 674	71 732 657	11 169 017	
Allocation fin de carrière	0	35 647 604	-35 647 604	0
Allocation fin de carrière 6309	0	35 647 604	-35 647 604	
Cotisations de sécurité sociale	72 325 093	53 510 646	18 814 447	26.01%
Cotisations de sécurité sociale 6351	72 325 993	53 510 646	18 814 447	
Contribution Employeur 2%	8 345 203	7 752 898	592 305	7.1%
Quotes P.E.M.P.REST.6341	0	0	0	
Contribution employeur 3% 6342	8 345 203	7 752 898	592 305	
TOTAL	358 843 730	332 640 978	26 202 752	7.3%
Imprimés, fournitures de bureau et d'imprimerie	2 450 000	2 240 893	209 107	8.53%
Imprimés usage cours ach 6101	0	0	0	
Fournitures de bureau 6121	2 450 000	2 240 893	209 107	
Fournitures O/imprim 6151	0	0	0	
Imprimés réalisés par l'entreprise	1 600 000	1 442 221	157 779	9.86%
Imprimés réalisés par l'entreprise 6102	1 600 000	157 779		
Fournitures informatiques	4 000 000	3 007 294	992 706	24.82%
Fournitures informatiques par or 6111	1 680 000	1 237 051	442 949	
Autres fournitures pour informatique 6112	2 320 000	1 770 243	549 757	
Fournitures P/matériels roulants	2 320 000	1 770 243	549 757	
Fournit.lubrifi.carburant M/T 6141	800 000	801 885	-1 885	-0.24%
Autres fournitures mat / roulant 6142	435 000	407 236	27 764	
Fournitures matériel p/locaux professionnels	365 000	394 649	-29 649	
Fournit.Mat.Elect.P/L 6161	550 000	310 528	239 472	43.54%
Fournit Mat Plomberie 6162	108 000	42 280	65 720	
Diverse fournitures .P/LP 6163	102 000	40 810	61 190	

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

Diverses fournitures	570 000	318 216	251 784	44.17%
Achat Hab. Obj. Lin "6181"	534 000	300 000	234 000	
Traitement et salaires 6301	139 851 139	120 572 227	19 278 912	13.79%
Traitement et salaires 6301	139 851 139	120 572 227	19 278 912	
Primes dont PRC	55 420 621	43 424 946	11 995 675	21.64%
Prime 6303	31 760 621	29 946 027	1 814 594	
Prime de rendement 6306	23 660 000	13 478 919	10 814 594	
Indemnités	82 901 674	71 732 657	11 169 017	13.47%
Indemnités 6321	82 901 674	71 732 657	11 169 017	
Allocation fin de carrière	0	35 647 604	-35 647 604	0
Allocation fin de carrière 6309	0	35 647 604	-35 647 604	
Cotisations de sécurité sociale	72 325 093	53 510 646	18 814 447	26.01%
Cotisations de sécurité sociale 6351	72 325 993	53 510 646	18 814 447	
Contribution Employeur 2%	8 345 203	7 752 898	592 305	7.1%
Quotes P.E.M.P.REST.6341	0	0	0	
Contribution employeur 3% 6342	8 345 203	7 752 898	592 305	
TOTAL	358 843 730	332 640 978	26 202 752	7.3%
Imprimés, fournitures de bureau et d'imprimerie	2 450 000	2 240 893	209 107	8.53%
Imprimés usage cours ach 6101	0	0	0	
Fournitures de bureau 6121	2 450 000	2 240 893	209 107	
Fournitures O/imprim 6151	0	0	0	
Imprimés réalisés par l'entreprise	1 600 000	1 442 221	157 779	9.86%
Imprimés réalisés par l'entreprise 6102	1 600 000	1 442 221	157 779	
Fournitures informatiques	4 000 000	3 007 294	992 706	24.82%
Fournitures informatiques par or 6111	1 680 000	1 237 051	442 949	
Autres fournitures pour informatique 6112	2 320 000	1 770 243	549 757	
Fournitures P/matériels roulants	2 320 000	1 770 243	549 757	
Fournit.lubrifi.carburant M/T 6141	800 000	801 885	-1 885	-0.24%
Autres fournitures mat / roulant 6142	435 000	407 236	27 764	
Fournitures matériel p/locaux professionnels	365 000	394 649	-29 649	
Fournit.Mat.Elect.P/L 6161	550 000	310 528	239 472	43.54%
Fournit Mat Plomberie 6162	108 000	42 280	65 720	
Diverse fournitures .P/LP 6163	102 000	40 810	61 190	
Diverses fournitures	570 000	318 216	251 784	44.17%
Achat Hab. Obj. Lin "6181"	534 000	300 000	234 000	

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

Achat Prod Pharmac '6183"	36 000	18 216	17 784	
Transports	124 000	76 300	47 700	38.47%
Transports 6201	124 000	76 300	47 700	
Loyers,chargeslocativesLocaux.Professionnel	12 080 000	9 333 940	2 746 060	22.73%
Loyers & charges locatives Terrain 6212"	0	0	0	
Loyers & charges locatives L/ P 6214	8 910 000	6 260 873	2 649 127	
Redev. Cons. Eau et Gaz '6253'	3 170 000	3 073 067	96 933	
Loyers & charges locatives Locaux .Non .Professionnel	309 000	268 721	40 279	13.04%
Loyers et Char. Loc LNP 6216	304 000	264 000	40 000	
Redev. Cons. Eau et Gaz LNP '6256"	5000	4 721	279	
Entretiensréparations Locaux.Professionnel	7 000 000	6 589 944	410 056	5.86%
Entretiens & réparations TE "6222"	50 000	24 450	25 550	
Entretiens et réparation Equipement L/P "6223'	6 950 000	6 565 494	384 506	
FntretinensréparationsLocaux.Non.Professionnel	1 400 000	1 378 520	21 480	1.53%
Fntretin ensréparationsLocaux.Non.Professionnel6226	1 400 000	1 378 520	21 480	
Abonnements , documentations etouvrages	650 000	506 818	143 182	22.03%
Abonnement DIF .DOC ,6241	580 000	506 818	73 182	
Acquisition Ouvrages 6242	70 000	0	70 000	
Prestations de service	47 704 380	46 816 772	887 608	1.86%
Honor. Reg. Pers. Alg "6251	5 054 380	4 171 444	4 672	
Autre Rémunération sur Diverses Prestations "6259"	42 650 000	42 645 328	4 672	
Travaux à Façon 6254	0	0	0	
Commissions versées aux tiers	7 500 000	6 600 000	900 000	12%
Commissions versées aux tiers "6250	7 500 000	6 600 000	900 000	
Annonces courantes	500 000	119 722	380 278	
Annonces courantes "6261'	500 000	119 722	380 278	
Annonces & articles publicitaires	440 000	178 621	261 379	
Annonces Publicitaire 6262"	440 000	178 621	261 379	
Articles Publicitaire '6263'	0	0	0	
Frais manifestation économique	0	0	0	
Frais manifestation économique "6264"	0	0	0	
Frais de séjour et voyage	4 000 000	2 827 486	1 172 514	29.31%
Frais de Voyage "6270	600 000	583 973	16 027	
Frais de séjour Déduct '6271 '	3 400 000	2 243 513	1 156 487	
'Frais de Séjour Non dédu '6272	0	0	0	
Frais de réception/hébergement	0	0	0	

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

Frais de réception/ hébergement 6275"	0	0	0	
Affranch. Téléx, téléphone	4 740 000	3 218 189	1 521 811	32.11%
Frais d' Affranchissement "6281	540 000	495 142	44 858	
Frais de Téléphone LP ' 6282'	2 500 000	1 866 844	633 156	
Frais Teleg. Téléx "6283	0	0	0	
Autres Frais PTT "6284"	1 700 000	856 203	843 797	
Téléphone Pour locaux N.P	2 000	1 840	160	
Frais de Téléphone L.N.P ' 6286"	2 000	1 840	160	
Frais assistance technique	0	0	0	
Frais assistance technique '6273"	0	0	0	
Frais de réception : hebergement	450 000	598 094	-148 094	-32.91%
Frais de reception : hebergement 6275	450 000	598 094	-148 094	
Frais d'acte d'enreg. et timbre	140 000	230 458	-90 458	-64.61%
Frais d'acte Conten L.P 6255	40 000	132 000	-92 000	
Frais Acte Conten L.N.P 6258	0	0	0	
Droits Enregistrement 6461	66 500	65 888	612	
Droits de Timbres 6462	33 500	32 570	930	
Assurances des équip. et L.P	2 000 000	1 722 214	264 783	
Assurance Equipement L/ P 6604	0	0	0	
Assurance Diverses "6605"	1 574 000	1 309 217	264 783	
Charges diverses	10 000	48 000	-38 000	-38%
Cotisations 6601	0	0	0	
Dons cadeaux « recompense retraite » 6603	10 000	48 000	-38 000	
Taxes foncières	210 000	77 349	132 651	63.17%
Taxes foncières 6481	210 000	77 349	132 651	
Charges exceptionnelles	0	0	0	
Charges exceptionnelles	0	0	0	
TOTAL	99 229 380	88 720 008	10 509 372	10.59%

Source : document interne de la BNA.

▪ Analyse du budget de fonctionnement 2016

- **Les frais de personnel** sont arrêtés à 358 843 730 DA. Les réalisations correspondantes sont de 332 640 978 DA, ce qui a engendré un écart positif de 26 202 752 DA représentant 7.30 %.

- **Pour les charges de fonctionnement**

Les fournitures de bureau et d'imprimerie ont été prévues pour un montant de 2 450 000 DA, les réalisations sont de 2 240 893 DA soit un écart de 209 107 DA représentant 8.53%.

Les prévisions concernant le matériel roulant sont de 800 000 DA sauf que les réalisations sont de 801 885 soit un écart négatif de 1 885 DA ou 0.24%, cela est dû à une sous-estimation lors de l'élaboration du budget prévisionnel.

Aucune prévision n'a été faite dans la rubrique « *fournitures locaux, non professionnels* » sauf qu'ils ont dépensé un montant de 5 983 DA soit un écart de 5 983 DA. Cela est dû à une mauvaise imputation « *cette écriture doit être comptabilisée dans la rubrique diverses fournitures* ». Concernant la rubrique « *loyers & charges locatives. Locaux professionnels* » a été prévu pour 12 080 000 DA et les réalisations sont de 9 333 940 DA soit un écart positif de 2 746 060 ou 22.73%.

La prévision pour la rubrique « *entretiens et réparation* » est de 1 400 000 DA, les réalisations sont de 1 378 520 DA soit un écart positif de 21 480 DA ou 1.53%.

Les frais de réception ont été prévus pour un montant de 450 000 DA mais les réalisations ont dépassé le montant prévu pour atteindre un montant de 598 094 DA soit un écart négatif de 148 094 DA représentant 32.91%. L'écart est dû aux diverses réunions non prévues.

Les réalisations concernant la rubrique des frais d'acte d'enregistrement et timbre, ont atteint un montant de 230 458 DA alors que les prévisions ont été fixées pour un montant de 140 000 DA soit un écart négatif 90 458 ou 64.61%. Cet écart est dû au règlement au profit de la justice Bouira « *les frais d'expertise* » qui est une dépense non prévue.

Les charges diverses ont été prévu pour un montant de 10 000 DA, les réalisations ont atteint un montant de 48 000 DA soit un écart négatif de 38 000 DA. Cet écart est dû aux différentes collations préparées par la direction au profit des collègues sortis en retraite année 2015 et 2016.

- **L'état consolidé du budget de fonctionnement pour l'année 2017**

Le tableau suivant englobe l'ensemble du budget de fonctionnement des 11 agences ainsi que celui de la DRE pour l'année 2017.

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

Tableau N°06 : L'état consolidé du budget de fonctionnement pour l'année 2017

LIBELLE RUBRIQUE	Prévision 2017	Réalisation 2017	Ecart	
			En valeur	En %
A – Frais de personnel				
Traitement et salaires 6301	121 130 078	73 614 994	47 515 084	39%
Traitement et salaires 6301	121 130 078	73 614 994	47 515 084	
Primes dont PRC	50 343 273	48 705 302	1 637 971	3%
Prime 6303	32 383 273	34 174 087	-1 790 814	
Prime de rendement 6306	17 960 000	14 531 215	3 428 785	
Indemnités	71 855 469	54 310 351	17 545 118	24%
Indemnités 6321	71 855 469	54 310 351	17 545 118	
Allocation fin de carrière	0	12 956 785	-12 956 785	
Allocation fin de carrière 6309	0	12 956 785	-12 956 785	
Cotisations de sécurité sociale		40 195 961	23 069 533	36%
Cotisations de sécurité sociale 6351	63 265 493	40 195 961	23 069 533	
Contribution Employeur 2%	63 265 493	8 441 403	-1 141 538	-16%
Quotes P.E.M.P.REST.6341	7 299 865	0	0	
Contribution employeur 3% 6342	0	8 441 403	-1 141 538	
TOTAL	313 894 178	238 224 796	75 669 382	24%
Imprimés, fournitures de bureau et d'imprimerie	2 350 000	2 320 885	29 115	1%
Imprimés usage cours ach 6101	0	0	0	
Fournitures de bureau 6121	2 350 000	2 320 885	29 115	
Fournitures O/imprim 6151	0	0	0	
Fournitures pieces mat/B 6151	0	0	0	
Imprimés réalisés par l'entreprise	1 600 000	1 374 822	225 178	14%
Imprimés réalisés par l'entreprise 6102	1 600 000	1 374 822	225 178	
Fournitures informatiques	3 500 000	3 206 358	293 642	8%
Fournitures informatiques par or 6111	1 400 000	1 365 762	34 238	
Autres fournitures pour informatique 6112	2 100 000	1 840 596	259 404	
Fournitures P/matériels roulants	600 000	503 032	96 968	16%
Fournit.lubrif.carburant M/T 6141	165 000	107 965	57 035	
Autres fournitures mat / roulant 6142	435 000	395 067	39 933	
Fournitures materiel p/locaux professionnels	550 000	432 494	117 506	21%
Fournit.Mat.Elect.P/L 6161	103 000	48 665	54 335	
Fournit Mat Plomberie 6162	92 000	29 130	62 870	
Diverse fournitures .P/LP 6163	355 000	354 699	301	

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

Diverses fournitures	570 000	470 928	99 072	17%
Achat Prod Pharmac '6183''	36 000	16 128	19 872	
Transports	124 000	22 000	102 000	82%
Transports 6201	124 000	22 000	102 000	
Loyers,chargeslocativesLocaux.Professionnel	21 000 000	20 122 202	877 798	4%
Loyers & charges locatives Terrain 6212''				
Loyers & charges locatives L/ P 6214	16 350 000	15 490 873	859 127	
Redev. Cons. Eau et Gaz '6253'	4 650 000	4 631 329	18 671	
Loyers & charges locatives Locaux .Non .Professionnel	309 000	414 942	-105 942	-34%
Loyers et Char. Loc LNP 6216	304 000	414 942	-110 942	
Redev. Cons. Eau et Gaz LNP '6256''	5 000	0	5 000	
Entretiensréparations Locaux.Professionne1	7 000 000	10 300 735	-3 300 735	-47%
Entretiens & réparations TE ''6222''	350 000	311 100	38 900	
Entretiens et réparation Equipement L/P ''6223'	6 650 000	9 989 635	-3 339 635	
FntretinensréparationsLocaux.Non.Professionnel	3 500 000	3 416 061	83 939	
Fntretin ensréparationsLocaux.Non.Professionnel6226	3 500 000	3 416 061	83 939	
Abonnements , documentations etouvrages	650 000	509 552	140 448	22%
Abonnement DIF .DOC ,6241	650 000	509 552	448	
Acquisition Ouvrages 6242	0	0	0	
Prestations de service	48 550 000	52 327 403	-3 777 403	-8%
Honor. Reg. Pers. Alg ''6251	5 702 192	4 553 146	1 149 046	
Autre Rémunération sur Diverses Prestations ''6259''	42 847 808	47 774 257	-4 926 449	
Travaux à Façon 6254	0	0	0	
Commissions versées aux tiers	7 480 000	6 600 000	880 000	12 %
Commissions versées aux tiers ''6250	7 480 000	6 600 000	880 000	
Annonces courantes	300 000	126 460	173 540	58%
Annonces courantes ''6261'	300 000	126 460	173 540	
Annonces & articles publicitaires	200 000	0	200 000	100%
Annonces Publicitaire 6262''	200 000	0	200 000	
Articles Publicitaire '6263'				
Frais manifestation économique	0	0	0	
Frais de séjour et voyage	3 000 000	2 730 614	269 386	9%
Frais de Voyage ''6270	610 000	528 210	81 790	

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

Frais de séjour Déduct '6271 '	2 390 000	2 201 004	188 996	
'Frais de Séjour Non dédu '6272		1 400		
Frais de réception/hébergement	600 000	445 248	154 752	26%
Frais de réception/ hébergement 6275"	600 000	445 248	154 752	
Affranch. Téléx, téléphone	4 000 000	4 212 780	-212 780	-5%
Frais d' Affranchissement "6281	720 000	679 810	40 190	
Frais de Téléphone LP ' 6282'	2 270 000	2 873 491	-603 491	
Frais Teleg. Téléx "6283	0	0	0	
Autres Frais PTT "6284"	1 010 000	659 479	350 521	
Téléphone Pour locaux N.P	0	0	0	
Frais de Téléphone L.N.P ' 6286"				
Frais assistance technique	0	0	0	
Frais assistance technique '6273"	0			
Frais d'acte d'enreg. et timbre	140 000	101 478	38 522	28%
Frais d'acte Conten L.P 6255	60 000	59 875	125	
Frais Acte Conten L.N.P 6258	0	0	0	
Droits Enregistrement 6461	51 000	33 528	17 472	
Droits de Timbres 6462	29 000	8 075	20 925	
Assurances des équip. et L.P	2 000 000	1 759 586	240 414	12%
Assurance Equipement L/ P ⁶⁶⁰⁴	475 000	449 869	25 131	
Assurance Diverses "6605"	1 525 000	1 309 717	215 283	
Charges diverses	10 000	0	10 000	100%
Cotisations 6601				
Dons cadeaux « recompense retraite » 6603	10 000	0	10 000	
Taxes foncières	100 000	169 862	-69 862	-70%
Taxes foncières 6481	100 000	169 862	-69 862	
Charges exeptionnelles	0	0	0	
Charges exceptionnelles	30 000	0	30 000	
TOTAL	108 133 000	111 567 442	-3 434 442	-3%

Source : document interne de la BNA.

▪ Analyse du budget de fonctionnement 2017

- **Les frais de personnel** ont connu un écart favorable de 750 669 382 DA, soit 24%, car les frais prévus « 313 894 178 DA » sont supérieurs aux frais réalisés « 238 224 796 DA ». Cet écart favorable signifie que la banque n'a pas dépassé le budget prévu.

- **Les charges de fonctionnement**

Les fournitures de bureau et d'imprimerie ont été prévues pour un montant de 2 350 000 DA, les réalisations sont de 2 320 885 DA soit un écart de 29 115 DA ou 1%.

Les réalisations sont de 414 942 DA concernant les loyers et charges locatives, locaux non professionnels alors que les prévisions ont été de 309 000 DA soit un écart défavorable de 105 942 DA représentant 34 %. Cet écart est dû au règlement loyer de l'ancien local de DELLYS concernant les années 2005 et 2016.

Les prévisions pour les entretiens et réparations des locaux professionnels ont été de 7 000 000 DA alors que les réalisations sont 10 300 735 DA d'où un dépassement de 3 300 735 DA ou 47 %. Cela est dû à la transposition par la « DC120 service investissement » de deux écritures comptables concernant l'aménagement de la nouvelle agence BNA Ouadhias 582 dans la rubrique 62.23 au lieu le compte 0211 007 010 notifié dans le chapitre aménagement de 10 250 000 DA.

Aucune prévision n'a été faite dans la rubrique « frais de séjour non déductibles » alors que les réalisations sont de 1 400 DA, cela est dû à une mauvaise imputation.

Les réalisations pour les affranchissements télex, téléphone sont de 4 212 780 DA alors que les prévisions ont été de 4 000 000 DA d'où un dépassement de 212 780 DA représentant 5%. Cet écart défavorable est dû au règlement des factures 'Algérie télécom' « lignes hote line classique » antérieur à 2017.

Les taxes foncières ont connu un écart défavorable de 690 862 DA, soit 70% car les prévisions ont été de 100 000 alors que les réalisations sont de 169 862 DA. Cela est dû à l'augmentation de la taxe foncière « sous-estimation ».

3-2-1-5 Tableau des réalisations et prévisions des années 2016 – 2017

Le tableau ci-après synthétise l'ensemble des réalisations et prévisions au cours des années 2016 et 2017

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

Tableau N°07 : Tableau des réalisations et prévisions des années 2016-2017

Unité : DA

Libellé	2016		2017	
	Prévisions	Réalisations	prévisions	Réalisations
Frais de personnel	358 843 730	332 640 978	313 894 178	238 224 796
Charges de fonctionnement	99 229 380	88 720 008	108 133 000	111 567 442
Total	458 073 110	421 360 986	442 027 178	349 792 238

Source : élaboré par nos soins

Les réalisations concernant le budget de fonctionnement pour l'année 2016 ont atteint un montant de 421 360 986 DA alors que les réalisations faites durant l'année 2017 se sont diminuées à un montant de 349 792 238 DA représentant un écart de 71 568 748 DA. Cet écart est dû à la diminution des frais du personnel qui sont passés de 332 640 978 DA en 2016 à 238 224 796 DA d'où un écart de 94 416 182 DA sachant que la diminution des frais du personnel est due à la baisse des salaires qui s'explique par le départ en retraite de 3 employés.

En analysant l'état prévisionnel de fonctionnement pour l'année 2016, on a constaté aussi :

- Une surestimation des prévisions par rapport aux réalisations concernant les frais du personnel à titre d'exemple : les cotisations de sécurité sociale étaient prévues pour un montant de 72 325 093 DA alors que les réalisations ont atteint un montant de 53 510 646 DA soit un écart de 26,01% ;
- Une surestimation des prévisions concernant les charges de fonctionnement, à titre d'exemple : la taxe foncière était prévue pour un montant de 210 000 DA alors que les réalisations sont 77 000 DA soit un écart de 63,17%. Comme nous avons constaté une sous-estimation de certaines rubriques telle que : les frais d'acte d'enregistrement et timbres qui ont été prévus pour un montant de 140 000 DA alors que les réalisations ont atteint un montant de 230 488 DA soit un écart de -64,61%.

L'analyse de l'état prévisionnel de fonctionnement pour l'année 2017 nous a permis de constater qu'il n'y a aucune amélioration concernant les prévisions élaborées pour l'année 2017, d'ailleurs, ils ont fait recours à six « 6 » demandes de rallonge budgétaire ce qui explique les écarts défavorables constatés.

3-2-2 Le budget d'investissement

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

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

En ce qui concerne les projets de création et ou de construction d'agences, il revient à la DDPI d'identifier les nouveaux projets pour l'année à venir.

À ce sujet les enveloppes à allouer pour chaque projet sont déterminées sur la base d'une situation précisant :

- la date prévisionnelle du démarrage du projet ;
- le montant des tranches consommées ;
- le degré de réalisation ;
- pour les projets déjà engagés, il est nécessaire d'indiquer les tranches susceptibles d'être réalisées durant l'exercice de l'année suivante et qui seront inscrites au budget.

Les investissements en matière d'équipements de sécurité, de transport et d'informatique seront appréciés respectivement par la DPP, la DMG, la DPS et la DTA conformément à la note du PDG n°3386.105.412 du 13/07/2015 relative à la passation de commande à la banque.⁶⁵

3-2-2-1 Elaboration du budget d'investissement « voir annexe N°09 »

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

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

Durant la première quinzaine du mois d'Août, la DG informe les centres budgétaires du démarrage de l'élaboration du budget de l'année à venir et les invite à exprimer les besoins en investissement cela se fait sur les états prévisionnels vierges joints à la lettre d'orientation.
- **La deuxième étape : l'élaboration et transmission des besoins en investissement**

Les agences bancaires établissent leurs besoins sur support papier et les envoient aux pôles de rattachement « *les DRE* ». Les responsables des pôles centralisent tous les besoins et les transmettent à la DCG. Les autres structures doivent établir et envoyer leurs besoins exprimés sur support papier à la DCG.
- **La troisième étape : la réception des besoins au niveau de la DCG**

Dès que la DCG reçoit les budgets, un calendrier de réunion est dressé par celle-ci. L'arbitrage se fait avec la présence des représentants de chaque direction régionale qui présentent leurs budgets prévisionnels chacun à son tour aux structures suivantes : La DCG, DIP, DMG, DI, DPRS, DF.
- **La quatrième étape : la consolidation**

La DCG doit faire le consolidé de tous les budgets sur Excel et sur la base des investissements de l'année écoulée.

⁶⁵ Extrait de la note d'orientation de la BNA

▪ **La cinquième étape : l’approbation du budget par le CA**

En décembre, à la réunion du Conseil d’Administration, la DCG soumet le budget à l’approbation du CA qui l’approuve.

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

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

3-2-2-2 Exécution du budget d’investissement

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

L’exécution se fait par 2 étapes :

▪ **L’appel d’Offre (AO)**

Pour l’acquisition d’un ensemble de biens corporels ou incorporels les structures spécialisées, chacune dans son domaine, dresse un cahier de charges sur lequel détermine et exige les caractéristiques du bien. Si le coût global des équipements est inférieur ou égal à 4 millions de Dinars, l’acquisition se fait de gré à gré avec une entreprise publique.

Si le coût global des équipements est inférieur ou égal à 4 millions de Dinars, et s’il n’y a pas de fournisseur national, l’acquisition se fait de gré à gré avec une entreprise privée et cela après une consultation estimative. Par contre si le coût global des équipements dépasse les 4 millions de Dinars et qu’il n’y a pas de fournisseur national, la structure concernée « *DMG, DPP, DI* » doit lancer un appel d’offre par le biais de la presse. « *Voir l’annexe N°10* ».

▪ **Sélection des fournisseurs**

Dans un premier temps, les entreprises intéressées doivent se présenter pour retirer le cahier des charges en contre paiement. Dans un second temps ces entreprises déposent leurs offres techniques et financières. La commission d’ouverture, centralise toutes ces offres pour les soumettre à la commission d’évaluation. Cette dernière choisit celle qui présente la meilleure offre technique et financière. La commission d’attribution quant à elle, approuve l’offre sélectionnée. Enfin, un procès-verbal doit être transmis à la DG à titre d’information et publié par le biais de la presse pour annoncer le nom de l’entreprise à qui le marché est attribué. L’entreprise choisie livre les biens corporels ou incorporels à chaque unité budgétaire après avoir signé une liaison siège qui est une écriture comptable qui se passe entre les sièges « *DRE et les agences bancaires* » et une facture effective des travaux.

3-2-2-3 Le suivi-contrôle du budget d’investissement

Il doit y avoir un contrôle à priori avant la réception du matériel concernant le montant à dépenser, le compte correspondant et le montant ainsi que toutes les informations enregistrées

sur la facture, le bon de commande et la fiche de dépense budgétaire afin d'éviter les erreurs d'imputation.

3-2-3 Le budget d'exploitation

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

3-2-3-1 L'élaboration du budget d'exploitation

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

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

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

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

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

De ce fait, les responsables du département du budget sont tenus à centraliser tous les états prévisionnels afin de les transmettre à la DCG.

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

Tout comme le budget de fonctionnement et d'investissement, l'arbitrage se fait avec la présence des représentants de chaque direction régionale qui présentent leurs budgets prévisionnels, chacun à son tour aux structures suivantes : La DCG, DPP, DMG, DI, DPRS, DF, DI, DGE, la DPME, la DCPS.

- **La quatrième étape : la consolidation**

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

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

En décembre, à la réunion du Conseil d'Administration, la DCG soumet le budget au CA pour approbation.

3-2-3-2 L'exécution du budget d'exploitation

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

Par exemple, pour l'année 2017, toute agence est censée ouvrir 5 comptes par jour et par mois pour le livret épargne junior. Pour le reste, un minimum de 3 comptes par agence et par jour est requis. Le taux d'évaluation concernant les intérêts servis sur ressources à terme « *DAT, Bons de caisse, Livret Epargne BNA* » est de 1,73% par contre le taux concernant les

Chapitre 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA

intérêts perçus sur les crédits à court terme sont de 8% concernant les comptes courants et 7% concernant les avances garanties. Enfin, l'intérêt perçu sur crédit moyen et long terme « *investissement* » est de 6%.

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

3-2-3-3 Le suivi-contrôle du budget d'exploitation

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

3-2-3-4 L'état consolidé du budget d'exploitation de la DRE et son analyse

L'état consolidé du budget d'exploitation de la DRE englobe tous les budgets d'exploitation des 11 agences bancaires.

▪ L'état consolidé du budget d'exploitation de la DRE

Le tableau suivant englobe l'ensemble des budgets d'exploitation des 11 agences bancaires

Tableau N°08 : L'état consolidé du budget d'exploitation de la DRE

▪ Ressources

Désignation	Réalizations au 31/12/2016	Réalizations au 31/12/2017	Objectifs 2016	Ecart des réalisations	
				En valeurs absolues	En valeurs relatives
I.Total des Ressources Non Rémunérées	11 136 695	11 980 612	3 341 800	843 917	7,58%
1.Ressources à Vue Privées	8 726 744 8	8 760 874	3 326 400	34130	0,39%
oComptes de Chèques	3,904 500	4 558 903	554 400	654 403	16,76%
oComptes Courants	4 822 244	4 201 971	2 772 000	620 273	-12,86%
2.Ressources à Vue Publiques	2 409 951	3 219 738	15 400	809 787	33,60%
oComptes de Chèques	437 011	718 907	-	281 896	64,51%
oComptes Courants	1 972 940	2 500 831	15 400	527 891	26,76%
II.Total des Ressources Rémunérées	24 980 269	25 435 696	6 682 500	455 427	1,82%
1 .Ressources à terme Privées	24 874 778	25 334 954	6 682 500	460 176	1,85%
oSpécial Logement	7 064	7 118	-	54	0,76%
oLivret Epargne	22 644 883	23 062 895	5 940 000	418 012	1,85%
oBons de Caisses	452 070	473 190	-	21 120	4,67%
oDépôts à Terme	797 046	863 046	297 000	66 000	8,28%
oP R E G privée	973 715	928 705	445 500	45 010	-4,62%
2.Ressources à Termes Publiques	105 491	100 742	-	4 749	-4,50%
Bons de Caisses	-	-	-	-	-
Dépôts à Terme	-	-	-	-	-
oPREG Publique	105 491	100 742	-	-	-
Total des Ressources Privées	33 601 522	34 095 828	10 008 900	494 306	1,47%
Total des Ressources Publiques	2 515 442	3 320 480	15 400	805 038	32,00%
Total Général des Ressources	36 116 964	37 416 308	10 024 300	1 299 344	3,60%

▪ Emplois

Désignation	Réalizations au 31/12/2016	Réalizations au 31/01/2017	Objectifs 2016	Ecart des réalisations	
				En valeurs absolues	En valeurs relatives
T. Emplois Par Caisse	21 554 875	21 449 577	16 591 300	105 298	-0,49%
1. Emplois par Caisses à courts Termes	1 802 510	1 807 413	107 800	4 903	0,27%
a. Emplois Courts Termes Privés	1 800 068	1 804 494	107 800	4 426	0,25%
o Comptes Courants	1 226 955	1 229 902	30 800	2 947	0,24%
o Avances Garanties	573 113	574 592	77 000	1 479	0,26%
b. Emplois Courts Termes Publics	2 442	2 919	-	477	19,53%
o Comptes Courants	2 442	2 919	-	477	19,53%
o Avances Garanties	-	-	-	-	#DIV/0!
2. Emplois par Caisses à Moyens et Longs Termes	19 752 365	19 642 164	16 483 500	110 201	-0,56%
a. Emplois Moyens et Longs Termes Privés	17 164 851	17 074 390	16 483 500	90 461	-0,53%
o C.M.T. Ordinaires	2 182 704	2 273 235	374 000	90 531	4,15%
o Micro Entreprises	7 017 782	6 944 549	9 350 000	73 233	-1,04%
o Micro Crédits (ADS)	491 247	496 074	1 215 500	4 827	0,98%
o Crédits Immobiliers	3 951 547	3 879 122	1 144 000	72 425	-1,83%
o Crédits à la Consommation	-	1 104	-	1 104	0
o Crédits C.N.A.C.	3 521 571	3 480 306	4 400 000	41 265	-1,17%
o Opérations OUSRATIC	-	-	-	-	0
Orfig	-	-	-	-	0
b. Emplois Moyens et Longs Termes Publics	2 587 514	2 567 774	-	19 740	-0,76%
o Investissements	2 587 514	2 567 774	-	19 740	-0,76%
II. Emplois Par Signatures	2 280 509	2 077 107	-	203 402	-8,92%
1. Emplois par Signatures Privés	1 486 254	1 341 180	-	145 074	-9,76%
2. Emplois par Signatures Publics	794 255	735 927	-	58 328	-7,34%
Total Emplois Privés (par caisse + EPS)	20 451 173	20 220 064	16 591 300	231 109	-1,13%
Total Emplois Publics (par caisse + EPS)	3 384 211	3 306 620	-	77 591	-2,29%
Total Emplois (caisse + EPS)	23 835 384	23 526 684	16 591 300	308 700	-1,30%

Source : document interne de la BNA.

▪ Analyse du tableau d'exploitation

Nous allons comparer les réalisations de l'année 2016 avec celles de 2017 ainsi que la comparaison entre les objectifs et les réalisations faites durant l'année 2017.

A- Comparaison entre les réalisations de l'année 2016 et 2017

▪ Les ressources

1-Total des ressources non rémunérées

- **Les ressources non rémunérées** sont élevées à 11 980 612 KDA en 2017 contre 11 136 695 KDA en 2016, d'où une progression de 843 917KDA en valeur, ce qui représente 7,58%.

Cette progression provient essentiellement :

- De l'accroissement des ressources à vue privées, qui passent de 8 726 744 KDA en 2016 à 8 760 874 KDA en 2017. Avec une augmentation en valeur de 34 130 KDA et en pourcentage de 0,39% ;
- De l'accroissement des crédits des ressources à vue publiques, qui passent de 2 409 951 KDA en 2016 à 3 219 738 KDA en 2017 avec une augmentation en valeur de 809 787 KDA et en pourcentage de 33,60%.

2- Total des ressources rémunérées

Les ressources rémunérées se sont élevées à 25 435 696 KDA en 2017 contre 24 980 269 KDA en 2016, d'où une progression en valeur de 455 427 KDA représentant 1,82 %. Cette progression provient essentiellement :

- De l'accroissement des ressources à terme privées, qui passent 24 874 778 en 2016 à 25 334 954 KDA en 2017, avec une augmentation de 460 176 KDA ou 1,85%.
- En revanche, les ressources à terme publiques ont passé de 150 491 KDA en 2016 à 100 742 KDA en 2017, ce qui a engendré une baisse de 4 749 ou 4,5%.

▪ Emplois

1-Emplois par caisse

Les emplois par caisse se sont diminués à 21 449 577 KDA en 2017 contre 21 554 875 KDA en 2016, d'où une progression en valeur de 105 298 KDA représentant 0,49 %.

Cette diminution provient essentiellement :

- **Des emplois par caisse à moyen et à long termes privés** qui sont passés de 17 164 851 KDA en 2016 à 17 074 390 KDA en 2017, avec une régression en valeur de 90 461 KDA correspondant à 0,53 %. Cette diminution est dûe :
 - À la baisse des crédits ENSEJ « *micro entreprises* » qui sont passés de 7 017 782 KDA en 2016 à 6 944 549 KDA en 2017 soit une valeur de 73 233 KDA ou 1,04%.

- À la baisse des crédits immobiliers qui ont régressé de 72 425 KDA passant ainsi de 3 951 547 KDA en 2016 à 3 879 122 KDA en 2017 soit une diminution de 1,83 %.
- À la régression des crédits C.N.A.C qui sont passés de 3 521 571 KDA en 2016 à 3 480 306 KDA soit une valeur de 41 265 KDA ou 1,17%.
- **Des emplois par caisse à moyen et à long terme publiques** qui se sont diminués à 2 567 774 KDA en 2017 contre 2 587 514 KDA en 2016 soit une valeur de 19 740 KDA ou 0.76%.

2- Emplois par signature

- **Les emplois par signature** ont régressé de 203 402 KDA passant ainsi de 2 280 509 KDA en 2016 à 2 077 107 KDA en 2017 correspondant à 8,92%. Cette diminution est dûe :
 - À la baisse des emplois par signature privés qui sont passés de 1 486 254 KDA en 1 341 180 KDA en 2017 soit une valeur de 145 074 KDA ou 9.76% ;
 - À la baisse des emplois par signature publiques qui ont régressé de 58 328 KDA passant ainsi de 794 255 KDA en 2016 à 735 927 KDA en 2017 soit une diminution de 7,34 %.

L'augmentation des ressources est due aux diverses actions réalisées notamment l'application des mesures d'assouplissement pour l'ouverture des comptes, diversification de l'offre particulièrement, celle destinée à l'épargne ainsi l'amélioration de la qualité de service et de la commercialisation.

On remarque que les crédits accordés en 2017 se sont diminués par rapport à l'année 2016, cela est dû aux manques de liquidités qui s'expliquent essentiellement par le nombre important des crédits accordés à long terme et par la baisse des prix des hydrocarbures.

B - Comparaison entre les objectifs et les réalisations de l'année 2017

- **Les ressources**
 - Le total général des ressources est prévu pour un montant de 10 024 300 KDA sauf que les réalisations ont atteint un montant de 37 416 308 KDA, soit une augmentation de 27 392 008 KDA ou 73.21% ;
 - Les ressources non rémunérées prévisionnelles sont arrêtées à 3 341 800 KDA en 2016. Les réalisations correspondantes se sont élevées à 11 980 612 KDA, ce qui a engendré un accroissement de 8 638 812 KDA représentant 72,11 % ;
 - Les ressources rémunérées sont arrêtées à 6 682 500 KDA en 2016. Les réalisations correspondantes se sont élevées à 25 435 696 KDA, soit une augmentation de 73.73% correspondant à 18 753 196 KDA.

▪ Les emplois

- Le total des emplois est arrêté à un montant de 16 591 300 KDA en 2016 contre les réalisations qui ont atteint un montant de 23 526 684 KDA soit une augmentation de 6 935 384 KDA ;
- Les emplois par caisse sont prévus pour un montant de 16 591 300 KDA pour l'année 2016 les réalisations ont atteint un montant de 21 449 577 KDA, soit une augmentation de 4 858 277 KDA ;
- Les emplois par signatures ne sont pas arrêtés sauf que les réalisations au 31/12/2017 ont atteint un montant de 2 567 774 KDA.

En analysant le tableau, on a constaté également une sous-estimation des objectifs fixés pour l'année 2017, cela s'explique par les réalisations qui ont dépassé largement les objectifs.

Cette section nous a permis de décrire l'existant c'est-à-dire le processus budgétaire de la BNA, et de mieux connaître les différentes phases de ce processus et les outils de suivi et de contrôle budgétaire.

Section 04 : Analyse du processus budgétaire de la BNA

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

4-1 Les points faibles

- La stratégie de la Banque Nationale d'Algérie n'est pas fixée à long terme ;
- L'inexistence d'un plan opérationnel ;
- Les responsables budgétaires ne prennent pas compte des mutations économiques lors de l'élaboration budgétaire ;
- La BNA ne dispose pas d'un manuel de procédures concernant l'élaboration du processus budgétaire alors que la CNEP et la BEA en ont ;
- La lenteur du processus budgétaire ;
- Retard dans la notification des budgets ;
- L'inexistence d'un calendrier budgétaire ;
- L'envoi des états prévisionnels se fait par courrier ;
- Les responsables budgétaires n'ont pas leurs mots à dire concernant les objectifs commerciaux fixés lors de l'élaboration de la note d'orientation par la direction ;
- L'incertitude des responsables concernant l'approbation ou le rejet des budgets ;

- Surestimation ou surévaluation de certains postes budgétaires ;
- Le cahier des charges est trop coûteux ;
- L'outil informatique n'est pas adapté à un budget aussi lourd que celui d'une banque et est très limité quant à la quantité et la richesse de l'information ;
- Le suivi contrôle budgétaire qui se fait sur tableau de bord se fait trimestriellement et non pas mensuellement ;
- Les autres départements sont déconnectés du département du budget ;
- Les actions correctives ne sont pas prises en considération ;
- Les écarts positifs constatés ne sont pas justifiés ;
- La banque ne prend pas en compte les réalisations de ses concurrents.

4-2 Les points forts

- L'existence d'une lettre d'orientation ;
- L'arbitrage se fait sous forme de réunions parce que le budget de la BNA est un budget négocié ;
- La présence des responsables lors des réunions leur permet de défendre et de justifier les montants élaborés pour chaque rubrique ;
- La présence de tous les acteurs nécessaires dans le processus budgétaire et qui respectent le rôle qui leur est assigné ;
- Diffusion des budgets par le biais de la notification budgétaire pour permettre à tous de prendre connaissance du budget arrêté ;
- Les écarts négatifs constatés sont justifiés concernant le budget de fonctionnement ;
- La comptabilisation des dépenses conformément au PCN ;
- Justification de chaque demande de rallonge budgétaire ;
- La mise en place d'un contrôle à priori et à posteriori.

4-3 Les recommandations

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

Les recommandations sur le processus budgétaire :

- Il va sans dire qu'un processus budgétaire ne s'improvise pas, la direction est tenue à définir une stratégie à long terme, très précise en déterminant les axes stratégiques dont le plan opérationnel à moyen terme et le plan d'action à court terme ;

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

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

Pour conclure des recommandations ont été formulées en vue de remédier à ces faiblesses.

Conclusion

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

De ce fait, nous avons analysé le tableau de fonctionnement pour l'année 2016 et 2017 ensuite nous avons procédé à une comparaison entre les réalisations d'exploitation pour l'année 2016 et 2017, comme nous avons comparé les objectifs et les réalisations de l'année 2017 à travers l'analyse du tableau du budget d'exploitation.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Notre stage pratique réalisé au sein de la BNA, a été pour nous l'occasion de confronter nos acquis théoriques à la réalité du terrain. Cette étude a nécessité l'utilisation des outils qui sont le questionnaire, les entretiens avec les différents employés du département du budget et celui de l'animation commerciale, l'entretien avec l'assistant du président directeur général ainsi que les documents internes de la BNA.

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

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

L'analyse de l'état consolidé des budgets d'investissement, de fonctionnement et celui d'exploitation de la BNA nous a permis de constater que ces budgets sont votés en équilibre autrement dit toutes les charges sont couvertes par les produits et que toutes les activités de la banque sont budgétisées.

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

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

- la stratégie n'est pas fixée à long terme ;
- la démarche budgétaire suivie à la BNA reste toujours traditionnelle et classique dans un environnement où les démarches sont de plus en plus sophistiquées ;
- la sous-estimation ou la surestimation de certaines rubriques budgétaires ;
- les budgets sont élaborés en faisant référence uniquement aux réalisations antérieures et aux objectifs fixés par la direction.

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

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

Bibliographie

Ouvrages

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

Dictionnaire

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

Articles

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

Mémoires

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

Conférence

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

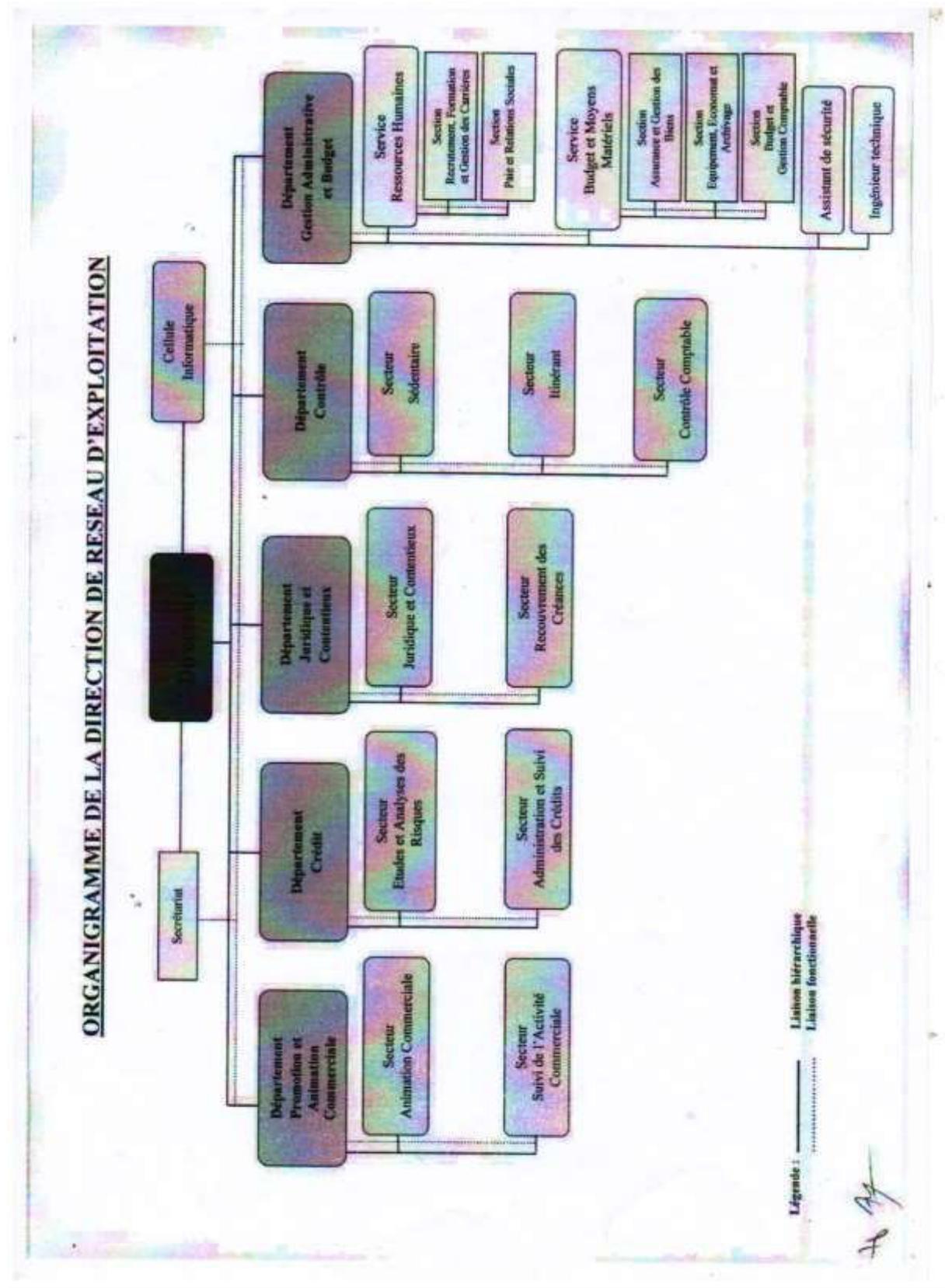
Liste des tableaux

Tableau N°01 : Modèle type de document budgétaire	19
Tableau N°02 : Les dix principales critiques concernant les budgets selon le CAM-I.....	30
Tableau N°03 : La BNA en chiffres.....	38
Tableau N°04 : Le calendrier budgétaire de la BNA	47
Tableau N°05 : L'état consolidé du budget de fonctionnement pour l'année 2016.....	51
Tableau N°06 : L'état consolidé du budget de fonctionnement pour l'année 2017.....	56
Tableau N°07 : Tableau des réalisations et prévisions des années 2016-2017	60
Tableau N°08 : L'état consolidé du budget d'exploitation de la DRE.....	64

Listes des figures

Figure N°01 : Les cinq phases d'une procédure budgétaire	17
Figure N°02 : Calendrier type d'une procédure budgétaire.....	21
Figure N°03 : L'organigramme de la BNA	39

Annexe 01 :



Annexe 02 :

Frais de Personnel	Réalisation 31/12/2017	Réalisation 30/06/2018	Réalisation 30/9/2018	Prévision de Clôture 2018	Prévision 2019
Traitements et salaires		0	0	0	0
Primes	0	0	0	0	0
Indemnités		0	0	0	0
Allocations de fin de Carrière	0	0	0	0	0
Cotisations de sécurité sociale		0	0	0	0
Contribution employeur 3 %		0	0	0	0
Total Frais de Personnel					

Frais de Formation	Réalisation 31/12/2017	Réalisation 30/06/2018	Réalisation 30/9/2018	Prévision de Clôture 2018	Prévision 2019
Cours de Banque	0		0	0	0
Cours de Banque 6361					
Séminaires	0		0	0	0
Frais Stage/Séminaires Alz 6362					
Frais Stage/Séminaires Etra 6363					
Frais d'Apprentissage	0		0	0	0
Présalaire Apprenties 6366					
Restauration Apprenties 6367					
Total Frais de Formation	0		0	0	0

Effectif	Réalisation 31/12/2017	Réalisation 30/06/2018	Réalisation 30/9/2018	Prévision de Clôture 2018	Prévision 2019
Cadre Dirigeant Principal					
Cadre Dirigeant					
Cadre Supérieur					
Cadre de hautes technicité					
Cadre opérationnel					
Maîtrise					
Exécution					
Total Effectif					

Autre charge Fonctionnement	Réalisation 31/12/2015	Réalisation 30/06/2016	Réalisation 30/9/2016	Prévision de Clôture 2016	Prévision 2017
Imprimés, Four bureau / d'Imprim					
Imprimés us, courant acheté 6101	0	0	0	0	0
Fournitures de bureau 6121					
Fournitures pour l'imprimerie 6131	0	0	0	0	0
Fournitures pièces M/bureau 6151		0	0		
Imprimé réalisé par l'entreprise					
Imprimés réalisés par l'Éts 6102					
Fournitures Informatiques					
Fourn. informatiques pap ord. 6111	0	0	0	0	0
Autres fourn, informatiques 6112					
Fourniture pour matériel roulant		0			
Fournitures. lubrif.carburant. 6141		0	0	0	
Autres fourn matériel roulant 6142		0			
Fournitures de matériels loc. prof					
Fournitures mat. élect 6161	0	0	0	0	0
Fournitures mat. plomb 6162	0	0	0	0	0
Diverses fournitures 6163					
Fournitures diverses					
Achats hab. obj. Ling 6181					
Ach petit mat. mob. loc. prof. 6182	0				
Ach produit pharmaceutique 6183		0			
Achats articles nettoyages 6184					
Ach petit mat. mob. L.N.P. 6186	0	0	0	0	0
Transports	0	0	0	0	0
Transports 6201	0	0	0	0	0
Loyer - charges locatives - loc prof					
Loy - charge locative terrain 6212	0	0	0	0	0
Loy - charge locative loc prof 6214					
Loyers - charges locative 6216					
Redevance cons.eau. élect. 6256		0	0	0	0
Entretien et réparation loc prof		0		0	
Entretien et réparation terrain 6222	0	0	0	0	0
Entretien et réparation équipe 6223					
Entretien réparation loc non prof					
Entretien réparat loc non prof 6226					
Abonnements, docum ouvrages					
Abonnement dif documents 6241					
Acquisitions ouvrages 6242		0	0		
Autres acquisitions 6243	0	0	0	0	0

Autres Rémunérations 6259					
Commissions versées aux tiers	0	0	0	0	0
Commission versée au tiers 6250	0	0	0	0	0
Annonces courantes	0	0	0	0	0
Annonces courantes 6261	0	0	0	0	0
Annonces & Article Publicitaire	0	0	0	0	0
Annonces publicitaires 6262	0	0	0	0	0
Frais manifestation économique	0	0	0	0	0
Frais manifestation économat 6264	0	0	0	0	0
Frais de séjour et de voyage					
Frais de voyage 6270					
Frais de séjour déduct. 6271					
Frais de réception et d'héberg					
Frais réception et hébergem 6275					
Affranch - Téléx téléph loc. prof.					
Frais affranchissement 6281	0				
Frais téléphone 6282					
Frais téléphone loc. non prof.					
Frais téléphone loc. non prof. 6286					
Frais assistances techniques	0	0	0	0	0
Assurance des équipements L/P		0	0		
Assurances équipements 6604		0	0		
Assurance des équipement LNP	0	0	0	0	0
Assurances équipemnts Lnp 6606	0	0	0	0	0
Charges Diverses		0	0		
Cotisations 6601		0			
Dons et cadeaux 6603		0	0		
Taxes foncières					
Taxes foncières 6481	0	0	0	0	0
Droits Impôts et Taxes 6488					
Jetons de présence					
Jetons de présence 668 000					
Charges Exceptionnelles	0	0	0	0	0
Autre Charge Exceptionnelle 6988					
Charges exercice antérieure 6962					
Frais de conseil d'administration					0
Frais de conseil d'administration					
Récompense retraités 660-001	0	0	0	0	0
Total autres frais de FCT					

PROJET DE CIRCULAIRE

OBJET : Nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation.
NOMENCLATURE DES COMPTES DE CHARGES DE FONCTIONNEMENT

CHAPITRE «61» MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES

Ce chapitre regroupe les rubriques suivantes :

610.100 : Imprimés d'usage courant achetés

Cette rubrique enregistre le montant des achats d'objets de papeterie d'usage courant acquis directement par les structures auprès de fournisseurs externes à la banque ou fournis par la Direction des Moyens Généraux (D.M.G).

610.200 : Imprimés d'usage courant réalisés par l'entreprise

Cette rubrique enregistre le montant des imprimés fournis par l'économat central rattaché de la D.M.G aux structures de la banque.

611.100 : Fourniture pour l'informatique « Papier Ordinateur »

Cette rubrique enregistre les achats de papier ordinateur.

611.200 : Autres fournitures pour l'informatique : Outre le montant des autres fournitures propres aux serveurs de la Direction de la Production et des Services (D.P.S), cette rubrique enregistre, également, les fournitures (toners, cartouches, autres pièces.) nécessaires pour le bon fonctionnement des équipements informatiques et matériels assimilés, les guichets automatiques de banque, les distributeurs automatiques de banque, les terminaux de paiement électronique etc....

Elle enregistre, en outre, les frais d'acquisition du petit matériel informatique y compris les accessoires de connexion (câbles et autres), d'alimentation (chargeur et autres) ainsi que les moyens de stockage de l'information (clés USB, CD, DVD, ...)

612.100 : Fournitures de bureau : Cette rubrique enregistre les dépenses de consommation de fournitures de bureau d'usage courant immédiatement consommables (sous-main, blocs notes, classeurs, boîtes d'archives, papier carbone, papier collant, rubans machines, ciseaux, agrafeuses, gommes, crayons, encre, règles, colle, corbeille à papier, etc...).

613.100 : Fournitures pour l'imprimerie : Cette rubrique enregistre les dépenses relatives à l'acquisition des matières premières et produits accessoires nécessaires au fonctionnement et à l'entretien de l'imprimerie centrale de la banque (papier, encre, etc...).

614.100 : Fourniture de carburant et lubrifiant pour matériel roulant : Cette rubrique enregistre le montant des achats de carburant et de lubrifiant pour véhicules de la banque

614.200 : Autres fournitures pour matériel roulant : Cette rubrique enregistre le montant des achats de pneumatiques, pièces de rechange ainsi que les fournitures diverses nécessaires à l'entretien et à la réparation des véhicules de la banque.

615.100 : Fourniture de pièces pour matériel de bureau : Cette rubrique enregistre le montant des fournitures pour matériel de bureau, autres qu'informatiques, acquises directement par les structures de la banque auprès de tiers ou qui leur sont livrées par la D.M.G.

616.100 : Fourniture de matériel électrique pour locaux professionnels : Cette rubrique enregistre les dépenses engagées par les entités de la banque pour l'acquisition directe auprès de tiers ou pour fourniture par la D.M.G du petit matériel électrique installé dans les locaux professionnels (rallonges, prises, fiches, fil électrique, lampes, tubes, etc...).

616.200 : Fourniture de matériel de plomberie pour locaux professionnels : Cette rubrique enregistre les dépenses engagées par les entités de la banque pour acquisition directe auprès de tiers ou pour fourniture par la D.M.G du petit matériel de plomberie installé dans les locaux professionnels (tuyaux et accessoires, robinetterie, lavabo, chasse d'eau, etc...).

616.300 : Diverses fournitures pour locaux professionnels : Cette rubrique enregistre les dépenses engagées auprès de tiers ou de la D.M.G pour l'acquisition de petits matériels ou pièces détachées nécessaires à la remise en état

616.600 : Fourniture de matériel d'électricité pour locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre toutes les dépenses de même nature que celles énumérées pour la rubrique 616.100 mais qui concernent les locaux non professionnels.

616.700 : Fourniture de matériel de plomberie pour locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre toutes les dépenses de même nature que celles énumérées pour la rubrique 616.200 mais qui concernent les locaux non professionnels

616.800 : Diverses fournitures pour locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre les mêmes dépenses que celles énumérées pour la rubrique 616.300 mais qui concernent les locaux non professionnels.

618.100 : Achat habillement et objets de lingerie pour locaux professionnels : Cette rubrique enregistre les dépenses engagées par les structures de la banque en matière d'effets d'habillement destinés aux agents y ouvrant droit ainsi que les

objets de lingerie garnissant les locaux professionnels (rideaux, stores, tentures, tapis, serviettes) dont le coût unitaire n'excède pas 5.000 DA.

618.200 : Achat de petit matériel et mobilier pour locaux professionnels : Cette rubrique enregistre le montant des achats de mobilier et de matériel ne dépassant pas 5.000 DA, installés dans les locaux professionnels, c'est-à-dire d'objets ou d'instruments de travail non consommables, pouvant se transporter ou garnissant les locaux professionnels tels qu'appareil de chauffage ou de butane, pendule, matériel de classement, appareil d'éclairage.

618.300 : Achat de produits pharmaceutiques : Cette rubrique enregistre le montant des achats de produits pharmaceutiques et boîtes à pharmacie destinés à équiper les locaux professionnels et les véhicules de service.

618.400 : Achat d'ingrédients et autres articles de nettoyage : Cette rubrique enregistre les frais d'acquisition d'ingrédients et autres articles pour nettoyage des locaux professionnels.

618.600 : Achat de petit matériel et mobilier pour les locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre toutes les dépenses de même nature que celles énumérées pour la rubrique 618.200 mais qui concernent les locaux non professionnels

CHAPITRE «62» SERVI : Ce chapitre regroupe les rubriques suivantes :

620.100 : Transport : Cette rubrique enregistre le montant des dépenses relatives aux frais de port ou de transport de matériels, fournitures ou documents réglés à des prestataires externes.

621.200 : Loyers et charges locatives des terrains : Cette rubrique enregistre le montant des loyers et charges locatives des terrains loués par la banque utilisée à des fins professionnelles.

621.400 : Loyers et charges locatives des équipements et des locaux professionnels : Outre le montant des loyers et charges locatives afférents aux locaux professionnels appartenant à des tiers (y compris les garages et dépendances diverses), cette rubrique enregistre, également, le montant des loyers payés aux prestataires externes en contrepartie de la mise à disposition de matériel pris en location.

621.600 : Loyers et charges locatives des équipements et des locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre le montant des loyers et des charges locatives afférents aux locaux non professionnels (logements de fonction et annexes) appartenant à des tiers, loués par la banque et mis à la disposition des cadres y ouvrant droit dans l'exercice de leur fonction.

622.300 : Entretien et réparation des équipements et des locaux professionnels : Cette rubrique enregistre les dépenses relatives aux travaux d'entretien et de réparation des équipements et des locaux professionnels réalisés par des tiers.

622.600 : Entretien et réparation des équipements et des locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre les dépenses de même nature que celles énumérées pour la rubrique 622.300 mais qui concernent les locaux non professionnels.

624.100 : Abonnements à différentes documentations : Cette rubrique enregistre le montant des abonnements (y compris sous version électronique) aux publications, revues et journaux divers.

624.200 : Acquisition d'ouvrages : Cette rubrique enregistre le montant des ouvrages acquis pour les besoins du service et ayant trait directement avec l'activité de la structure (dictionnaire, lexique, manuel, etc...).

624.300 : Autres acquisitions : Cette rubrique enregistre le montant des documents audio-visuels acquis pour les besoins des activités de formation (CD, DVD, etc...).

625.000 : Commissions versées aux tiers : Cette rubrique enregistre le montant des frais d'escorte pour transport de fonds, les courtages et frais de transit non liés directement à un investissement.

625.100 : Honoraires divers réglés aux personnes physiques et morales domiciliées en Algérie : Cette rubrique enregistre le montant des honoraires versés à des tiers (personnes physiques ou morales à l'exclusion des enseignants) ne faisant pas partie de la banque exerçant une profession libérale (avocats, notaires, cabinets médicaux, architectes, bureaux d'études, etc...).

625.200 : Honoraires divers réglés aux personnes physiques et morales domiciliées à l'étranger : Cette rubrique enregistre le montant des honoraires versés par les structures habilitées de la banque à des tiers (à l'exclusion des assistants techniques) domiciliés à l'étranger (avocats, sociétés de services, bureaux d'études etc...).

625.300 : Redevances pour consommation d'eau, gaz, électricité et autres produits pour chauffage des locaux professionnels : Cette rubrique enregistre les dépenses courantes de consommation (selon quittance et/ou factures) du chauffage, de l'éclairage et des eaux, y compris les frais de compteurs.

625.400 : Travaux à façon : Cette rubrique enregistre les frais réglés à des prestataires externes pour les travaux effectués à façon de tous documents (tirage de photocopies, plans, reliures, etc...).

625.500 : Frais d'actes et de contentieux : Cette rubrique enregistre le montant des frais engagés par les structures de la banque auprès de l'administration fiscale, des tribunaux, du CNRC, des conservations foncières ou de tout autre administration pour la réalisation, pour propre compte, de procédures prévues par la réglementation en vigueur.

625.600 : Redevances pour consommation d'eau, gaz, électricité et autres produits pour chauffage des locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre toutes les dépenses de même nature que celles énumérées pour la rubrique 625.300 mais qui concernent les locaux non professionnels occupés par des agents de la banque qui y ouvrent droit.

625.601 : Quote-part employeur pour frais d'électricité personnel du sud : Cette rubrique enregistre le montant des factures d'électricité et de gaz réglées par la banque au profit des travailleurs du sud dans les conditions arrêtées par la banque.

625.700 : Travaux à façon pour locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre toutes les dépenses de même nature que celles énumérées pour la rubrique 625.400 mais qui concernent les locaux non professionnels.

625.800 : Frais d'actes et de contentieux pour locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre les frais d'acte et de contentieux touchant aux locaux non professionnels. Sont imputées à cette rubrique les dépenses engagées pour l'établissement ou la transcription d'actes de location ou de poursuites judiciaires en vue de la récupération des locaux de la banque à usage non professionnels.

625.900 : Autres rémunérations sur diverses prestations : Sont imputées à cette rubrique les rémunérations versées aux sociétés de services pour effectuer, au profit de la banque, des prestations courantes et permanentes (travaux d'entretien, de sécurité et de gardiennage, de convoyage de fonds, de transport de courrier ou de colis, etc...).

626.100 : Annonces courantes : Cette rubrique enregistre le montant des dépenses afférentes à l'insertion dans la presse des offres d'emploi, des appels d'offre ainsi que les avis d'attribution relatifs aux marchés de la banque. Les frais de publicité légale réglés au CNRC ainsi que les frais d'insertion au Bulletin Officiel des Opérateurs des Marchés Publics sont imputés à cette rubrique.

626.200 : Annonces publicitaires :

Cette rubrique enregistre le montant des règlements de toute prestation de service touchant à la publicité :

626.300 : Articles publicitaires : Cette rubrique enregistre les frais afférents à la réalisation de supports publicitaires (Prospectus, affiches, dépliants, brochures), de panneaux pour publicité, etc...

Y sont, également, imputées les dépenses relatives aux articles publicitaires de fin d'années (cartables, agendas, calendriers, stylos, cartes, etc...).

626.400 : Frais de manifestations économiques : Cette rubrique enregistre les dépenses de participation aux foires, salons, expositions et diverses manifestations économiques locales et nationales (location de stands et gardiennage, réalisation de supports publicitaires spécifiques, frais de réception et de communication, etc...).

627.000 : Frais de voyage : Cette rubrique enregistre le montant des billets de transport (train, avion, bus, etc...) réglés par les agents de tous grades de la banque lors des déplacements pour les besoins du service (visites effectuées par les membres de la Direction Générale, des représentants des travailleurs, missions d'inspection, de contrôle et d'assistance, démarches auprès de la clientèle ou des autorités, ...) ou pour rejoindre leur affectation, s'il s'agit d'une mutation ou encore pour répondre à une convocation décidée par leur tutelle ou par la Direction Générale.

627.002 Quote-part employeur frais de voyage personnel du sud : Cette rubrique enregistre le montant des billets d'avion au profit du personnel du nord, et de ses ayant droits, déplacé vers le sud dans les conditions arrêtées par la banque.

627.100 : Frais de séjour déductibles

Cette rubrique enregistre

- Les frais de restauration et d'hôtel des agents de la banque en mission en Algérie conformément au barème arrêté dans le cadre de la convention collective ;
- Les frais de mission des collaborateurs de la banque se rendant en mission commandée à l'étranger selon le barème et les dispositions réglementaires en vigueur.

627.300 : Frais pour assistance technique

Cette rubrique enregistre Les frais de voyage et de séjour exposés par les techniciens venus en Algérie pour une assistance technique de courte durée. Le montant du contrat de l'assistance technique et le montant des frais de transport et des indemnités forfaitaires de bagages remboursés aux coopérateurs de tout grade bénéficiant ainsi que leur famille, et suivant leur contrat, de la gratuité du voyage qu'ils effectuent pour se rendre dans leur pays d'origine durant leur congé. Et le montant des frais engagés pour le retour définitif des mêmes personnes à l'expiration du contrat du chef de famille.

627.500 : Frais de réception et d'hébergement

Cette rubrique enregistre :

- Les frais de restauration ou de rafraichissements engagés dans le cadre de la démarche clientèle.
- Les frais de collations offertes aux agents de la banque à l'occasion des réunions de travail ou de festivités (1^{er} Novembre, 1^{er} Mai, anniversaires de la banque, etc...).
- Les frais d'hôtellerie, de restauration, de rafraichissement et autres, engagés pour la réception de délégations.

628.100 : Frais d'affranchissement : Cette rubrique enregistre le montant des dépenses engagées par les entités de la banque à titre de frais de correspondance ou d'envoi de plis ou paquets recommandés ou charges, ainsi qu'au titre de frais d'envoi de colis postaux. Y sont, également, imputés les frais d'envoi et d'assurance de titres.

628.200 : Frais de téléphone des locaux professionnels : Cette rubrique enregistre le montant des quittances téléphoniques relatives aux frais de téléphones et autres services (internet ou autre) installés dans les locaux professionnels.

628.300 : Frais de télégramme et télex : Cette rubrique enregistre le montant des envois de télégrammes ainsi que celui des quittances de télex.

628.400 : Autres frais de PTT : Cette rubrique enregistre les frais de location de boîtes postales ou tout autre service rendu par cette administration à la banque et qui ne peuvent être logés dans les rubriques précédentes.

628.600 : Frais de téléphone des locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre le montant de la franchise téléphonique (partielle ou totale) accordée aux agents de la banque qui y ouvrent droit.

CHAPITRE « 63 » CHARGES DE PERSONNEL : Ce chapitre regroupe les rubriques de charges suivantes :

630.100 : Traitements et salaires : Cette rubrique enregistre le montant des traitements fixes mensuel ou journaliers payés à tous les agents de la banque titulaires, contractuels, stagiaires ou occasionnels, y compris les traitements versés aux médecins, infirmières et assistantes sociales membres du personnel de la banque.

Sont imputées, également, à cette rubrique les ajustements effectués lors du tirage de la paie.

630.200 : Heures supplémentaires : Cette rubrique enregistre le montant de la rémunération afférente aux heures supplémentaires de travail, effectuées en dehors de l'horaire normal et dans les limites admises par la législation en vigueur.

630.300 : Primes : Cette rubrique enregistre le montant des primes fixes ou variables versées aux agents de la banque et qui sont les suivantes :

630.600 : Primes de rendement : Cette rubrique enregistre le montant des primes de rendement attribuées au personnel par la banque.

630.700 : Commissions sur opérations de bourse : Cette rubrique enregistre le montant des commissions versées au personnel dans le cadre des souscriptions d'opérations de bourse (actions, obligations...).

630.900 : Allocation de fin de carrière : Cette rubrique enregistre le montant de la gratification attribuée par la banque au travailleur à l'occasion de son départ en retraite.

632.100 : Indemnités : Cette rubrique enregistre le montant des indemnités de toutes natures, allouées au personnel conformément aux instructions en vigueur.

632.107 : Indemnités Pour Salaire Unique (IPSU) : Cette rubrique enregistre le montant de l'indemnité allouée au travailleur dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée.

633.000 : Participation aux résultats : Cette rubrique enregistre le montant de la gratification versée au personnel à titre de participation au résultat bénéficiaire de l'exercice.

634.200 : Contribution employeur 3% : Cette rubrique enregistre le montant de la contribution de la banque (3% de la masse salariale annuelle) aux budgets des œuvres sociales.

635.100 : Cotisations de sécurité sociale : Sont imputées à cette rubrique les cotisations patronales versées à la Caisse Nationale d'Assurances Sociales. Cette rubrique est actionnée exclusivement par la DPRS (pour propre compte et pour le compte des organismes centraux) et par les DRE (pour propre compte et pour le compte des agences rattachées).

635.200 : Cotisations aux mutuelles : Cette rubrique enregistre les cotisations patronales versées aux Sociétés Mutualistes Algériennes (CMA ou autres...). Cette rubrique est actionnée exclusivement par la DPRS (pour propre compte et pour le compte des organismes centraux) et par les DRE (pour propre compte et pour le compte des agences rattachées).

635.300 : Cotisations aux Caisses de retraite : Sont imputées à cette rubrique les cotisations patronales versées à la Caisse Nationale de Retraite. Cette rubrique est actionnée exclusivement par la DPRS (pour propre compte et pour le compte des organismes centraux) et par les DRE (pour propre compte et pour le compte des agences rattachées).

635.400 : Cotisations Assurances invalidité et décès : Cette rubrique enregistre les cotisations patronales versées aux sociétés d'assurances pour couverture du personnel (assurances groupe, assurance invalidité et décès). Cette rubrique est actionnée exclusivement par la DPRS (pour propre compte et pour le compte des organismes centraux) et par les DRE (pour propre compte et pour le compte des agences rattachées).

637.000 : Jetons de présence : Cette rubrique enregistre le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit à l'occasion des réunions programmées.

Elle est actionnée exclusivement par la Direction de la Comptabilité sur instruction de la Direction Générale.

637.001 : Tantièmes distribués : Cette rubrique enregistre le montant des tantièmes versés aux membres du Conseil d'administration sur résolution de l'Assemblée Générale.

Elle est actionnée exclusivement par la Direction de la Comptabilité sur instruction de la Direction Générale.

638.000 : Allocations familiales : Cette rubrique enregistre le montant des allocations familiales versées au personnel de la banque. Elle est actionnée exclusivement par la DPRS (pour propre compte et pour le compte des organismes centraux) et par les DRE (pour propre compte et pour le compte des agences rattachées).

Sous Chapitre FRAIS DE FORMATION PROFESSIONNELLE (636)

Ce sous chapitre regroupe les rubriques suivantes qui enregistrent toutes les dépenses affectées à la formation du personnel de la banque.

636.100 : Cours de banque : Cette rubrique enregistre les droits d'inscription aux cours professionnels de banque auprès d'organismes de formation en Algérie (ITB, IFB, LAHEF, IEDF, ISGP, ESAA ou autres) ou à l'étranger (IFID). Cette rubrique est actionnée exclusivement par la Direction de la Formation.

636.200 : frais de stages et de séminaires en Algérie : Cette rubrique enregistre l'ensemble des frais engagés par la tenue de séminaires ou le suivi de stages en Algérie (Frais de restaurant, frais d'hôtel, frais de voyage, droit d'inscription aux séminaires et examens, frais de documentation...).

636.300 : Frais de stages et de séminaires à l'étranger : Cette rubrique enregistre les dépenses engagées au titre de la formation à l'étranger des collaborateurs de la banque (frais de voyage, frais de mission ou indemnités forfaitaires de stages, droits d'inscription aux séminaires et examens).

636.400 : Rémunérations des enseignants résidant en Algérie : Cette rubrique enregistre les rémunérations des enseignants dispensant des cours dans le cadre de séminaires et de regroupements organisés par la Direction de la Formation. Cette rubrique est actionnée exclusivement par la Direction de la Formation.

636.500 : Autres frais de formation professionnelle : Cette rubrique enregistre toutes les autres dépenses inhérentes à la formation professionnelle et qui ne peuvent être logées aux rubriques précédentes. Cette rubrique est actionnée exclusivement par la Direction de la Formation.

636.600 : Présalaires des apprentis : Cette rubrique enregistre le montant des présalaires réglés aux personnels recrutés dans le cadre de l'apprentissage. Elle est actionnée exclusivement par la Direction de la Formation.

636.700 : Restauration des apprentis : Cette rubrique enregistre le montant des indemnités de restauration réglées au profit des personnels recrutés dans le cadre de l'apprentissage. Elle est actionnée exclusivement par la Direction de la Formation.

636.800 : Habillement des apprentis : Cette rubrique enregistre le montant des frais d'habillement réglés au profit des personnels recrutés dans le cadre de l'apprentissage. Elle est actionnée exclusivement par la Direction de la Formation.

CHAPITRE « 64 » IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS

640.100 : Versement forfaitaire (*) : Cette rubrique enregistre le montant des contributions patronales sur les traitements et salaires versées à l'administration fiscale. Cette rubrique est actionnée exclusivement par la DPRS (pour le compte des organismes centraux) et par les DRE (pour le compte des agences rattachées).

646.100 : Droit d'enregistrement sur actes et marchés : Cette rubrique enregistre le montant des droits d'enregistrement réglés à l'administration à l'occasion de l'établissement de tous les actes assujettis à cette formalité.

646.200 : Droits de timbre : Cette rubrique enregistre les frais de timbres fiscaux et de papier timbré engagés par la banque et non récupérables auprès de la clientèle.

648.100 : Taxes foncières : Cette rubrique enregistre les taxes foncières sur les propriétés bâties et non bâties regroupant l'ensemble des impôts et taxes en la matière de même que les taxes assimilées (voies, enseignes lumineuses etc...).

648.800 : Droits, impôts et taxes : Sont imputés à cette rubrique les montants des contraventions, amendes fiscales et pénalités diverses.

CHAPITRE « 66 » CHARGES DIVERSES Les principales rubriques de ce chapitre sont les suivantes :

660.001 : Récompenses pour retraités : Cette rubrique enregistre le montant de la gratification attribuée aux retraités conformément au protocole d'accord Banque/SNE.

660.100 : Cotisations : Cette rubrique enregistre les droits d'affiliation à certains organismes bancaires ou autres nationaux et internationaux (ABEF, UEM, GIE Monétique...).

660.400 : Assurances des équipements et des locaux professionnels : Cette rubrique enregistre le montant des primes d'assurances réglées par les structures de la banque en vue de garantir les risques :

660.500 : Assurances diverses : Cette rubrique enregistre le montant des primes d'assurances réglées par les structures de la banque en vue de garantir : Les risques encourus lors des transports de fonds, de titres ou de valeurs ; Les risques en matière de responsabilité civile ; Les risques divers, dégâts des eaux, bris de glace etc....

660.600 : Assurances des équipements et des locaux non professionnels : Cette rubrique enregistre le montant des primes d'assurances réglées par les structures de la banque en vue de garantir les risques d'incendie, de dégâts des eaux, de responsabilité civile ou autres se rapportant aux locaux non professionnels.

660.800 : Autres services charges diverses

668.000 : Jetons de présence des membres du Conseil d'Administration : Cette rubrique enregistre le montant des jetons de présence réglés aux membres du conseil d'administration et du comité d'audit. Elle est actionnée exclusivement par la Direction de la Comptabilité sur instruction de la Direction Générale.

669.200 : Frais de tenue du Conseil d'Administration et du Comité d'audit : Cette rubrique enregistre le montant des frais engagés par la banque pour la tenue des réunions du Conseil d'Administration et du Comité d'audit.

Elle est actionnée exclusivement par la Direction Générale.

Annexe N°04

Direction du Réseau :		(Annexe 1 bis)
Code Structure :		
Demande d'Autorisation Budgétaire		
N°		du
Rubrique concernée objet de la demande :		
Enveloppe allouée au titre de l'exercice :		
Consommations à la date de la demande :		
Reste à consommer :		
Montant demandé :		
Destination :		/
Opportunité de l'opération :		

Motivation de la nécessité de la Dépense :

Objet :
 Demande d'Autorisation : **Le Chef de Département Administration**

Avis et commentaire du chargé du Budget Réseau :

Objet :
 Le Chargé du Budget **Le Chef de Département F & C**

Visa du Directeur du Réseau avec avis motivé :

Conformité à la note de la demande :
 Réponse à consulter dans le Supplément :

Visas de la Direction Générale :

Département Budget :

Montant demandé :
 Réponse :

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

Opportunité de l'opération :
 Réponse :

Le D.G./Développement :

Réponse :

Annexe N°05

➤ Suivi des réalisations budgétaires L'ordre de paiement

Exemple : Quelques opérations des charges dans la fiche de suivi des réalisations budgétaires de l'exercice 2016.

Une opération de 31/01/2016 concernant le dépece calcaire :

Date : 31/01/2016



Structure Ordonnatrice

Code :

ORDRE DE PAIEMENT N° :

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

Reste à occuquer = 1 491 280 DA

Montant (en chiffres)

Au profit de :

N° Registre de Commerce	N° Immatriculation Fiscale	N° Article d'Imposition

Objet de la dépense :

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

Fait à _____, le _____

Signature 01

Signature 02

Le Directeur,

Annexe N°06 :

Fiche de contrôle des dépenses

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Exploitation</td> <td style="width: 50%;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Investissement</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Exploitation	<input type="text"/>	Investissement	<input type="text"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>C.C.G à utiliser :</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Montant notifié :</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	C.C.G à utiliser :	<input type="text"/>	Montant notifié :	<input type="text"/>																											
Exploitation	<input type="text"/>																																			
Investissement	<input type="text"/>																																			
C.C.G à utiliser :	<input type="text"/>																																			
Montant notifié :	<input type="text"/>																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Ordre de paiement du :</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Objet de la dépense :</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Désignation du bénéficiaire:</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Ordre de paiement du :	<input type="text"/>	Objet de la dépense :	<input type="text"/>	Désignation du bénéficiaire:	<input type="text"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Montant à consommer :</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Reste à consommer sur l'enveloppe allouée:</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Montant à consommer :	<input type="text"/>	Reste à consommer sur l'enveloppe allouée:	<input type="text"/>																									
Ordre de paiement du :	<input type="text"/>																																			
Objet de la dépense :	<input type="text"/>																																			
Désignation du bénéficiaire:	<input type="text"/>																																			
Montant à consommer :	<input type="text"/>																																			
Reste à consommer sur l'enveloppe allouée:	<input type="text"/>																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3">Liste et références des pièces justificatives</td> <td>N° agrément</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>Numéro fiscal</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>Non assujetti à la T.V.A</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Désignation</td> <td>Références</td> <td>Date</td> <td colspan="2">Référence de l'engagement</td> </tr> <tr> <td>Facture</td> <td></td> <td></td> <td>Contrat</td> <td>N° <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Bon de commande</td> <td></td> <td></td> <td>Commande</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Liste et références des pièces justificatives			N° agrément	<input type="text"/>				Numéro fiscal	<input type="text"/>				Non assujetti à la T.V.A	<input type="text"/>	Désignation	Références	Date	Référence de l'engagement		Facture			Contrat	N° <input type="text"/>	Bon de commande			Commande	<input type="text"/>					
Liste et références des pièces justificatives			N° agrément	<input type="text"/>																																
			Numéro fiscal	<input type="text"/>																																
			Non assujetti à la T.V.A	<input type="text"/>																																
Désignation	Références	Date	Référence de l'engagement																																	
Facture			Contrat	N° <input type="text"/>																																
Bon de commande			Commande	<input type="text"/>																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Situation du compte</td> <td style="width: 50%;">Chèque N° <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Chèque de remplacement N° <input type="text"/></td> </tr> </table>		Situation du compte	Chèque N° <input type="text"/>		Chèque de remplacement N° <input type="text"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Du <input type="text"/></td> <td style="width: 50%;">Du <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;">Du <input type="text"/></td> <td style="width: 50%;">Du <input type="text"/></td> </tr> </table>	Du <input type="text"/>	Du <input type="text"/>	Du <input type="text"/>	Du <input type="text"/>																										
Situation du compte	Chèque N° <input type="text"/>																																			
	Chèque de remplacement N° <input type="text"/>																																			
Du <input type="text"/>	Du <input type="text"/>																																			
Du <input type="text"/>	Du <input type="text"/>																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Solde avant paiement</td> <td style="width: 33%;">Chèque de remplacement N° <input type="text"/></td> <td style="width: 33%;">Chèque de remplacement N° <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Payment</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Solde à nouveau</td> </tr> </table>		Solde avant paiement	Chèque de remplacement N° <input type="text"/>	Chèque de remplacement N° <input type="text"/>		Payment				Solde à nouveau																										
Solde avant paiement	Chèque de remplacement N° <input type="text"/>	Chèque de remplacement N° <input type="text"/>																																		
	Payment																																			
		Solde à nouveau																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Montant en lettre :</td> <td style="width: 50%;">Montant en chiffre</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		Montant en lettre :	Montant en chiffre	<input type="text"/>	<input type="text"/>																															
Montant en lettre :	Montant en chiffre																																			
<input type="text"/>	<input type="text"/>																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><u>Chef de Département Personnel et Moyens</u></td> <td style="width: 50%;"><u>Vérificateur (Chargé du suivi du budget)</u></td> </tr> <tr> <td>Date <input type="text"/></td> <td>Date <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/></td> <td>Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/></td> </tr> </table>		<u>Chef de Département Personnel et Moyens</u>	<u>Vérificateur (Chargé du suivi du budget)</u>	Date <input type="text"/>	Date <input type="text"/>	Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>	Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>																													
<u>Chef de Département Personnel et Moyens</u>	<u>Vérificateur (Chargé du suivi du budget)</u>																																			
Date <input type="text"/>	Date <input type="text"/>																																			
Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>	Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><u>Chef de Département Comptabilité</u></td> <td style="width: 50%;"><u>Le Directeur du Réseau</u></td> </tr> <tr> <td>Date <input type="text"/></td> <td>Date <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/></td> <td>Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/></td> </tr> </table>		<u>Chef de Département Comptabilité</u>	<u>Le Directeur du Réseau</u>	Date <input type="text"/>	Date <input type="text"/>	Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>	Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>																													
<u>Chef de Département Comptabilité</u>	<u>Le Directeur du Réseau</u>																																			
Date <input type="text"/>	Date <input type="text"/>																																			
Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>	Signature <input style="width: 100%; height: 50px;" type="text"/>																																			

Annexe N°08 :



Banque Nationale D'Algérie البنك الوطني الجزائري

BNA « société par action » au capital de 150.000.000.000 DA.

Siège social : ALGER, 08 Boulevard Ernesto Che Guevara, immatriculée au registre de commerce sous le numéro 00B0012904.

Direction du Réseau de Tizi -Ouzou « 180 »

Département du contrôle.

RAPPORT SUR LES CONSOMMATIONS BUDGETAIRES
DE L'ANNÉE 2017

Les réalisations budgétaires enregistrées au terme de l'exercice 2017 sont arrêtées comme suit :

I) : Frais de personnel

- Notifications = 313 894 178 DA

- Réalisations = 238 224 796 DA

Soit, un écart positif de 75 669 382 DA, en valeur relative de 75,00%

II) Charges de fonctionnement :

- Notifications = 108 133 000 DA

- Réalisations = 111 567 442 DA

Soit, un écart négatif de -3 434 442 DA, en valeur relative de -3,00 %

Par ailleurs, la décomposition de ces montants par structure et par nature des dépenses est détaillée dans le tableau ci-dessous.

Annexe N°09

4 - Mobilier et Matériel de Bureau 211.02

Structure	Désignation				Montant
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

5 - Matériel ROULANT 211.04

Structure	Désignation	Quantité	Montant
	Véhicule de fonction S.G.	2	4 000 000,00
Total			4 000 000,00

7 - Coffres Forts

Structure	Désignation	Quantité	Montant
Total			

8 - Agencement et Installation 211.07

Structure	Désignation	Quantité	Montant
	Miroir Loupe Grand model	1	50 000,00
Total			50 000,00

9 - Matériel Informatique

Structure	Désignation	Quantité	Montant
	Micro-ordinateur	3	80 000,00
	Imprimante couleur	2	200 000,00
	Scanner	3	30 000,00
Total			310 000,00



BANQUE NATIONALE D'ALGERIE
البنك الوطني الجزائري



AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL RESTREINT

BNA/DPS/N°28/2015

NIF : 000016001290414

La Banque Nationale d'Algérie lance un avis d'appel d'offres national restreint portant:

Maintenance de la solution de production et BACKUP (pièces et main-d'œuvre)

Seules les entreprises spécialisées dans le domaine du présent avis d'appel d'offres sont invitées à retirer le cahier des charges, contre le paiement de la somme de 10.000 dinars (dix mille de dinars) auprès de :

B.N.A-DEJC-Service des Marchés
Tél-fax : 021.43.96.49

Sis 08, Boulevard Che-Guevara / ALGER
L'Offre technique composée de :

Le présent cahier des charges paraphe et signé sur chaque page par la personne dûment habilitée précédé de la mention «lu et accepté» (original + copie) :

- Statuts de la société (deux copies) ;
- Extrait du registre du commerce (deux copies)
- Bilans des trois derniers exercices 2011, 2012 et 2013 dûment certifiés (deux copies) ;
- Attestation de dépôt des comptes sociaux au BOAL exercice 2013 (deux copies) ;
- Copie du numéro d'identification fiscale (NIF) (deux copies) ;
- Copie du numéro d'identification statistique (NIS) (deux copies) ;
- Attestation des pièces administratives fiscales et parafiscales en cours de validité, en cas de du fiscal, fournir un échéancier de remboursement (deux copies) ;
- Extrait du casier judiciaire du soumissionnaire, lorsqu'il s'agit d'une personne physique, et du gérant ou du DG, lorsqu'il s'agit d'une société ;
- Déclaration à souscrire dûment remplie datée et signée selon modèle joint au cahier des charges (original + copie) ;
- Déclaration de probité dûment remplie datée et signée selon modèle joint au cahier des charges (original + copie) ;
- Offre technique proprement dite, établie conformément au cahier des charges et comportant entre autres (original + copie) ;
- Fiche de présentation de l'entreprise soumissionnaire
- Liste des références pertinentes et références générales du soumissionnaire, ce dernier doit avoir les certifications requises, et être capable de bien assurer les services de maintenance et le support technique du matériel repris en annexe I
- Attestation de bonne exécution délivrée par

les clients les plus importants du soumissionnaire

-La composition de l'équipe intervenante, le CV à décrire selon l'annexe V de chaque membre de l'équipe intervenante, doit être appuyée des copies des diplômes et références professionnelles

-Une caution de soumission égale à 2% du montant global de l'offre en TTC

-Un engagement dûment signé du soumissionnaire attestant de la disponibilité à son niveau des pièces de rechange et de serveurs spares (au cas où son offre est retenue)

L'offre technique doit être présentée dans une enveloppe interne et contenir la mention «Offre technique».

L'Offre financière composée de :

-Une lettre de soumission (original + copie) ;

-Un bordereau détaillé des prix en HT; (original + copie) ;

-Un devis quantitatif et estimatif en TTC (original + copie) ;

L'offre financière doit être présentée dans une enveloppe interne et contenir la mention «Offre financière».

L'enveloppe extérieure comprenant les deux offres (technique et financière), doit être anonyme, sans en-tête, ni sigle, ni cachet, et devra comporter obligatoirement la mention:

Maintenance de la solution de production et BACKUP (pièces et main-d'œuvre)
«A ne pas ouvrir»

et doit être déposée à l'adresse suivante :
B.N.A-DEJC-Secrétariat de la Commission Centrale d'Ouverture des Plis,
08, boulevard Che-Guevara / ALGER

Toute indication susceptible d'identifier le soumissionnaire et toute soumission incomplète entraîneront le rejet pur et simple de l'offre.

La date limite de dépôt des offres est fixée à 30 jours à compter de la première parution du présent avis sur les quotidiens nationaux et/ou **BOMOP, avant 16h00.**

Les soumissionnaires resteront engagés par leurs offres pendant une durée de **(120) cent vingt jours** à compter de la date limite du dépôt des offres.

Questionnaire

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

Oui Non

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

Oui Non

Si c'est oui, expliquez :

.....

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

Oui Non

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

Oui Non

-justifiez votre réponse :

.....

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

Oui Non

-Justifiez votre réponse :

.....

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

Oui Non

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

Oui Non

-Justifiez votre réponse :

.....

8- Les objectifs stratégiques sont fixés :

Seulement par la direction générale

En collaboration avec les centres budgétaires

Autres, à préciser :

.....
.....

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

Oui

Non

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

Oui

Non

Si oui laquelle ?.....

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

.....

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

.....
.....

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

Oui

Non

-Justifiez votre réponse :

.....
.....

14- Qui participe aux négociations budgétaires ?

.....
.....

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

.....
.....

16-Comment sont élaborés les budgets de la BNA ?

.....
.....

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

Oui

Non

-Justifiez votre réponse :

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

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

Oui Non

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

Oui Non

20-Faites-vous souvent des dépassements budgétaires ?

Oui Non

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

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

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

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

23-Qui est chargé du suivi/contrôle budgétaire ?

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

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

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

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

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

26-Comment qualifiez-vous ces outils ?

Bon Pas adapté Dépassé

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

Oui Non

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

Oui Non

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

Moyen Satisfaisant Très satisfaisant

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

Oui Non

35-A quel degré ?

25% 50% 75% 100%

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

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

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

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

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

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

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre01 : Les fondements théoriques de la gestion budgétaire	4
Introduction	4
Section 1 : La gestion budgétaire comme un outil du contrôle de gestion.....	4
1-1 La gestion budgétaire	4
1-1-1 Définition de la gestion budgétaire	4
1-1-2 Les principes de base de la gestion budgétaire	5
1-1-3 Les acteurs de la gestion budgétaire et leurs rôles.....	5
1-1-3-1 La direction générale	6
1-1-3-2 Le contrôleur de gestion	6
1-1-3-3 Les responsables des centres de responsabilités.....	7
1-1-3-4 Le comité du budget	8
1-2 Le budget comme un outil de la gestion budgétaire	9
1-2-1 Définition du budget	9
1-2-2 À quoi sert le budget.....	9
1-2-3 les méthodes d'élaboration budgétaire	10
1-2-3-1 les budgets imposés	10
1-2-3-2 les budgets négociés	10
1-2-4 Les méthodes de budgétisation	10
1-2-4-1 Budget à base zéro.....	10
1-2-4-2 La budgétisation à base d'activités « ABB	11
1-2-4-3 les prévisions glissantes « <i>Rolling forecasts</i>	11
1-2-5 Les types des budgets	12
1-2-6 Qui s'intéresse au budget ?.....	13
1-2-6-1 Les dirigeants	13
1-2-6-2 Les opérationnels.....	13
1-2-6-3 Les contrôleurs de gestion.....	13
Section 2 : le processus de la gestion budgétaire	14
2-1 La planification budgétaire	14
2-1-1 Le plan stratégique.....	14
2-1-2 Le plan opérationnel	15
2-1-3 Le plan d'action et budget	15
2-2 L'élaboration budgétaire.....	16
2-2-1 Les procédures d'élaboration du budget	17
2-2-1-1 La première phase	18
2-2-1-2 la deuxième phase	18
2-2-1-3 La troisième phase.....	19
2-2-1-4 La quatrième phase.....	20
2-2-1-5 La cinquième phase	20
2-2-2 Le calendrier budgétaire	21
2- 3 L'exécution budgétaire	22
2-4 Le suivi et contrôle budgétaire.....	22

2-4-1 Le contrôle à priori	23
2-4-2 Le contrôle à postériori	23
2-4-3 Les outils du suivi contrôle budgétaire	24
2-4-3-1 le tableau de bord budgétaire	24
2-4-3-2 L'analyse des écarts	25
2-4-3-3 La mise en œuvre d'actions correctives	26
Section 3 : Les nouvelles démarches budgétaire	27
3-1 Critiques sur la gestion budgétaire	27
3-2 L'avis des professionnels	29
3-3 Nouvelles démarches budgétaires	30
3-3-1 Améliorer le budget : le better budgeting	30
3-3-2 Transformer la démarche budgétaire : le new budgeting	31
3-3-3 Supprimer le budget : le no budgeting	32
Conclusion	34

Chapitre 2 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la BNA.....35

Introduction	35
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	35
1-1 Historique de la Banque Nationale d'Algérie	36
1-1-1 Période avant la réforme économique (1962-1986)	36
1-1-2 Les réformes de la période (1988-à ce jour)	36
1-1-2-1 La loi n°88-01 du 12 janvier 198837	
1-1-2-2 La loi n°90-10 du 14 Avril 1990	37
1-2 LA BNA en chiffres	38
1-3 La présentation du Conseil d'Administration	38
1-4 L'organigramme de la BNA	38
1-5- Présentation de l'organisme d'accueil	40
1-5-1 Présentation de la Direction régionale de la BNA » Tizi-Ouzou	40
1-5-2 Les départements d'accueils	40
1-5-2-1 Le département gestion administrative et budget	40
1-5-2-2 Le département Promotion et Animation Commerciale	42
Section 2 : Les concepts de base de la gestion budgétaire de la BNA	42
2-1 Définition de la gestion budgétaire selon la BNA	42
2-2 Les principes de la gestion budgétaire	43
2-3 Les acteurs de la gestion budgétaire	43
2-4 La méthode d'élaboration des budgets de la BNA	44
2-5 Les budgets de la BNA	45
2-6 Les outils de suivi/contrôle budgétaire	45
Section 3 : La description du processus budgétaire de la BNA	46
3-1 Le processus budgétaire de la BNA	46
3-2 Le budget de fonctionnement, d'investissement et d'exploitation élaborés à la BNA ...	47
3-2-1 Le budget de fonctionnement	48
3-2-1-1 Elaboration du budget de fonctionnement	48
3-2-1-2 L'exécution du budget de fonctionnement	49
3-2-1-3 Le suivi et contrôle du budget de fonctionnement	50
3-2-1-4 L'état consolidé du budget de fonctionnement et son analyse	50
3-2-1-5 Tableau des réalisations et prévisions des années 2016 – 2017	60
3-2-2 Le budget d'investissement	60
3-2-2-1 Elaboration du budget d'investissement	61

3-2-2-2 Exécution du budget d'investissement.....	62
3-2-2-3 Le suivi-contrôle du budget d'investissement.....	62
3-2-3 Le budget d'exploitation.....	63
3-2-3-1 L'élaboration du budget d'exploitation.....	63
3-2-3-2 L'exécution du budget d'exploitation.....	63
3-2-3-3 Le suivi-contrôle du budget d'exploitation.....	64
3-2-3-4 L'état consolidé du budget d'exploitation de la DRE et son analyse.....	64
Section 4 : Analyse du processus budgétaire de la BNA.....	68
4-1 Les points faibles.....	68
4-2 Les points forts.....	69
4-3 Les recommandations.....	69
Conclusion.....	70
Conclusion générale.....	71
Bibliographie.....	73
Liste des tableaux.....	75
Listes des figures.....	75
Listes des annexes.....	76
Résumé	

Résumé

La gestion budgétaire est un système de pilotage intégrateur de gestion impliquant une vision anticipée de l'avenir. Elle comporte trois étapes essentielles : la prévision qui consiste à prévoir

objectivement l'avenir, la budgétisation qui est le chiffrage de ces objectifs et enfin le contrôle budgétaire qui est la comparaison du réel au prévisible.

L'objectif principal de notre étude est d'analyser, cerner le processus budgétaire de la BNA afin de ressortir les points forts et les points faibles en vue de proposer des recommandations.

Pour y parvenir, nous avons adopté une approche théorique axée sur une recherche bibliographique et une approche empirique qui consiste à un travail de terrain moyennant d'un stage pratique au sein de la Banque Nationale d'Algérie.

Mots clés : la gestion budgétaire, la prévision, la budgétisation, le contrôle budgétaire, le processus budgétaire.

Abstract

Budget management is an integrative management system of management involving an anticipated vision of the future. It consists of three essential steps: the forecasting of objectively the future, the budgeting which is the quantification of these objectives and finally the budgetary control which is the comparison of the real to the foreseeable.

The main objective of our study is to analyze, identify the budget process of BNA in order to highlight the strengths and weaknesses in order to propose recommendations.

To achieve this, we adopted a theoretical approach based on a bibliographic research and an empirical approach that consists of fieldwork through a practical internship within the National Bank of Algeria.

Key words: budget management, forecasting, budgeting, budget control, budgeting process.