

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mouloud Mammeri

جامعة مولود معمري تيزي وزو

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير



⋆.⊙%ΛΛ.⊘ξ†⊘%Λ.†⊘†%⊘⊘%⊘

Département Des sciences de gestion

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de
Gestion**

Spécialité : Management bancaire

Thème:

**Les normes de la gestion budgétaire au sein des
Banques publiques
Cas de la BADR**

Réalisé par: DJELLAB Assia

Promoteur : Mr AMIAR Habib

Membres du jury:

Président de jury :Mr Guedache khaled

Promoteur : Mr AMIAR Habib

Examineur :Mr Recham lyes

ANNEE UNIVERSITAIRE: 2017/2018

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier particulièrement mon promoteur Monsieur AMIAR Habib pour avoir bien voulu accepter l'encadrement de ce travail de recherche.

J'exprime également ma reconnaissance à l'ensemble des enseignants de la faculté Mouloud Mammeri.

Je remercie également les membres de jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de juger ce travail et de participer à la soutenance.

Je remercie aussi le personnel de la Banque d'Agriculture et du Développement Rural qui m'a fourni toutes les données nécessaires à l'accomplissement de mon travail.

Je remercie l'ensemble du personnel de la Direction de la prévision et de l'organisation.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- *Mes chers parents*
- *Mon mari*
- *Mon fils*
- *Mes sœurs : Manel ,
Noura Et Ryme*
- *Mon frère : Rayen*
- *Toute ma famille*
- *Et mes amis*

Introduction Générale	05
Chapitre I : Présentation du contrôle de gestion	09
Introduction du chapitre	09
Section 01 : Généralité sur Le Contrôle de Gestion Bancaire	09
Section 02 : L'activité Bancaire et Contrôle de Gestion.....	17
Conclusion du chapitre	26
Chapitre II : La Gestion Budgétaire	28
Introduction du Chapitre	28
Section 01 : Présentation et Préalable de La Gestion Budgétaire	28
Section 02 : La budgétisation	36
Conclusion du chapitre	48
Chapitre III : Le Contrôle budgétaire et L'analyse des écarts	50
Introduction du Chapitre	50
Section 01 : Généralité sur le Contrôle budgétaire	50
Section 02 : L'analyse des écarts budgétaire	58
Conclusion du chapitre	66
Chapitre IV : Le Déploiement de la Gestion budgétaire au sien de la Banque de l'agriculture et de Développement Rural	68
Introduction du chapitre	68
Section 01 : Présentation et organisation de la Banque de l'agriculture et du Développement Rural (BADR).....	68
Section 02 : Exécution, suivi de contrôle budgétaire	82
Conclusion du chapitre	89
Conclusion Générale	90
Résumé du mémoire	
Bibliographie	
Table des illustrations	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

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

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

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

La gestion budgétaire, qui représente l'aboutissement de la démarche stratégique, s'est imposée comme étant un des moments privilégiés d'anticipation, d'analyse et de remise en cause pour une allocation cohérente et pertinente des ressources mobilisables, en vue d'atteindre les objectifs visés.

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

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

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

Dans ce contexte, et particulièrement en raison de son rôle directeur dans le financement de l'économie et son impact sur les équilibres macroéconomiques du pays, le secteur bancaire algérien a été le sujet d'importantes réformes, à travers la promulgation d'un certain nombre de textes juridiques. A l'instar de la loi n° 88/01, relative à l'autonomie des entreprises publiques et de la loi n°90/10 relative à la monnaie et au crédit. ces textes juridiques ont permis d'attribuer l'autonomie aux banques algériennes. Par conséquent, ils ont permis d'élargir le champ d'action de ces banques et d'encourager l'émergence de la concurrence dans ce secteur.

Objet de la recherche

Le présent travail, vise à mener une réflexion explicative du processus de la gestion budgétaire et à étudier son importance sur le système bancaire et les intérêts qu'elle procure à la prise de décisions par les différents responsables aux niveaux des banques.

Un autre point qui fera l'objet de ce présent, il s'agit de traiter les différentes étapes de la procédure budgétaire, ainsi que le suivi logique de ces étapes sur le plan pratique.

La problématique

Comment les banques algériennes conçoivent-elles leur système de gestion budgétaire ?

Par le biais de ce mémoire Nous essayerons d'apporter des éléments de réponse aux sons questions suivantes :

- Qu'est ce qu'un contrôle de gestion ? Quelle est sa relation avec la gestion budgétaire ?
- Quelles sont les différents budgets à établir ? Et comment peut-on contrôler leurs exécutions ?
- Qu'est-ce qu'une analyse des écarts budgétaires ?
- Quelle est la réalité du contrôle de gestion au niveau de la BADR ?

Les hypothèses

Pour bien mener à terme ce travail, Nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Les banques algériennes accordent de l'importance à la gestion budgétaire en mettant en place les moyens et les effectifs nécessaires, pour piloter ce processus.

Hypothèse 02 : La gestion budgétaire permet la traduction des actions en budgets, mais pour parvenir, elle doit être accompagnée et complétée par d'autres instruments parmi les quels on trouve le contrôle budgétaire.

La structure du mémoire :

Pour répondre à cette problématique, Nous avons structuré ce mémoire en quatre chapitres distincts mais complémentaires :

Le premier chapitre : sera consacré à la présentation du contrôle de gestion bancaire dans lequel s'intègre la gestion budgétaire.

Le second chapitre : aura pour but de développer l'aspect théorique de la gestion budgétaire dans son ensemble.

Le troisième chapitre : sera consacré à l'étude de la phase du contrôle budgétaire et l'analyse des écarts.

Et le quatrième chapitre : qui comportera le volet pratique de la recherche, et aura comme fin la présentation de la banque d'agriculture et de développement rural (BADR direction régionale de Tizi Ouzou là où nous avons réalisé notre stage et exactement au département de la gestion budgétaire, pour l'étude de la procédure d'élaboration du budget de la banque.

Introduction

Il est nécessaire de présenter le contrôle de gestion avant de passer à la gestion et au contrôle budgétaire. Cela découle du fait que cette dernière est une segmentation importante du contrôle de gestion.

L'exercice du contrôle de gestion à tous les niveaux, sur toutes les activités, constitue un préalable important et l'une des bases d'efficacité dans la gestion.

Le contexte actuel, et les changements qu'a connus le secteur bancaire, ajouté à la crise financière ont redimensionné les attributs du contrôle de gestion en le plaçant au cœur des organisations des établissements.

De ce fait, dans ce premier chapitre, il sera présenté .En premier lieu, des généralités sur le contrôle de gestion à travers une définition, la description de son processus, la mise en évidence de ses piliers ainsi la présentation de ses principes, mais aussi de ses clients.

En second lieu, Nous présentons l'activité bancaire et le contrôle de gestion qui comprennent le contrôle budgétaire qui est l'axe principale de notre mémoire.

L'objet de ce chapitre est de faire ressortir le lien existant entre le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire.

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion

Dans cette section, Nous avons essayé de prendre connaissance de la discipline du contrôle de gestion en présentant ces fondements de base ainsi que son intégration dans le domaine bancaire.

1.1-Le Contexte de contrôle de gestion

L'apparition d'une fonction de gestion au sein des entreprises est due à la mise au point de dispositifs de déclinaison des exigences de rentabilité pour l'actionnaire.

Dès son origine, le contrôle de gestion a eu pour but premier d'identifier la création de valeur en interne, à partir des déférentes entités composants l'entreprise, et ceci dès la fin du 19 siècle. Le suivi de la rentabilité des fonds propres, par les analyses financières, était mise en place dans l'entreprise « Du-pont de Nemours »¹, dès les années 1880. Depuis cette époque, les dispositifs de contrôle de gestion se sont constamment développés en intégrant

¹ Pierre Samuel Du Pont de Nemours : est un philosophe, journaliste, économiste, homme politique, diplomate, et entrepreneur français.

des pratiques de planification, d'allocation stratégique des ressources, de mesures et d'analyses des résultats qui ont élargi le champs de la fonction. ²

1.2- Définition du contrôle de gestion

Le mot « contrôle » doit être entendu ici non dans sa signification française, à savoir, la vérification en vue d'exercer principalement un rôle punitif et accessoirement un rôle correctif, mais bien au sens anglo-saxon du terme, à savoir, maîtrise de soi pour s'adapter à l'imprévisible et maintenir l'activité dans la droite ligne de l'objectif.

Le contrôle de gestion est la fonction chargée d'assurer l'efficacité du pilotage économique de grandes organisations.³

L'efficacité d'une stratégie dépendra plus de la souplesse d'adaptation de ses programmes, et de la surveillance mise en place pour maîtriser l'évolution. Lorsque la stratégie est formalisée deux types de contrôle sont essentiellement envisagés :

- **Un contrôle stratégique ou de pilotage** : il demande de tester l'adaptation des méthodes, et des hypothèses de prévision pour le long terme à la situation et à la culture de la firme, et tester le degré de réalisation du projet sur une longue période.
- **Un contrôle de gestion** : consiste à vérifier que, les actions entreprises sur la courte période vont dans le sens des orientations stratégiques.

La définition formelle la plus répandue reste, toutefois, celle donnée au début des années soixante par R. Anthony⁴ comme : « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »⁵

Cette définition appelle, de la part de ses auteurs, un certains nombres de commentaires qu'il est bon de rappeler.

Le Processus : c'est un système de contrôle de gestion qui englobe à la fois un processus et une structure. Le processus est l'ensemble des actions mises en œuvre, tandis que la structure,

² G .NAULLEU et M. ROUACH « contrôle de gestion et stratégie dans la banque » revus banque édition, paris 2001, Page 11

³ S.COUSSENGUES et G.BOURDEAUX « gestion de la banque et stratégie dans la banque », Dunod édition, Paris, 2010, p 141

⁴ ROBERT NEWTON ANTHONY : était un théoricien organisationnel américain, et professeur de contrôle de gestion à la Harvard Business School, connu pour son travail dans le domaine des systèmes de contrôle de gestion

⁵ M .ROUACH et G.NAULLEAU OP Cit , page 48

concerne les adaptations organisationnelles et les constructions d'information, qui facilite le processus.

Les Dirigeants : le processus de contrôle de gestion demande l'intervention de deux catégories de dirigeants aux rôles différents à savoir ;

- les dirigeants opérationnelles incorporent leurs jugements dans le système, adoptent des plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées à partir de ceux-ci,
- les dirigeants fonctionnels collectent, résumant et présentent l'information utile au processus, ils analysent leurs conclusions à la demande des dirigeants opérationnels.

Les Objectifs : les objectifs de l'organisation sont fixés à l'occasion de la formulation de la stratégie. Dans le processus de contrôle de gestion, les objectifs sont pris comme des données.

Les Ressources : par ressource il faut entendre, celles qui figurent à l'actif du bilan mais également, celles de la ressource humaine.

L'efficience et l'efficacité seront développées dans le prochain point.

1.3- Le processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est défini comme étant, un processus d'aide à la prise de décision et au pilotage économique et financier permettant une intervention avant, pendant et après l'action. Il s'articule autour de quatre (04) principales étapes et chaque étape alimente l'autre.

1.3.1- La définition d'un référentiel

Constitué d'objectifs stratégiques et de réalisations passées, le référentiel sert de fil conducteur et permet d'effectuer des comparaisons dans le but d'apporter des améliorations.

1.3.2- La mesure et l'évaluation des résultats

Cette étape conditionne l'analyse et les prises de décisions palliatives, car elle valorise les consommations des ressources et l'atteinte des objectifs tout en mesurant les écarts.

1.3.3- L'analyse des écarts

C'est une comparaison entre les résultats réalisés et les objectifs, elle permet l'explication des causes.

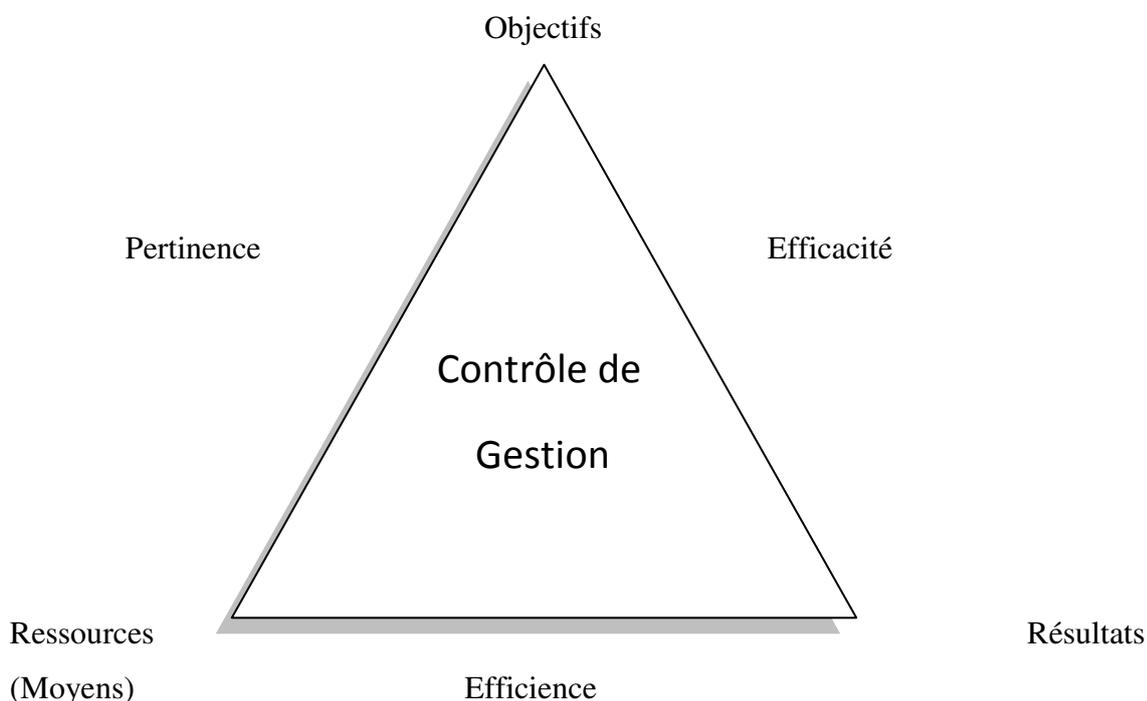
1.3.4- La proposition de mesures palliatives

Lorsque des écarts sont constatés entre les réalisations et les objectifs fixés, des mesures correctives sont nécessairement prises, en vue d'atteindre les objectifs initiaux pour l'ensemble des différentes entités.

1.4- Le triangle du contrôle de gestion

La construction et le fonctionnement d'un système de contrôle de gestion repose sur six composantes.⁶

Figure 01 : le triangle du contrôle de gestion



Sources : p.L . Bescos, PH.Dobler, F. Girand, v.Lerville Anger, Mendoza, G.Naulleau, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, édition ,IGDI ,Paris ,1997,page 35

⁶ P.L .Bescos .PH .Dobler, R .Girand,V.lerville Anger, C.Mendoza , G.Naulleau, « contrôle de gestion et management »,Montchrestien, édition,paris,1997. P 35

1.4.1- Les objectifs : le point de départ d'un processus de contrôle de gestion et la détermination d'objectifs à un an. Ces objectifs doivent être cohérents avec les finalités de l'organisation, définies à plus long terme. Cependant les objectifs ne découlent pas des finalités de manière automatique ou naturelle, leur élaboration exige une importante réflexion et même un effort de modélisation.

Les finalités ont un caractère global (croissance, rentabilité).

1.4.2- Les moyens : une deuxième composante du contrôle de gestion s'intéresse aux moyens à mettre en œuvre dans l'année, qu'il s'agisse des moyens techniques, matériels comme l'outil de production, ou la logistique et la ressource humaines comme les effectifs ou les compétences, et les finances.

1.4.3- Les résultats : c'est l'aboutissement des actions menées, et des décisions prises pour réaliser les objectifs, compte tenu des moyens affectés, ces résultats doivent être réalisés avec efficacité et efficience, ils ne doivent pas trop s'éloigner des objectifs de l'organisation.

A travers l'analyse des liens existant entre ces trois composantes citées précédemment,

Ainsi que l'examen des termes clés contenus dans les définitions du contrôle de gestion, il ressort trois notions importantes qui animent le processus de contrôle de gestion et définissent le champ d'action de chaque dirigeant : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

1.4.4- La pertinence : Elle met en rapport les objectifs et les moyens, , pour qu'un système soit pertinent, il doit pouvoir mettre en œuvre des moyens nécessaires et adaptés, en termes de quantité et de qualité, aux objectifs visés.

1.4.5- La Notion d'efficience : elle est utilisée dans son sens technique, c'est-à-dire, la somme d'outputs obtenus par unité. Une machine efficiente est celle qui produit une quantité donnée d'outputs avec une consommation minimale d'inputs, ou celle qui produit le plus d'outputs possible à partir d'une quantité donnée d'input. Elle met en relation les moyens et résultats. Une banque est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats (rendements) en utilisant le minimum de moyens.

1.4.6- La Notion d'efficacité : jusqu'à quel point a-t-on atteint les résultats prévus et voulus. Un centre de responsabilité peut être efficient dans la mesure où il accomplit sa tâche en consommant le moins possible de ressources. Mais si ce faisant, il ne permet pas à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, il est inefficace. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre des résultats conformes aux objectifs tracés.

1.5- Les objectifs du contrôle de gestion :

Ils peuvent être précisés en référence aux deux aspects majeurs du contrôle de gestion :⁷

1.5.2- La mesure de performance :

En recherchant la meilleure allocation des ressources, une entreprise transforme des moyens en résultats. Le contrôle de gestion a, donc, comme objet primordial de fournir aux responsables des indicateurs de performance servant à évaluer l'efficacité de la gestion.

La connaissance des coûts opératoires et de la rentabilité des différentes activités, alimente ces indicateurs, et l'évaluation de ces performances s'effectue selon différentes optiques :

-la tarification des services

Si les banques veulent faire payer aux clients certains services qu'elles ne leur factureraient pas, jusqu'à présent, il importe de connaître le coût de revient de ces services afin que le prix facturé soit en rapport avec le coût effectif. Traditionnellement les principaux services de caisse proposés par les banques à leur clientèle, sont gratuits, ainsi la tenue des comptes ou la gestion de ces comptes (dépôts et retraits d'espèces, exécution d'ordres de virement..), la remise en cause de la gratuité de ces services nécessite de toute évidence la connaissance du coût des services.

-l'amélioration de la productivité

Des écarts importants de coût de revient d'un service à un autre, peuvent avoir comme origine des différences de productivité, la productivité se définit par le rapport :

⁷ S.COUSSENGUES et G.BOURDEAUX op cit . éd ,paris ,2010 ,p 144

$$\frac{\text{Quantité de produits}}{\text{Quantité de facteurs}}$$

L'analyse des coûts permettra de mettre en évidence les zones de sous productivité, en procédant à un examen minutieux des tâches accomplis. On notera que dans les banques, la prestation de certains services peut être très irrégulière d'un jour ou d'un mois à l'autre. Certains jours du moins, des points d'activité se manifestent nécessitant une capacité suffisante en personnel et en machines, pour éviter les retards dans le traitement des opérations.

-La Simplification des filières de production : le calcul du coût de revient d'un service peut nécessiter l'établissement d'une filière de production .L'analyse des coûts met alors en relief une chaîne de commande, particulièrement longue et compliquée, et une simplification de ces chaînes de commande procure des baisses de coûts à une quantité de produit inchangée.

-Le contrôle de rentabilité : Afin de pouvoir arrêter la politique à moyen terme, les dirigeants de la banque doivent connaître les activités les plus rentables, on retrouve alors la notion de coûts des capitaux investis avec le calcul de la rentabilité crédits et dépôts, on peut, à partir du montant des capitaux ainsi comparé, le montant du capital mettant en jeu le profit net (charges et les produits) issu du crédit ou du dépôt .

Le calcul de marge dans une banque s'applique tout particulièrement :

- au contrôle de rentabilité des produits ayant comme support des capitaux ;
- au contrôle de rentabilité des agences ;
- au contrôle de rentabilité des clients ou segments de clientèle.

Dans les trois cas il s'agit de voir si la distribution d'un crédit donné, la collecte d'un dépôt

Présentant un certain nombre de caractéristiques, le fonctionnement d'une agence ou les relations avec la clientèle seront des activités rentables pour la banque.

1.5.2- La mise au point du système de pilotage :

Piloter une organisation .c'est, tout à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens, et se doter de régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens comme le

pilotage ne saurait être aveugle, un système d'information de gestion (comptabilité général, indicateurs de performances, tableaux de bord) alimente le système de pilotage, composé d'outils, comme la planification stratégique, la gestion budgétaire ou le contrôle interne .

1.6- Les intervenants et les acteurs du contrôle de gestion

Afin d'assurer une bonne organisation du service de contrôle de gestion, il est important d'identifier clairement les acteurs, les services ou clients avec lesquels il est en relation permanente.

1.6.1- Les clients

Les clients⁸ du contrôle de gestion sont : la direction générale, les responsables opérationnels et d'autres clients.

1.6.1.1- La direction générale

C'est le principal client du contrôle, elle est dotée d'une perception assez claire de ses propres besoins, ceux ci peuvent être classés en trois catégories : un besoin d'information, un besoin de suivi et d'évaluation des résultats et enfin un besoin d'aide à la décision.

1.6.1.2- Les responsables opérationnels

Principalement les responsables commerciaux du siège, les responsables et les cadres du réseau. Ils sont considérés comme de petits demandeurs d'aide auprès du service du contrôle de gestion, car ils font moins souvent appel à ce service que la direction générale. Ils expriment principalement un besoin d'information de gestion. Ce besoin est complexe, il porte sur les informations prévisionnelles. Ils expriment aussi des besoins d'analyses de méthodologie et de conseils.

Le contrôle de gestion leur diffuse, d'une part des états statistiques ou comptables détaillés qui leur permettent d'organiser la programmation de leur activité, d'autre part, des tableaux de bords plus synthétiques qui leur donnent une vue d'ensemble des principaux éléments de marche de l'activité.

A ces outils de diffusion d'information s'ajoute le suivi budgétaire qui permet de suivre le

⁸ M .ROUACH et G.NAULLEAU op.cit., p 63

Rythme des recettes et des dépenses par rapport aux prévisions, ce suivi budgétaire assure la coordination financière de l'entreprise.

Enfin, les opérationnels ont besoin d'analyses, de méthodologies et de conseils ; leurs Permettant de tirer parti au mieux des informations qui leurs sont transmises.

1.6.1.3- Les autres clients

Parmi les autres clients du contrôle de gestion, il y a les services de comptabilité générale qui tiennent une place importante. Les données transmises, par le contrôle de gestion, pour établir certains postes du bilan ou du compte de résultats, comme les informations sur les provisions ou les charges en cours d'exercice. Le contrôle de gestion est également important pour le service d'audit dans la mesure où il peut fournir au service d'organisation, des indications intéressantes lui permettant d'effectuer des études de coûts opératoires et d'analyse de productivité.

1.6.2- Les acteurs

Les acteurs⁹ sont les professionnels de cette discipline, mais si ces derniers produisent les informations par eux-mêmes, l'intérêt du contrôle de gestion devient limité et peut même engendrer la détérioration du climat de coordination dans l'entreprise, elle risque même de devenir rapidement contre-productive dans la mesure où il peut contribuer à détériorer un climat de coopération.

Section 02 : L'activité bancaire et contrôle de gestion

Le contrôle de gestion propose des outils de gestion permettant de mesurer et de comparer les performances passées et future des établissements.

2.1- Les outils et la planification opérationnelle

Les outils et la planification opérationnelle comportent les éléments suivants ¹⁰

⁹ M.ROUACH « Finance et gestion dans la banque », revue banque, paris, 2010, P 104

¹⁰ SYLVIE CAUSSERGUES,GAUTIER BOURDEAUX Gautier bourdeaux Gestion de la banque :diagnostic à la stratégie,édition Dunod, paris,2007,p 149

2.1.1- Le produit bancaire :

Pour le contrôle de gestion, le produit bancaire permet de répondre à un besoin, donc, à une demande d'un client, et sa prestation suppose l'accomplissement de tout un enchaînement d'opérations. Mais la multiplicité des produits bancaires implique une classification et il est pertinent de distinguer : Les produits ayant des capitaux comme supports : comme les crédits, les dépôts et les titres émis ou achetés.

2.1.2- Le contrôle de gestion multidimensionnel

La complexité de l'activité bancaire recouvre différents métiers , produits , clients , points de vente Etc. Oblige le contrôle de gestion à une grande adaptabilité pour pouvoir répondre à cette diversité.

Les analyses de rentabilité sont ainsi menées par centre de profit mais aussi par produit, par client, ou par métier, en fonction des demandes des utilisateurs.

2.1.3- Le contrôle des risques

Les décisions prises par un exploitant de banque en agence, ou en salle de marché, en vu de l'accroissement les risques.

2.2- Les fonction et les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a deux fonctions principales à savoir, l'analyse des coûts et l'analyse des couts et l'analyse de la rentabilité, en utilisant des outils de contrôle.

2.2.1- Les fonctions de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion présente les fonctions suivantes :

- **Analyse des coûts**

Dans le cas de la banque, le suivi et l'analyse des coûts est particulière, dans la mesure où il existe trois coûts :

Le coût financier : qui représente le cout de ressource qui a servi à financer les capitaux distribués(les emplois)

Le coût opérationnel : représente les frais généraux, qui prennent en compte à la fois, les frais administratifs, et commerciaux de mise en place des prestations, ainsi que les frais de gestion, et de suivi des différents dossiers.

Le coût du risque : la différence entre les créances exigibles du fait des défauts de paiement et les sommes recouvrées.

Sa difficulté qui réside, dans son calcul qui consiste à anticiper ce risque et à le traduire par un cout prévisionnel qui sera facturé au client.

•Analyse de la rentabilité

La mesure de la rentabilité des différents métiers de la banque, est incontestablement l'une des clés de la compétitivité des banques, et l'une des conditions de leurs survies.

Plusieurs moyens se présentent dans cette perspective¹¹ :

1. **Les soldes intermédiaires de gestion** : les principaux soldes intermédiaires de gestion SIG sont : le produit net bancaire (PNB), le produit global d'exploitation (PGE), le résultat brut d'exploitation (RBE), le résultat courant avant impôts (RCAI), et le résultat net (RN).

2. La comptabilité analytique pour mieux connaître les couts¹²

Elle sera utilisée pour déterminer les couts des sections, le prix des services. Son rôle comme outil de contrôle de gestion est de :

- Permettre l'affectation, des couts et des recettes aux centres qui les génèrent, afin de mieux connaître la structure et la nature des charges et des revenus de la banque ;
- Faciliter l'élaboration des prévisions ;
- Permettre le calcul des couts par opérations ;
- Rendre possible l'étude de rentabilité par client ou par nature d'activité.

3. **Les ratios d'exploitation calculés** : les ratios de gestion permettent de mesurer la performance d'un établissement de crédit, les principaux ratios, très usuellement utilisés, sont au nombre de trois : le ratio de rentabilité des actifs (RPA), le

¹¹ J .Darmon, « la stratégie bancaire et la gestion du bilan »,Economica,éd,paris,1998,p 188

¹² M.A Amazirh, « le contrôle de gestion dans la banque », édition ,paris 1978 page 44

ratio de rentabilité des capitaux (ROE) et le troisième ratio concerne la mesure de la productivité du travail.

2.2.2 Les outils de contrôle de gestion

Pour s'adapter à un environnement très évolutif, le contrôle de gestion utilise plusieurs outils dans son analyse :

A- Le contrôle interne

Le contrôle interne¹³, qui était autrefois défini comme, l'ensemble des procédures ayant pour objectif d'éviter la fraude, désigne aujourd'hui l'ensemble des procédures qui sauvegarde le patrimoine de l'entreprise, et favorise l'efficacité de la politique de l'entreprise.

Le contrôle interne est un système d'organisation et de gestion qui sert les objectifs de la direction, avant d'être un ensemble des procédures qui aident le commissaire aux comptes lors de ses vérifications.

Selon Antony et Govindarajan(1995), Bescos et al (1991), « nous considérons le contrôle interne comme un dispositif permanent, comportant des aspects formels et des aspects informels(ou visibles et invisibles) qui permet à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités ».Parmi ces finalités, nous trouvons la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

B- La gestion budgétaire

La gestion budgétaire¹⁴ est un outil de pilotage permettant la traduction du plan stratégique à moyen terme en budgets annuels, servant de référence aux opérationnels, elle comprend bien entendu un suivi, afin de vérifier que les réalisations sont bien conformes aux objectifs et si elles ne le sont pas, rechercher la cause des écarts.

Les contrôleurs de gestion procédant aux vérifications à partir des tableaux de bord et indicateurs, que chaque centre établit dans le cadre de son reporting.

¹³ G.Heen « convention et contrôle interne bancaire »édition, paris, 2003,p 05

¹⁴ M .Rouach,G.Naulleau « le contrôle de gestion bancaire et direction financières »,revue banque,éd,2012 ,p267

C- Les tableaux de bord

Le tableaux de bord est un système d'information permettant de connaître en permanence et rapidement, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter l'exercice des responsabilités.

Il existe deux type de tableaux de bord, selon la place de son utilisateur dans dans l'organigramme de la banque, on distingue :

- Les tableaux de bord décentralisés

C'est un outils d'aide au pilotage des entités décentralisées. Ils sont définis par : des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et correspondant aux priorités stratégiques de l'entreprise.

Le tableau de bord décentralisé à pour principale mission, de fournir aux responsables opérationnels, à intervalles rapprochés, une information significative sur un nombre limité, mais prioritaire, de points clés de la gestion de leurs opérations. ces points clés concernent cinq familles de critères :

- la rentabilité ;
- le niveau d'activité ;
- la productivité ;
- la qualité de service ;
- la sécurité des opérations ;

Cette information est donnée par le biais d'indicateurs qui sont des mesures de l'activité, et les résultats d'une banque qui sont illimités. Il convient, pour éviter que les tâches de reporting occupent, plus que nécessaire, le temps des personnels concernés, et c'est au suivi qui seront réalisés les indicateurs globaux ou spécifiques, et se déclinent, alors, selon différents critères : Centre de responsabilité, métier, produit, zone géographique

- Le tableau de bord de la direction générale

Centré sur la performance globale de la banque, il contient des indicateurs synthétiques à dimension économiques et financières, et inclut des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.

Il est le support de l'analyse permanente des conditions de formation du produit net bancaire, des différents niveaux de marge, ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatique.

Les calculs de rentabilité peuvent être effectués, à partir des informations transmises par Les entités décentralisées étant établies en valeurs, en niveau d'encours, en marges brutes ou en marges standards, et rarement en termes de marges nette réelles, pour des raisons de segmentation des responsabilités et de disponibilité de l'information.

Il est important de noter que certains éléments du tableau de bord central peuvent ne pas être obtenus, par simple agrégation des informations figurant dans les tableaux de bord décentralisés.

Les indicateurs de tableau de bord central auront donc une forte connotation économique et financière, les ratios de synthèse du type résultat net /Actif et résultat net /Fonds propres étant dans tous les cas calculés le contrôle de gestion central.

•Les rôles de tableau de bord

Plusieurs rôles de tableau de bord à savoir :

1- Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

IL attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

2- Le tableau de bord, aide à la décision

Il donne des informations sur les points clés de la gestion, et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles, doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- ✓ Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- ✓ Pour une prise de décision répartie ;
- ✓ Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- ✓ Pour le pilotage d'objectifs diversifiés ;

3- Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication ¹⁵

Le tableau de bord, dès sa publication, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Pour présenter le tableau de bord à son utilisateur, plusieurs formes sont utilisées telles : les courbes, les tableaux, les clignotants.... Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer l'analyse et par conséquent, le processus de décision.

D- Planification stratégique et planification opérationnelle

« Le plan consiste comme un outil de pilotage qui permet d'interpréter les choix stratégique sur le plan opérationnel » ¹⁶. Il permet de passer d'une réflexion générale stratégique à une formalisation des objectifs sur le plan pratique.

- Planification stratégique

L'analyse stratégique consiste à analyser le positionnement d'un métier ou bien d'un ensemble de prestations dans le cas des services fonctionnels. Le but est d'en évaluer les forces et les faiblesses en termes de positionnement concurrentiel, en prenant en compte les évolutions prévisibles de l'environnement. C'est une analyse des lignes de force des changements à entreprendre pour améliorer le positionnement concurrentiel. Cette analyse se nourrit des prévisions relatives à l'évolution de l'environnement, des activités bancaires et financières qui sont sensibles à la conjoncture. Ce sont les services d'étude et de prospective des grandes banques qui alimentent la démarche stratégique en données macroéconomiques.

¹⁵ M.GERVAIS , « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise », édition , Economica, paris, page 194

¹⁶ M.Rouach et G.Naulleau,op cit, Revue banque, édition,2012 ,p256

Ces analyses sont soutenues par la direction de la stratégie et du développement, en liaison avec le service contrôle de gestion et pour certains sujets avec le service gestion actif – passif.

- La planification opérationnelle :

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

La qualité du plan opérationnel dépend des éléments suivants : ¹⁷

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

- Le suivi des plans

Cette planification correspond au cycle de l'évaluation des résultats obtenus par les différentes directions et peut être partiellement intégrée avec le cycle du reporting.

Le suivi annuel des plans opérationnels pourra être effectué lors de l'élaboration du budget de la banque au cours du dernier trimestre de l'année et dans le dossier budgétaire préparé par une direction et présenté à la direction générale lors des comités budgétaires, une partie spécifique pourra être consacrée au rappel du plan opérationnel de l'entité.

2.3- Les caractéristiques de l'activité bancaire

« Le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les banques que dans l'industrie, en raison de la nature même de l'activité bancaire. »¹⁸ Il existe un certain nombre de problèmes méthodologiques dont la résolution n'est pas toujours aisée. ces problèmes

¹⁷ Lonig H, Malleret V. et autres, le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, Ed, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p 99

¹⁸ F.DESMICHT « pratique de l'activité bancaire, édition, Paris, 2007, p 107

rencontrées dans la mise en place de la fonction contrôle de gestion sont dûs à de certaines caractéristiques de l'activité bancaire :

- L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe : cette complexité se traduit par le fait que les organes ne relevant pas directement de l'exploitation bancaire sont particulièrement nombreux : services, études, économiques et financière, affaires juridiques, tous les back offices des opérations clientèle et sur titre. D'autre part, la banque à réseau gère souvent un grand nombre de points de vente des agences qui sont réparties sur tout le territoire national et à l'étranger ;
- L'activité bancaire donne naissance à des produits liés : lorsqu'un même processus de production engendre deux ou plusieurs produits, lorsque la consommation d'un produit implique celle d'autres produits, on se trouve en présence de produits liés.

2.4- les missions du contrôle de gestion

« La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de quelque niveau que se soit, de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés »¹⁹. Pour ce faire, l'entreprise doit réaliser des préalables à la mise en œuvre du contrôle de gestion. A ce titre, elle doit :

2.4.1- Organiser un système d'information orientée vers la décision

L'information est l'élément clé du système de pilotage, Piloter une organisation, c'est, à la fois fixer les objectifs, se doter des moyens et prévoir les régulations assurant l'adéquation entre objectifs et moyens.

Le pilotage s'appuie sur le système d'information et de gestion.

2.4.2- Garantir la médiation entre stratégie et opérations

Les instruments du contrôle de gestion doivent assurer la relation entre la direction générale et les opérationnels exerçant les opérations de banque.

Donc, le contrôle de gestion, au delà d'une maîtrise des actions de chaque centre, facilite également la coordination des décisions. De manière générale, le contrôle de gestion contribue à accroître la convergence des buts : il conduit à plus de transparence et à plus de rationalité.

¹⁹ M.Rouach, « finance et gestion dans la banque », revue banque, édition, paris, 2010, p 34

Le fait de fixer des objectifs aux différents niveaux opérationnels permet d'indiquer clairement le devoir des acteurs .Ainsi, chaque responsable se trouve obligé de se doter d'un plan d'action qui constitue un engagement de sa part.

2.4.3 -Maitriser l'activité et amélioration de performance

Le contrôle de gestion vise la maîtrise des activités dont le but recherché est la maximisation des gains, de productivité et d'efficacité. La rentabilité, qui constitue l'indicateur de performance, le plus synthétique qui soit, fait apparaître la contribution d'une entité aux résultats d'une banque, d'un produit, d'un client, afin d'arrêter la stratégie à moyen terme.

Pour assurer la rentabilité et la compétitivité de la banque à long terme, le contrôle de gestion doit étendre son action vers un pilotage fin des différents leviers de performance.

Conclusion

Ce chapitre m'a permis de comprendre la notion du contrôle de gestion dans sa globalité, et de savoir qu'il dispose d'un vaste domaine d'application, son processus s'appuie sur des points importants, à savoir les objectifs à escompter, les moyens à mettre en œuvre pour leurs réalisations, et les résultats obtenus.

Le contrôle de gestion, consiste à utiliser des outils spécifiques qu'il aura préalablement mis en place, parmi ces outils, le contrôle budgétaire est retenu en tant qu'instrument essentiel au contrôle de gestion, car il permet de fournir des informations pertinentes pour l'application et le suivi de la stratégie de la banque.

Le contrôle de gestion, en fournissant les informations et les indicateurs, permet une analyse de la performance, qui est devenue une préoccupation ultime des dirigeants.

Introduction

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

Une première section sera consacrée à la présentation de la gestion budgétaire, mode de gestion prévisionnelle à court terme qui englobe les programmes d'actions de la banque et les moyens pour parvenir à les réaliser. Elle comprendra quelques caractéristiques du budget et les principes de base à l'instauration et du fonctionnement de sa gestion.

La deuxième section, Nous permettra d'identifier les principaux préalables nécessaires à la mise en place d'une gestion budgétaire efficace et adaptée à l'activité de la banque.

Section 1 : Les préalables de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est le centre d'intérêt de toutes les entreprises, il faut pour cela que certains préalables soient bien assimilés et bien partagés pour faire vivre les équipes au rythme des budgets.

1-1 présentation du concept budget

Le concept de budget est généralement associé au domaine des finances et de l'économie.

1-1-1 définition de la notion de budget

Le budget est un état prévisionnel de contrôle des recettes et des dépenses ; il constitue un instrument de coordination des unités décentralisées de l'entreprise.

« Le budget ne saurait pas s'établir à travers le recalcul des données antérieures »²⁰.

Le mot budget est d'origine ancienne, il vient de l'ancien français « bougette » qui signifie bourse.

Le budget peut être, aussi, défini comme « un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation quelques résultats clés par le chef de l'entreprise »²¹

²⁰C. HORNGREN, A, BHIMANI, S .DATAR « contrôle de gestion budgétaire » 3^{ème} édition paris, 2006, page 172

²¹ Jean MEYER « Gestion budgétaire » 4^{ème} Edition Duno , paris 1990 Page 27

Le budget est établi pour atteindre un objectif. Ceci traduit une démarche volontaire qui vise un objectif quantifié à une date donnée. La réalisation de cet objectif nécessite un travail de prévision pour l'élaboration du budget.

1-1-2 les différents types de budget

La gestion budgétaire suppose l'établissement de budgets permettant de présenter toutes les prévisions chiffrées de la banque. Ces budgets sont liés les uns aux autres, il n'est, donc, pas question de les établir sans tenir compte de leur état d'interdépendance. « Il n'apparaît en conséquence une certaine hiérarchie entre les différentes catégories de budgets établis. Donc on distingue quatre grands types de budgets. »²²

1-1-2-1 Le budget commercial :

L'établissement d'un budget commercial passe par deux phases successives :

D'abord, une phase de prévision, après cette phase le budget doit ensuite être ventilée par des activités qui concernent les ressources commerciales, les comptes clientèles, les emplois clientèle à court terme et à moyen et long terme en faisant la distinction entre les emplois publiques et privés, le taux de couverture des emplois par les ressources de la banque, la réserve obligatoire selon les instructions de la banque d'Algérie.

1.1.2.2-Le budget des investissements

Tout projet d'investissement doit être chiffré et évalué. Une telle estimation doit être exhaustive et doit laisser autant que possible plusieurs versions.

L'investissement peut se traduire par l'acquisition d'un matériel nouveau, ou bien par un projet d'extension de l'activité de la banque ; il s'agit dans ces cas d'évaluer le coût d'acquisition du matériel ou de l'immobilisation, ainsi que le coût d'installation et de mise en place.

1.1.2.3- Le budget de trésorerie et les documents de synthèse

Le budget de trésorerie et les états financiers prévisionnels (le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel, le tableau de financement), résument l'ensemble des autres budgets élaborés par la banque.

²² M. GERVAIS, op cite 4^{ème} édition, page 286

- Le budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie s'élabore à partir de l'ensemble des budgets établis par la banque. Il traduit, en termes de décaissements, et de décaissements l'ensemble des données prévisionnelles, et détermine un solde de trésorerie mensuel.

- L'état de résultat prévisionnel

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

- Le bilan prévisionnel

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

Le bilan prévisionnel se présente comme un bilan traditionnel ; il permet de prévoir les conséquences des actions envisagées au cours de l'année N+1, sur la structure financière de la banque.

- Evolution du fonds de roulement ;
- Evolution du besoin de fond de roulement ;
- Rentabilité des capitaux investis .

- Le tableau de financement prévisionnel :

Ce budget permet d'identifier, pour ce qui concerne des ressources, les dépôts prévisionnels, et pour ce qui concerne les emplois, les crédits prévisionnels à accorder à la clientèle. Ces ressources et emplois sont calculés en capitaux moyens journaliers et par solde de fin d'année. Il prend en considération les flux susceptibles d'affecter le bilan prévisionnel et met en évidence l'évolution de l'équilibre financier de la banque.

1-1-2-4 Le budget des frais généraux

Le budget des frais généraux est principalement composé de charges fixes n'ayant pas un rapport direct avec le niveau de l'activité de la banque. Il regroupe les dotations aux amortissements ainsi que les charges liées à l'administration générale de la banque et concerne ses différentes structures de gestion, telles que les structures : de gestion des moyens informatiques, de gestion du personnels, de gestion comptable et financière, de marketing...

Ce type de budget est habituellement élaboré de manière arbitraire ou par reconduction. Afin d'assurer une meilleure gestion des frais généraux, de réduire ces charges et d'aider à la rationalisation des prévisions, des techniques, telles que le budget à base zéro, ont été développées. De ce fait, on a jugé intéressant de présenter le budget base à zéro dans ce qui va suivre.

- Budget à base zéro

Le budget à base zéro est un outil de gestion basé sur la remise en cause permanente de la structure organisationnelle. Mis au point dans les années quatre vingt(80) pour contenir la croissance des frais de structure.

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 logistique et vise à redéfinir les coûts de structure (ceux des services généraux)

A partir d'une analyse coûts de services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés.

Enfin de compte chaque unité doit justifier son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression.

La budgétisation à base zéro est une procédure budgétaire qui consiste à imaginer la reconstruction de l'appareil fonctionnel de l'entreprise à partir de zéro, en commençant par les modules les plus utiles, les moins utiles étant supprimés.

1-1-3 Les fonctions du budget

Le budget remplit une multitude de fonction, au sein d'une organisation qui sont essentiellement les suivantes :

1-1-3-1 Le budget constitue une attribution d'objectifs et de moyens :

La poursuite d'un objectif nécessite la planification des actions : il s'agit du plan d'action. Le plans d'action contenu dans le budget correspond, en principe, à un objectif bien défini, toutefois le choix des ces plans n'est jamais définitif tant qu'on n'aura pas mesuré les moyens qu'il implique.

Au terme de cette démarche, le responsable du budget est convaincu de poursuivre un objectif réalisable et de disposer des moyens nécessaires à sa réalisation. Dans cette optique, le

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

1-1-3-2 Le budget est un outil de délégation et de motivation :

Lorsque le budget est conçu dans un esprit de dynamique et de volontarisme, sa pratique peut déboucher sur la délégation lorsque la gestion est basée sur la fixation d'objectifs à réaliser.

Au lieu d'être sur la fixation des tâches à exécuter, la délégation ou décentralisation s'inscrit en général dans un mode participatif de fixation des objectifs, ce qui permet de déboucher sur une meilleure motivation des responsables. Toutefois, pour réussir la voie de la délégation de la décentralisation la direction doit mettre en place des outils de suivi et de contrôle.

1-1-3-3 Le budget est un outil d'évaluation des performances

Le budget est considéré comme un outil de contrôle puisqu'il permet de conduire l'action vers l'objectif fixé en confrontant la réalité avec la prévision et cela par un contrôle qui se fait en deux étapes : le contrôle à priori et le suivi des réalisations.

1-1-3-4 Le budget est un outil de dialogue interne

La période budgétaire est un moment privilégiée de dialogue et de négociation à tous les niveaux de l'ensemble. Ainsi, les comités budgétaires annuels au cours desquels les responsables de métier ou de fonction présentent leur budget à la direction générale, sont l'occasion de discussions non seulement sur le budget, proprement dit, de l'entité mais également sur la stratégie poursuivie par les responsables : position concurrentielle de l'entité, plans d'action, choix des hommes, choix techniques.

1.2- présentations de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de la banque dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées.

1-2-1 Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil de pilotage permettant la traduction du plan stratégique à moyen terme en budget annuels servant de référence aux opérationnels.

« C'est une démarche utilisée dans toute entreprise de grande taille et à décentralisation de sa gestion qui s'appuie sur une procédure et un suivi budgétaire ». ²³

Le plan comptable présente la gestion budgétaire comme « un mode de gestion consistant à traduire en programmes 'actions chiffrées appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables » ²⁴

Selon Meyer j « la gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonction des conditions intérieures et extérieures de la banque. A partir de ces prévisions, les responsables de la banque reçoivent après accord des attributions- programmes et moyens- pour une durée limitée. Un rapprochement a lieu régulièrement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent l'explication et l'exploitation de ces écarts constituent le contrôle » ²⁵

Cette définition de la gestion budgétaire met en exergue deux étapes essentielles de cette dernière

Le contrôle budgétaire qui se traduit par le calcul d'écarts et la mise en place d'action corrective correspondant à ces écarts.

1-2-2 Principes d'élaboration et de fonctionnement d'un système budgétaire

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

1.2.2.1- Principe de non remise en cause de la politique générale de la banque

Le budget doit être construit sur la base de la politique générale de la banque. À partir de l'analyse de l'environnement de la banque de l'étude de ses forces et faiblesses, ainsi que d'une réflexion sur la volonté des dirigeants. On peut arrêter une stratégie ; c'est-à-dire, des objectifs à long terme et un plan d'action pour les atteindre et une allocation de ressources par grandes masses.

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

Lorsque la banque ne dispose pas de plans à moyen et long terme, ses budgets seront établis en respectant sa stratégie implicite. Dans ce cas, la direction générale détermine les grandes

²³ C.ALAZARD et S.SEPARI « contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} édition, page 225

²⁴ C.ALAZARD et S.SEPARI op cite, 2^{ème} édition, page 225

²⁵ J. Meyer « contrôle budgétaire » Dunod 4^{ème} édition , paris 1970 , p 2

orientations pour l'exercice à venir, en fonction d'une appréciation plus ou moins intuitive de la situation.

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

Pour réussir à coordonner les différents services de la banque d'une manière efficace et complète et afin d'éviter que les actions entreprises par ces derniers ne se contrarient pas, les acteurs de la banque doivent s'appuyer dans la construction de leurs budgets sur un système budgétaire.

Toutefois, il reste possible dans certains cas que la banque ne puisse pas procéder à l'élaboration de son budget en respectant ce principe.

1.2.2.3- Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité

Ce principe concerne à la fois le découpage de la banque en centres de responsabilité et l'élaboration des différents budgets en fonction des responsabilités. Le découpage de la banque se fait en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres.

Le partage de l'autorité se réalise par service fonctionnel, par produit, par zone géographique ou par projet. Le système budgétaire va se calquer dessus. La présentation du budget doit séparer les éléments qui sont contrôlables par le responsable du budget, de ceux sur lesquels il n'a aucun moyen d'action ; l'adaptation de cette distinction, dès la formulation des budgets, va permettre de faciliter la détermination et le contrôle des performances des centres de responsabilité.

1.2.2.4- Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel

Un système budgétaire ne peut être efficace que s'il existe des forces qui poussent les principaux responsables à respecter la logique budgétaire, et ce en se fixant des objectifs ambitieux ou en réagissant aux écarts importants.

Ces forces sont différentes suivant le type d'organisation de la banque , ces facteurs de motivation ne découlent pas automatiquement de l'adoption d'un système budgétaire , il résultent d'une politique de ressources humaines axée sur la récompense de ceux dont l'action sera conforme à la logique budgétaire et sur la sanction (négative) de ceux dont l'action ne le sera pas.

1.2.2.5- Principe d'actualisation des prévisions en vu de nouvelles informations

Un budget doit être actualisé, non pas au moindre changement de l'environnement, encore moins face à des difficultés de réalisation, mais chaque fois que des circonstances majeures rendent le travail de prévision antérieur peu utilisable pour la conduite de l'action. Le budget est, en effet, un outil de pilotage fait pour agir et à ce titre, il doit périodiquement adapter ses points de repères aux réalités changeantes de l'environnement, de façon à avoir en permanence une connaissance de la situation actuelle.

A la suite de changements inattendus et imprévisibles de l'environnement, il sera nécessaire d'établir de nouvelles prévisions et procéder à une révision budgétaire. Les causes de modification de l'environnement sont diverses ; elles peuvent être d'ordre économique, politique ou social, et influencent l'évolution de la banque. La révision budgétaire semble être nécessaire afin de faire face et suivre les événements dont il n'a pas été tenu compte lors de l'élaboration du budget initial. Il n'existe pas de périodicité fixe pour la révision des budgets.

1-2-3 Les préalables de la mise en place d'un système budgétaire

La gestion budgétaire constitue un sous ensemble de système de planification, instrument de pilotage et un outil d'aide à la décision. De ce fait, le système de planification s'impose comme étant un des préalables à la mise en place d'un système budgétaire. Le premier préalable est la prévision « voir ou connaître par avance » qui est indispensable, pour qui désire élaborer un budget ; elle est considérée comme un moyen d'aide à la prise de décision, ainsi, toute discussion sur les méthodes des prévisions doit traiter directement des problèmes et des processus de prise de décisions auxquelles elles s'appliqueront. Le second c'est la planification, est une démarche qui consiste, à partir d'une connaissance de l'environnement de la banque ainsi que ses forces et faiblesses (diagnostic), à faire des choix concernant l'avenir à long terme (stratégie) et à définir les moyens permettant de concrétiser ces choix (plan opérationnel), un travail fréquent, si possible permanent, de prévision et d'analyse de l'environnement est nécessaire pour vérifier si les orientations à moyen terme de l'entreprise sont adéquates ou pas. Enfin, l'organisation, qui consiste à la répartition des éléments en organes et les relations existantes entre ces organes, ces éléments, par rapport à l'environnement. Elle a deux aspects, à savoir la spécialisation des éléments, ou bien la coordination ou régulation de ces éléments, tout cela constitue un des aspects de la division du

travail ayant une portée générale. Elle concerne non seulement ce qui se passe à l'intérieur de la banque mais encore à l'extérieur.

Section 2 : La budgétisation

La budgétisation étant le rapport entre les objectifs que l'on se fixe et les moyens que l'on déploie pour les atteindre.

2.1- La procédure budgétaire

Afin de « collecter l'information sur les réalisations, d'organiser les traitements menant aux prévisions, ainsi que les multiples réunions et navettes, les grandes entreprises ont développé des procédures budgétaires très précises, dans l'aspect bureaucratique et finalement très conservateurs sera dénoncé par les tenants du nouveau contrôle de gestion »²⁶.

2.1.1- L'organisation de la procédure budgétaire

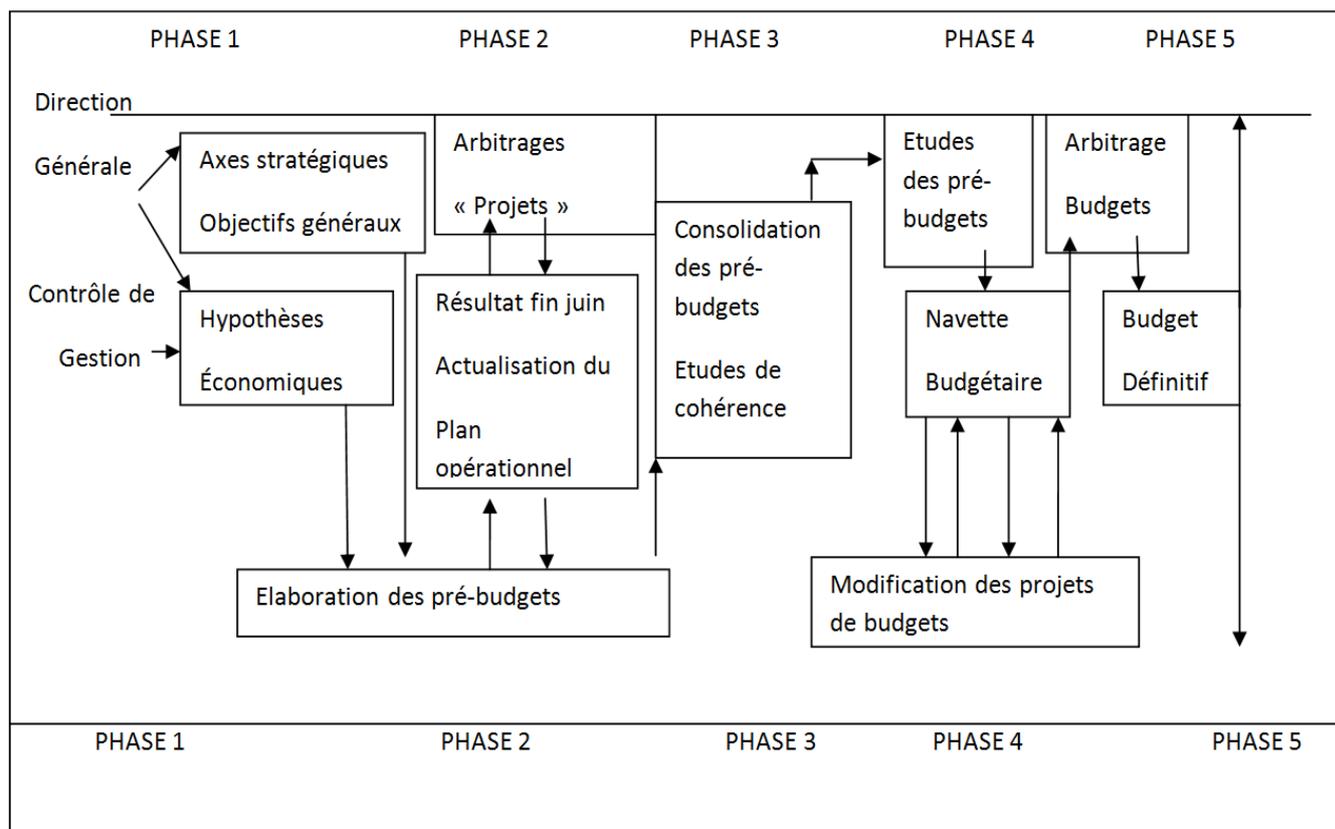
« L'organisation de la procédure budgétaire constitue un temps fort essentiel de la présentation du contrôle de gestion. La responsabilité du contrôle de gestion est d'assurer la diffusion des principaux documents servant de support à l'élaboration du budget ainsi que le respect du planning de la procédure »²⁷.

Concernant ce dernier point, on peut associer le dynamisme d'une procédure budgétaire à la fréquence des « navettes » qui sont réalisées entre les différents niveaux de décisions au sein de la banque. On peut représenter un déroulement type de la procédure budgétaire par le schéma suivante :

²⁶ Jean-Louis Malo et Jean-Charles Mathe « l'essentiel du contrôle de gestion » éd d'organisation, Paris, 2000, p.106

²⁷ G. NAULLEAU et M. ROUACH op cit, p. 48

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



Sources : Naulleau G. et Rouach M. Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revu banque éditeur, paris, 1998, p 264

Sur cette formalisation, on a découpé la procédure budgétaire en cinq phases ayant chacune leur cohérence. L'absence de l'une ou l'autre de ces phases réduit nécessairement l'impact de la procédure budgétaire comme outil centrale de management de l'entreprise.

• Le cadrage budgétaire

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.

Ces objectifs sont les fruits de la démarche stratégique conduite au niveau de la banque. L'envoi de cette lettre de cadrage ou lettre d'intention permet aux centres de responsabilité d'initier leur pré budget N+1.

Parallèlement, le contrôle de gestion transmet les hypothèses économiques et monétaire ,à retenir comme référence de valorisation pour l'ensemble des interlocuteurs de la banques et ces hypothèses économiques portent sur les taux d'intérêt, les taux de changes et les principale données permettant le chiffrage des prévisions d'activité et de recettes : inflation , croissance économique , évolution des dépôts à vue....

• L'élaboration des prés budgets

La phase d'élaboration des prés budgets peut être décomposée en deux temps :

-Dans un premier temps :

Les projets de développement retenus par le centre de responsabilité seront présentés dans une courte note qui sera transmise à la direction de contrôle de gestion, les projets en question doivent être cohérents avec les axes stratégiques définis par la direction générale ; les projets dont les coûts afférents dépassent le seuil fixé, par le contrôle de gestion, en accord avec la direction générale, doivent être répertoriés sur ce premier envoi des centres de responsabilité.

Le contrôle de gestion synthétise et transmet les projets pour un éventuel arbitrage au niveau de la direction générale.

-Dans un second temps :

Les centres de responsabilité élaborent leur pré budget, et pour cela, ils doivent remplir un certain nombre de documents synthétiques, par exemple un document relatif aux objectifs d'activité et de recettes, un document relatif aux objectifs en termes de moyens employés par le centre de responsabilité et un document relatif aux allocations de ressources sur tous les projets ne concernant pas l'activité courante.

Pour préparer ces documents synthétiques, de nombreux états intermédiaires propres aux centres de responsabilité sont nécessaires ; par exemple, pour les objectifs de production de crédit chaque agence du réseau va établir ses propres objectifs de production de chacun de ses exploitants. Ce sont les consolidations des objectifs de production de chacun de ses exploitants.

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

Tableau N° 01 : un document synthétique relatif aux objectifs d'activité et de recettes :

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

Commentaires

Source : Naulleau G . et Rouach M , le contrôle de gestion bancaire et financière , Revue banque Editeur, paris 1998 , P 266

Tableau N° 02 : document portera sur les prévisions des moyens hors investissements nécessaires pour la réalisation des objectifs de l'année N+1

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

Commentaire

Source : Naulleau G. et Rouach M, le contrôle de gestion bancaire et financière, Revue banque Editeur, paris 1998, P 267

Tableau N° 03 :Un document de synthèse est relatif aux investissements :

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

Commentaire

Sources : Naulleau G. et Rouach M, le contrôle de gestion bancaire et financière, Revue banque Editeur, paris 1998, P 267

Dans ce document sont regroupés les différents nouveau projet prévus par le centre de responsabilité.

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

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

• Consolidation des prés budgets

Cette phase relève du service de contrôle de gestion. Les différents budgets établis par les centres de responsabilité ne constituent que des esquisses qu' doivent être harmonisées. Les

différents responsables peuvent avoir des positions différentes, voire conflictuelles sur de nombreux problèmes ayant une incidence sur l'établissement des budgets.

A cet effet, le service de contrôle de gestion va poursuivre essentiellement trois missions :

- Une première consolidation des pré budgets transmise par les centres de responsabilité qui lui permettra par la suite de préparer les différents états financiers prévisionnels issus de ces pré budgets ;
- Se prononcer sur certains nombres de points essentiels relatifs à la crédibilité des pré-budget(s).
 - Les options de développement ou de redéploiements des ressources du centre sont – elles cohérence avec les orientations stratégiques et avec le plan opérationnel de la banque ou de l'entité de rattachement du centre de responsabilité ?
 - Les objectifs d'activité, de recettes de changes et d'investissement sont-ils en ligne par rapport aux objectifs et aux hypothèses économiques communiqués ?
 - Les efforts entre les différents centres de responsabilités sont-ils répartis?
 - Quels sont les postes qui sont le plus affectées par les orientations et les hypothèses diffusées ?
- Le pré budget après avoir fait l'objet d'un premier ajustement pourra être transmis à la direction générale accompagné de commentaires aux questions posées ci – dessus.

•Négociations et navettes budgétaires

Cette phase constitue , la phase la plus dynamique, dans le processus d'élaboration des budgets, car elle s'encadre dans un mouvement de négociations et de navettes budgétaires qui s'établissent, entre les centres de responsabilité et la direction générale, lors de réunions budgétaires, afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité , de revenus , de charges et d'investissement retenus au niveau de chaque centre de responsabilité.

La médiation entre les deux niveaux se fait par le service de contrôle de gestion.

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

de l'année N+1. Il est important de souligner qu'à ce stade, la direction générale doit jouer pleinement son rôle d'arbitrage et d'équilibrage permettant d'assurer à la procédure budgétaire sa crédibilité et sa viabilité.

• Elaboration du budget définitif

Cette phase correspond à :

- l'établissement du budget définitif par métier ou par grande fonction, elle donne lieu aux derniers arbitrages entre les différentes directions.
- le budget définitif est présenté au conseil d'administration pour approbation. En effet, c'est lui qui détient la prérogative de l'avaliser in fine ou d'émettre éventuellement des remarques.
- la diffusion du budget définitif à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque. Le service de contrôle de gestion peut, pour ce dernier point, utiliser des documents normalisés de « Notification budgétaire » accompagnés éventuellement d'une note signée par la direction générale afin de bien marquer le caractère contractuel de l'engagement pris par le responsable du centre de responsabilité.

2.1.2 Le calendrier de la procédure budgétaire

Il est fréquent lors du déroulement de la procédure budgétaire de constater des retards de la part d'un ou de plusieurs structures de la banque dans la transmission des documents budgétaires dépassant ainsi le cycle prévu pour la préparation des budgets. A cet effet, un planning budgétaire doit être établi par la structure de contrôle de gestion.

Tableau N°04 : Exemple du planning budgétaire :

Phases	Direction générale	Contrôle de gestion	Centre de responsabilité
Phase 01 : Choix et diffusion des hypothèses économiques et monétaire pour N+1 Diffusion des axes stratégiques à prendre en compte pour l'élaboration du budget N+1	30.06	30.06	

<p>Phase 02 : Diffusion de la note de procédure budgétaire Diffusion du réalisé à fin juin e matière de PNB, charges, effectifs, investissements, résultat par centre de profit.. Note sur les projets de développement retenus par les centres de responsabilité Document de pré-budgets relatifs aux objectifs -d'activité (crédits, dépôts...) -de moyens (effectif, frais généraux, investissements) -de recettes</p>		15.07 31.07 à 01.09	10.09 05.10 05.10 10.10
<p>Phase 03 : Consolidation des budgets et des demandes par le contrôle de gestion Choix des priorités par la direction générale</p>	20.10	15.10	
<p>Phase 04 : Réunions avec les contrôleurs de gestion locaux et les directions pour ajustement des demandes avec les objectifs de la direction générale. Présentation à la direction générale de la synthèse</p>	01.12	20.10.au 25.10 01.12	20.10 au 25.10
<p>Phase 05 : Dernières décisions budgétaires par secteur d'activité (réseau, fonction, international.) et par grande fonction (personnel, informatique, communication...) Etablissement du budget final Présentation du budget au conseil d'administration Diffusion du budget détaillé par centre de responsabilité</p>	08.12 15.12	10.12 30.12	

Source : Naulleau G. et Rouach M, le contrôle de gestion bancaire et financière, Revue banque Editeur, paris 1998, p 273 -274

2.2- La budgétisation par centre de responsabilité

La mise en place de centres de responsabilité permet au dirigeants d'impliquer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise et donc à la multiplicité des décisions à prendre et de répondre aux besoins de disposer d'un contrôle au plus près du terrain.

Cette organisation impose aux dirigeants de déléguer une partie de leurs pouvoir à des subordonnés.

Le nombre de centres de responsabilité ainsi que l'amplitude des domaines concernés permettent d'apprécier le degré de délégation de responsabilité existant dans l'entreprise ; plus ceux-ci sont nombreux, plus la gestion est décentralisée.

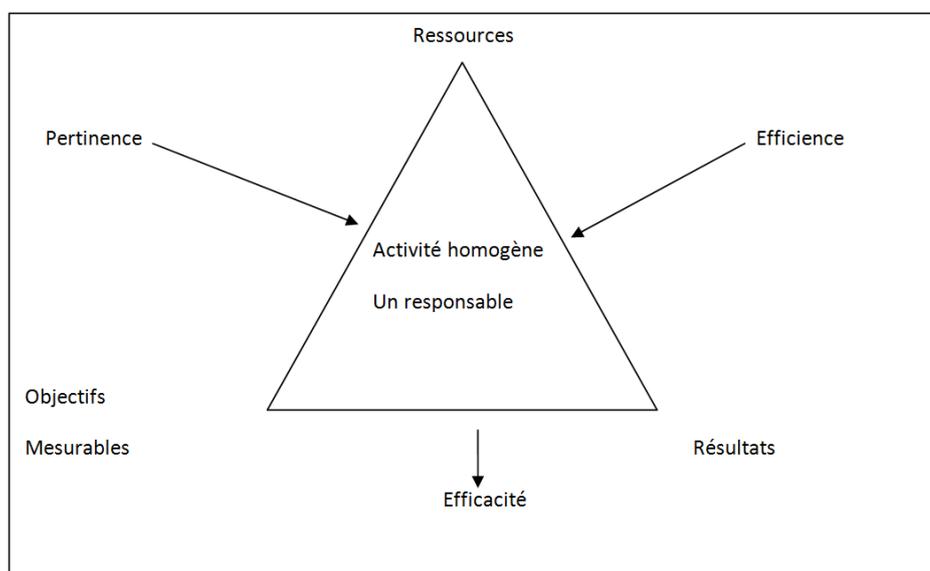
2.2.1- Définition et finalité d'un centre de responsabilité

Un centre de responsabilité est une subdivision fonctionnelle de l'entreprise, de taille variable (département, service, projet), qui possède les caractéristiques suivantes :

- Une activité homogène (production et vente) ;
- Un responsable (ayant l'autorité nécessaire pour engager des moyens) ;
- Une responsabilité déléguée (dans le cadre d'un budget) avec des objectifs précis ;
- Des ressources humaines, techniques et financières ;
- Des résultats mesurables.

Un centre de responsabilité est dans sa forme la plus achevée, un mini entreprise dont le responsable dispose d'une certaine autonomie de gestion qui est jugée sur les résultats obtenus.

Schéma N° 02 : Représentation schématique d'un centre de responsabilité



Source : Isabelle de Karviler et Loïc de Karviler, le contrôle de gestion à la portée de tous, éd. Economica, Paris 2006, p.50

2.2.2- Les différents types de centre de responsabilité

Les types de centre et leur nombre sont très variables d'une entreprise à une autre. « Ceux-ci sont la représentation d'un besoin particulier à chaque entreprise né de ses spécificités (taille, disposition géographique, diversité des activités, type d'organisation etc.) »²⁸

Les centres sont en général, regrouper en trois catégories selon leur nature :

2-2.2-1 Les centres de coût

Ce sont les centres les plus nombreux dans les entreprises. Ils constituent souvent une extension logique des centres d'analyse identifiés lors de la mise en place d'une comptabilité analytique. Mais ils constituent plus qu'une base de coûts homogènes.

En effet le responsable d'un tel centre a pour mission d'anticiper le comportement de ces charges et d'arbitrer des demande de dépenses de manière à réaliser ses engagements. Ces centres de coût sont, moins nombreux ; ils peuvent regrouper plusieurs centres d'analyses.

Parmi ces centres, il est possible de distinguer des différences importantes suivant les missions et les indicateurs de performance concernés.

Trois catégories de centre de cout disposent de caractéristiques homogènes :

A. Les centres opérationnels (Cop) : appelés aussi centres de coût, productifs qui réalisent des prestations répétitives dont le mode opératoire est formalisé. Dans le secteur des services, comme dans les banques et les établissements financiers, ces centres de cout sont souvent appelés centres prestataires ou centres de traitements d'opérations, Ils correspondent à des services administratifs de production, comme le centre de traitement administratif des titres pour l'activité financière, ou le centre de traitement des chèques pour l'activité bancaire.

B. Les centres de support (CSu) : A la différence des centres opérationnels, l'activité des centres de services généraux, est diversifiée.

Cette activité consiste à fournir des prestations ayant pour caractéristiques d'être non répétitive, ces centres correspondent à des centres de couts indirects.

Les centres de support correspondent aux services du type études et d'développement, informatique, maintenance, formation, imprimerie ou gestion des immeubles, des grandes entreprises. Certaines de leurs prestations peuvent avoir un caractère répétitif, comme c'est le cas

²⁸ P.L.Bescos,PH.Dobler,R ,Girand,V.Lerville Anger,C.Mendoza,G.Naulleau,éd,paris,1997,p260

d'une partie des prestations des services « informatique », « maintenance », ou « imprimerie ». Leur cout peut alors être calculé et pour cette part de leur activité, faire l'objet d'un suivi d'efficience.

C. Les centres de structure (CSt) : correspondent aux activités générales de soutien et de coordination qui sont le propre des services fonctionnels. Ils correspondent aux activités de direction générale, de contrôle de gestion, d'audit, de communication, de gestion du personnel.

Tableau N° 05 : Caractéristiques des différents centres de cout

Caractéristiques	COp	CSu	CSt
Nature des missions et objectifs			
Mise à disposition de produits ou de prestations à caractère répétitif.	*	*	
Mise à disposition de disposition de prestations différenciées.		*	*
Mission générale de soutien et de coordination aux autres centres de responsabilité.			*
Indicateurs de performance utilisés			
Efficience :prestations/réalisées/ressources consommées (productivité des équipements).		*	*
Efficacité : le résultat /objectifs (qualité, délai)		*	*
Pertinence globale (évaluation à moyen terme).			*
Suivi des couts			
Possibilité de connaitre les couts spécifiques des prestations	*		
Possibilité d'estimer les couts moyens des prestations.		*	
Possibilité de valoriser les cessions internes.		*	
Suivi relatif du budget du centre par rapport à un indicateur global :budget /vente,budget/massesalariale.		*	*
Techniques de budgétisation à basezéro,technique d'analyse de la valeur administrative(AVA).		*	

Source : P.L.Bescos, PH . Dobler,R.Girand,V.Lerville Anger, C.Mendoza, G.Naulleau, « contrôle de gestion et managemente »,Montchrestien, édition ,1997 page 263

2.2.2.2- Les centres de profit

La délégation accordée à un centre de profit n'est pas nécessairement plus importante que celle accordée à un centre de coût, notamment si on la compare à un centre de structure. Mais cette délégation comporte un élément supplémentaire fondamental devant être intégré dans le suivi de performance : le niveau d'activité.

Le suivi d'un centre de profit est relativement aisé. Il peut s'exprimer sous la forme d'un chiffre d'affaires, d'une marge ou d'un résultat mensuel.

Deux niveaux différents de délégation peuvent être distingués parmi les centres de profit ;

A. Les centres de revenu : sont objectif c'est de réalise un volume de ventes, exprimé par un chiffre d'affaires. Les principaux coûts générés par ces centres, en dehors de leurs charges directes de fonctionnement courant, sont des couts commerciaux comme les dépenses de promotion ou de publicité locale. Ces coûts sont généralement budgétisés assez précisément et ne donnent pas lieu à des marges de manœuvre importantes.

B. Les centres des résultats : appelé aussi centres de profit, sa mise en œuvre correspond à une étape réellement significative dans la décentralisation d'une entreprise. En effet , le responsable d'un tel centre dispose d'une délégation importante d'autorité dans la détermination :

- Le niveau d'activité ;
- Des conditions de négociation commerciale de ses produits, comme les délais et conditions de paiement accordés à ses clients ;
- Du montant des charges allouées à l'action commerciales, mais aussi à l'exploitation et au fonctionnement du centre ;
- Le cas échéant, de la politique des produits vendus.

Tableau N° 06 : Caractéristiques du différent centre de profit

Caractéristiques	Centres de revenu	Centres de résultat
Nature de la délégation d'autorité :		
Ventes (volumes).	*	*
Coûts commerciaux liés aux produits vendus (publicité)	*	*
Le budget de fonctionnement du centre (charges direct : loyer...)	*	*

Négociation des conditions de vente (délai de paiement).		*
Politique des produits vendus		
Indicateurs de performance :		
Chiffre d'affaires.	*	
Composition du chiffre d'affaires (mix des ventes)	*	*
Marge commerciale (ventes-couts d'achat des produits vendus).		*
Contribution (marge-charges directs du centre).		*
Taux de marge (profitabilité).		

Source :P.L. Bescos, Dobler , R.Girand, V .Lerville Anger , C.Mendoza , G.Naulleau , « contrôle de gestion et management », Montchrestien.p 268

2.2.2.3- Les centres des investissements

« Il s'agit de centre, de profit, dont le dirigeant dispose d'un pouvoir de décision sur les actifs nécessaires à l'activité du centre. L'appellation « centre d'investissement » peut donc prêter à confusion, c'est pourquoi ces centres sont souvent appelés « centre de rentabilité ». Les éléments maitrisables sont :

- Le chiffre d'affaires (prix et volume) ;
- Les charges maitrisables ;
- Le volume des actifs utilisés. »²⁹

Le centre d'investissement est un centre de profit mais avec une responsabilité supplémentaire : la maîtrise des investissements (liés à l'actif circulant et aux immobilisations de production).

L'objectif d'un tel centre s'exprime de deux manières :

- Soit par le taux de rendement des investissements réalisés généralement appelé ROI (Return on investment) , et calculé par le rapport : profit contrôlable / actifs utilisés ;
- Soit par le résultat net, calculé en déduisant du profit contrôlable une charge supplétive forfaitaire correspond à la rémunération des capitaux investis ;

Les investissements concernés sont de plusieurs natures.

²⁹ Isabelle de Kaevilier et Loïc de Karvilier « le contrôle de gestion à la portée de tous,éd,Economica,paris,2006,p100

Il s'agit, en général., des actifs utilisés dans le cadre de l'exploitation courante du centre, c'est – à- dire :

- Des immobilisations : machines, matériels de transport, outillage ;
- Des clients : encours clients ;
- Les ressources de financements utilisées.

Conclusion

Ce deuxième chapitre nous permis de comprendre le fonctionnement de la gestion budgétaire à travers différentes notions, procédures nécessaires à sa compréhension.

En premier lieu, nous avons exposé, des notions préalables à la gestion budgétaire, ainsi que l'articulation des budgets et les documents de synthèse prévisionnels (budget commercial, budget des frais généraux, budget de trésorerie, compte de résultat prévisionnel, bilan prévisionnel, tableau de financement) et différents principes d'élaboration d'un système budgétaire.

En second lieu, nous avons développé le processus budgétaire à travers l'organisation de la procédure budgétaire (calendrier et planning budgétaire), comment se déroule les diverses phases du processus budgétaire, et comment ces derniers interviendront pour finir notre chapitre avec une budgétisation miniature dans un centre de responsabilité.

Introduction

Lorsqu'une organisation a mis en place un système budgétaire, la suite logique et indispensable, sans laquelle la démarche budgétaire perd tout son sens, est d'implanter un système de contrôle budgétaire.

Pour que la gestion budgétaire puisse réussir sa mission principale qui consiste en le pilotage de l'organisation et l'atteinte des objectifs fixés, il est important d'associer deux fonctions complémentaires dont la première a été abordée dans le chapitre précédent.

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

Section 01 : Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés.

1-1 Définition du contrôle budgétaire

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

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

- De rechercher la ou les causes d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »²⁹

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

²⁹Alazard C. et Sépari S. contrôle de gestion , Ed . Dunod , , paris , 2001 , p 278

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

« Le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion. »³⁰

Le contrôle budgétaire est une méthode qui permet :

- De confronter, de façon régulière, les prévisions et les réalisations budgétaires d'une organisation. ;
- De constater les écarts existant entre les performances budgétées et les performances réalisées par la banque ;
- D'analyser et de faire ressortir les causes et origines des écarts constatés ;
- De mettre en œuvre des actions correctives, si nécessaire, afin de rapprocher la banque de ses objectifs préétablis ;
- Une meilleure projection de l'avenir de la banque et un meilleur contrôle de ses réalisations ;
- Permet à la banque d'avoir un système de contrôle plus efficace et plus efficient ;
- D'améliorer le processus prévisionnel de la banque.

1.2- les préalables du contrôle budgétaire

Le budget, obtenu au bout de la procédure de budgétisation, est un budget statique, en ce sens qu'il a été construit sur la base d'une seule hypothèse de vente. « La comparaison des réalisations avec le budget initial permet de vérifier si les objectifs d'activité ont été atteints.

En effet, elle n'apporte aucune information pertinente sur le rendement de facteurs de gestion pour permettre l'appréciation de l'efficacité d'un département ou d'un service, il convient de reconstruire son budget sur la base de son activité réelle »³¹.

³⁰ Alazard C. et Séoari S, op cite, p 228

³¹ Margerin j, « la gestion budgétaire comment en faire un outil de management » Ed. SEDIFOR, Grenoble, 1989 ,p175

1.2.1- La technique du budget flexible

Le recours au budget flexible se manifeste du fait de l'impossibilité d'effectuer des contrôles d'efficacité sur la base du budget initial.

Le caractère statique de ce budget, constitué sur la base d'une seule hypothèse de vente en le confrontant au réalisé ne permet que le contrôle d'efficacité (l'atteinte des objectifs d'activité).

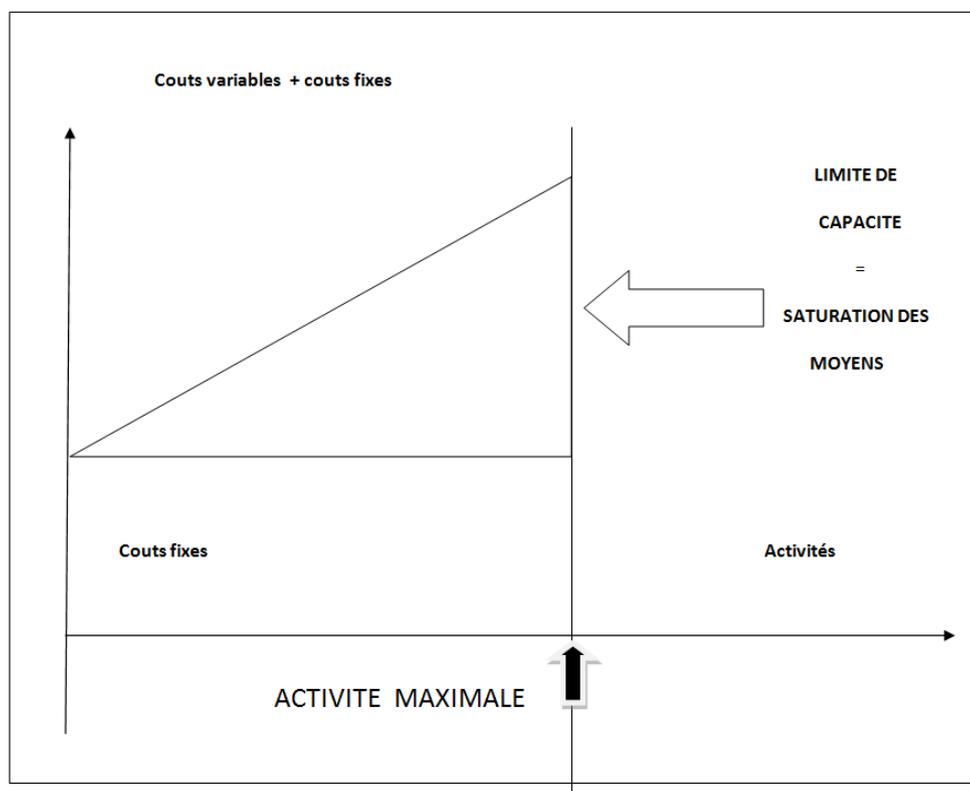
Le budget flexible peut être considéré comme un budget reconstruit sur la base de :

- L'activité réelle ;
- Normes techniques et de standards sur les quels était fondé le budget initial qui seront pris en tant que moyens de chiffrages.

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

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

Schéma N°03 : Méthode du budget flexible



Source : Margerin, La gestion budgétaire comment en faire un outil de management, Ed. SEDIFOR, Grenoble, 1989. P176

1.2.1.1- Le budget flexible global

La reconstruction du budget flexible global est plus facile, car l'unité d'activité est simplifiée par rapport à l'approche analytique. Dans ce sens, le budget des coûts variables est un budget global et l'unité de mesure appliquée à ce modèle est le chiffre d'affaire en ce qui concerne les coûts fixes, ils sont liés à l'entreprise et il n'y a pas de problèmes d'affectation.

1.2.1.2- Le budget flexible par centre de responsabilité

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

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

Le contrôle flexible permet de situer les variations en valeur de recettes et de dépenses par rapport aux variations correspondantes du programme d'activité en volume.³²

1.3--Etapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est généralement subdivisé en, trois étapes³³, à savoir :

1.3.1- Le contrôle avant l'action ou contrôle anticipatif

Cette étape intervient au moment de la construction des différents budgets de la banque. Elle a pour principal rôle d'améliorer au mieux les prévisions budgétaires. Elle aide à rapprocher le plus possible les prévisions de la réalité future de l'entreprise. Le contrôle avant l'action est basé sur un principe de simulation qui permet d'avoir une projection des conséquences de chacune des décisions prises au moment de la budgétisation.

1.3.2- Le contrôle pendant l'action ou contrôle opérationnel

Le contrôle pendant l'action est réalisé en temps réel et d'une façon continue. Il a pour but de fournir des informations précises sur les réalisations du moment présent de chaque centre de responsabilité de la banque et de piloter les actions jusqu'à leur accomplissement.

³² De Guerny J et Guiriec j-c principes et pratiques de la gestion prévisionnelle ,Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires , paris,1986 p 107

³³ H.ARNAUD,GARMILIS ,Ali,VIGNON,Véronique, « le contrôle d gston en action »,éd LIAISONS,paris,1992,p209

Le contrôle budgétaire devient de plus en plus opérationnel et cela grâce au développement de l'outil informatique. Ce dernier devient de plus en plus performant et répond de mieux en mieux au besoin exprimé par le contrôle budgétaire.

1.3.3- le contrôle après l'action ou contrôle prévisionnel

Cette dernière étape du contrôle budgétaire intervient pour l'évaluation du niveau de performance atteint par la banque à travers une mesure des résultats réalisés par chacun de ses centre de responsabilité.

A ce niveau de contrôle les mesures correctives ne sont plus possibles, car il s'agit de constater les écarts entre les réalisations et les prévisions budgétaires, tout en mettant en évidence les causes de non-réalisation des résultats budgétés.

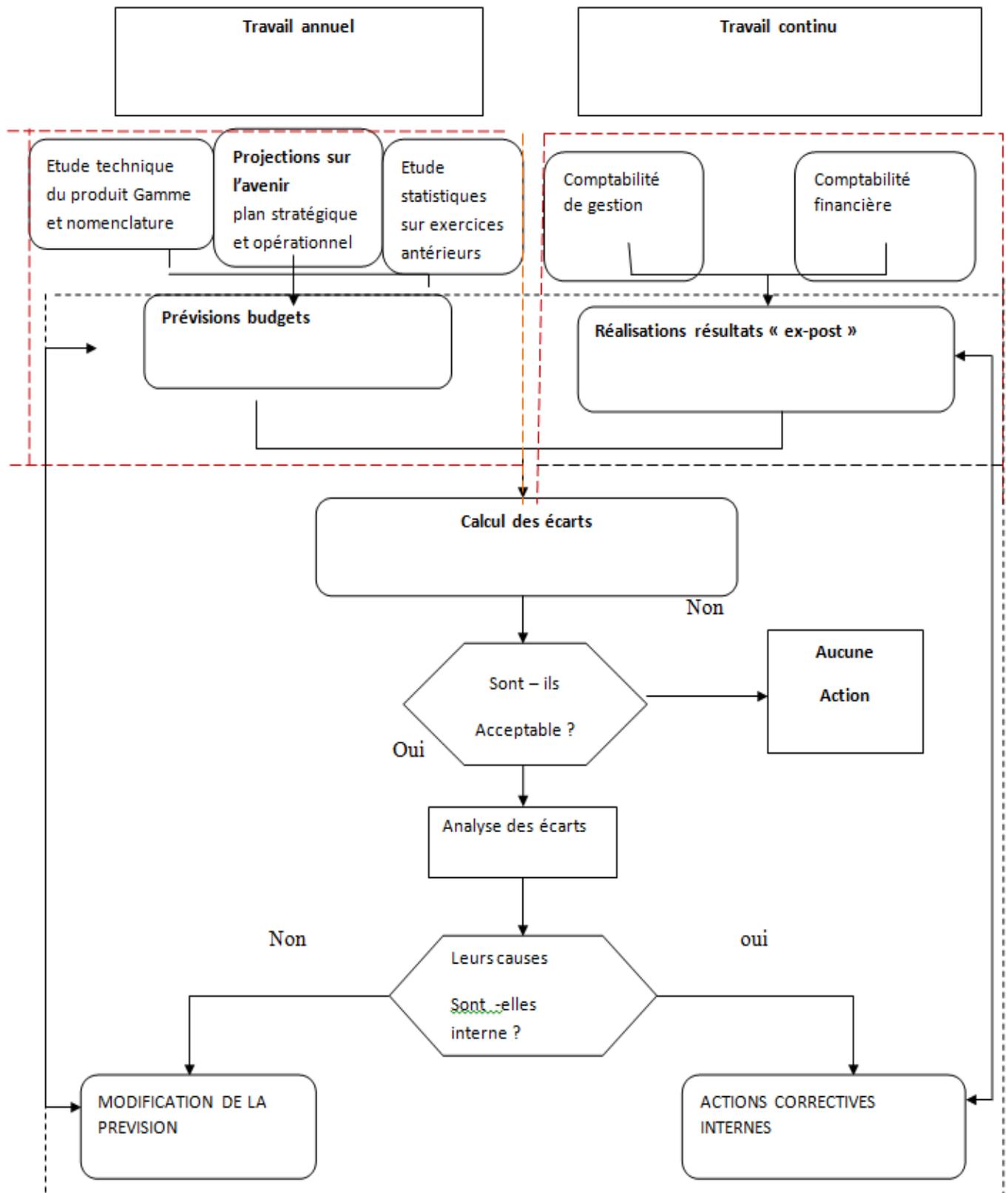
1.4-Les principes du contrôle budgétaire

Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité dont la gestion doit être mise sous tension. Les données nécessaires tant à l'établissement des budgets, qu'au calcul des réalisations mettant en jeu tous les systèmes d'information comptables de l'entreprise.

La pertinence des écarts dépend de leur définition, mais aussi de la qualité des éléments de référence, c'est -à-dire des budgets.

Le schéma suivant résume le principe de fonctionnement de l'ensemble de la gestion par les budgets dans laquelle s'insère le contrôle budgétaire.

Figure N°02 : Principe de fonctionnement du contrôle budgétaire



Source : Alazard c. et Sépari S, contrôle de gestion, Ed .Dunod , paris , 2007 ,p476

1.5- Les éléments exigés pour un bon fonctionnement du contrôle budgétaire

Les principes de fonctionnement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre les données préétablies et les réalisations pour mettre en évidence des écarts qui doivent appeler des actions correctives, comme toute pratique d'analyste, tel que le contrôle budgétaire, et pour qu'elle soit efficace des éléments clés doivent être implorés à savoir :

1.5.1- La compétence du contrôleur du budget

La tâche du contrôleur du budget est généralement assumée au niveau de la banque par le contrôleur de gestion. Il est généralement considéré par la banque comme étant la personne la plus habilitée à connaître les techniques et assumer la tâche du contrôle budgétaire. Cependant, ceci est très délicat, car afin de remplir cette mission correctement, le contrôleur de gestion doit être rattaché au niveau hiérarchique le plus « élevé, soit la direction générale » de la banque et avoir des liaisons fonctionnelles avec l'ensemble des centres de responsabilité.

1.5.2 La continuité :

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

1.5.3 La rapidité

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

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

1.5.4 La liaison entre contrôle budgétaire et comptabilité

La comptabilité générale sert à donner une vue globale de la situation financière de la banque. Toutefois, la diversité et la complexité de ses activités requièrent la mise en place d'un outil de gestion approprié qui répond à ses exigences en matière de détails de son activité. C'est pour cela que l'instauration d'un système de comptabilité analytique est nécessaire permettant, ainsi, de tenir compte des produits et charges dégagés au niveau de chaque centre de responsabilité et d'affronter les comptes de produits, charges et de résultat du centre en d'exploitation générale de la banque.

1.6 L'importance du contrôle budgétaire

Il reste cependant que tous budget doit être la conséquence de plan, d'action, lesquelles sont conditionnées par un jeu d'hypothèses prévisionnelles, suivant les discussions comptables et financières. Pour cela, il est essentiel de connaître les écarts élémentaires qui expliquent l'écart budgétaire.

Cette démarche est d'ailleurs parfaitement traditionnelle dans cet outil classique qu'est la comptabilité budgétaire. Pour être performante, elle doit respecter trois conditions générales :

La première condition : suppose une saisie d'engagement, prenant l'exemple des écarts sur les prix des matières qui seront saisies, soit dès leurs achat, soit dès leurs commande. Elle conduit à construire un système de suivi d'ailleurs non conforme, sur deux points aux principes comptable généraux :

- Parce que les stocks doivent être impérativement valorisés aux couts standards ;
- Parce que les écarts imputés aux résultats ne sont pas homogènes : il ne se rattache pas aux coûts des vents, mais aux achats ou consommation, de la période suivie.

Ces deux entorses à la logique comptable sont le prix payé pour que la rapidité soit prioritaire.

La deuxième condition (l'identification des causes d'écarts) exige qu'il y ait autant d'écarts que d'hypothèse budgétisée.

La troisième condition : consiste à faire apparaître les écarts là où sont les responsabilités concernées, ce qui suppose l'analyse fine des responsabilités donc ce point sera central, aussi pour l'élaboration des tableaux de bord.

Section 02 : l'analyse des écarts budgétaire

La technique de l'analyse des écarts permet d'attirer l'attention sur les décalages pouvant exister entre les réalisations d'une part, et un élément servant de base de comparaison d'autre part. Pour que cette technique soit opérationnelle, il est nécessaire de disposer d'un ou de plusieurs critères de comparaisons. Ceux-ci peuvent être : les objectifs, les budgets, les normes, les coûts standard, ou les réalisations de période extérieures.

2.1 La procédure de la constatation des écarts budgétaire

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

2.1.1- Contrôle budgétaire permanent ou périodique

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

2.1.1.1- Un contrôle permanent

Ce contrôle est exercé par les responsables opérationnels dans le but de contrôler leurs engagements vis-à-vis de leurs responsables hiérarchiques et de la direction générale. Ce type de contrôle permet au responsable budgétaire de :

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

2.1.1.2-Un contrôle périodique

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

- Ne pas alourdir démesurément le travail administratif des responsables budgétaires et leur laisser le temps nécessaire pour conduire leur action
- Garder, au niveau de la direction générale, la maîtrise du résultat global de la banque »³⁴

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

- Reconstituer les chiffres budgétisés des postes de charges, recettes et objectifs d'activité et les comparer aux mêmes postes mais avec les chiffres constatés tout au long de la période sujet au contrôle ;
- Déterminer les écarts et expliquer les plus significatifs.

2.1.2- Le calcul des écarts budgétaires

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

A-L'analyse des écarts liés au processus d'exploitation ou à l'activité commerciale d'un centre de responsabilité ou d'une banque :IL s'agit d'étudier les écarts concernant les ressources, le coût de ressources, les emplois clientèles, la rémunération des emplois, les commissions, frais de personnel, frais généraux.

B- l'analyse des écarts liés aux différentes opérations traitées par un centre de responsabilité : dans le cadre de son activité, il s'agit d'étudier les écarts concernant le volume des opérations sur : comptes, différents effets commerciaux, avec l'étranger, et différent engagement.

C- L'analyse des écarts liés aux différents principes de gestion du personnel ou de gestion des résultats de l'activité de la banque. il s'agit de l'évaluation de l'effectif, au

³⁴ Gervais M, « contrôle de gestion », éd, Economica, paris, 1997, p549

taux de rémunération : des investissements, des capitaux propres, ainsi que des actions de la banque.

2.2- Les caractéristiques d'un écart pertinent

Pour qu'un écart puisse présenter un intérêt pour le responsable, il faut que ce dernier soit :

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

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

on ne peut porter un jugement sur l'importance d'un écart sans le degré de certitude des éléments contribuant à sa formation. il se peut dans certains des cas, que les opérations privées connaissent des incertitudes dues à une mauvaise formulation du modèle de prévision ou à une piètre estimation des paramètres.

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

2.3- Analyse détaillée des écarts budgétaires

Chaque écart est composé des écarts suivants :

- Soit un écart sur volume ;
- Soit un écart sur prix ;

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

V_p : volume prévu

- Pp : prix prévu
- Mp : montant prévu
- E : écart constate
- Vr : volume réel
- Pr : prix réel
- Mr : montant réel

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

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

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

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

Si on remplace 2 dans 1 on trouve :

$$E = (Vr - Pr) - (Vp * Pp)$$

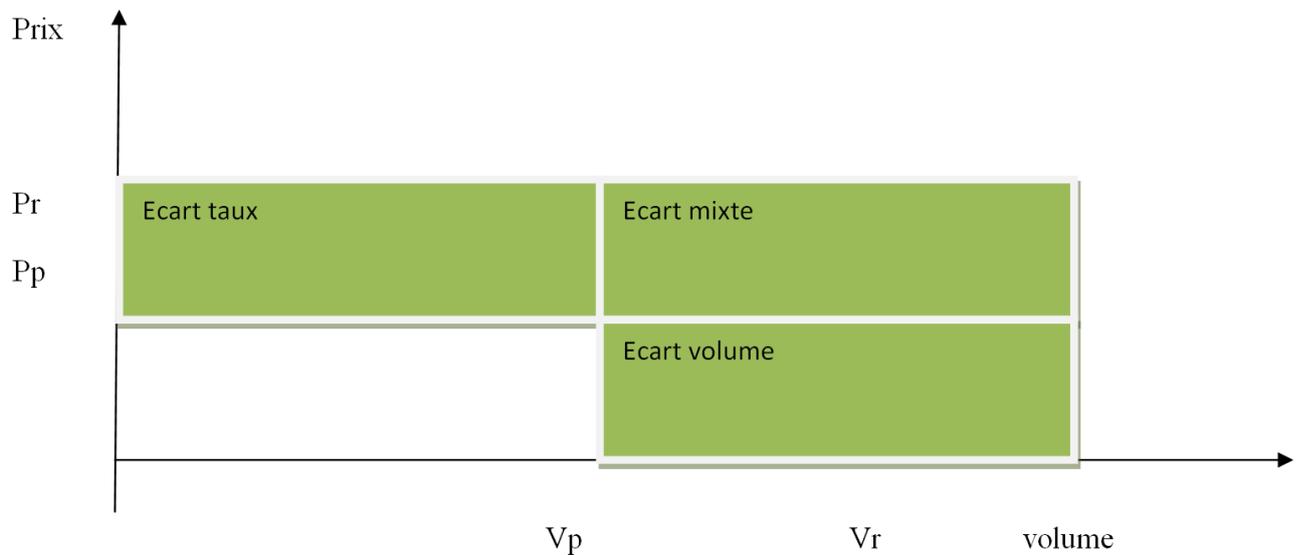
$$E = (Vr - Vp) * Pp + (Pr - Pp) * Vp + (Pr - Pp) * (Vr - Vp)$$



Cette décomposition montre qu'il existe :

- Un écart sur le volume évalué par rapport au prix prévisionnel $(Vr - Vp) * Pp$;
- Un écart sur le prix pondéré par le volume prévisionnel $(Pr - Pp) * Vp$;
- Un écart mixte du au volume et au prix $:(Vr - Vp) * (Pr - Pp)$;

Cette décomposition peut être représentée dans le schéma suivant :



Source : Naullrau G. et Rouach M, le contrôle de gestion et stratégie dans la banque, Revue banque éditeur, 4^{ème} paris, 2001, p54

2.4 Les principes de base pour l'analyse des écarts

Le but de la comparaison des standards avec les réalisations est de dégager des écarts, mais la détermination des écarts, ne constitue pas une fin en soi. Elle serait en effet sans portée si elle n'était pas suivie d'une analyse et d'une interprétation des écarts afin que puisse être dégagées un ensemble d'information exploitable par les différents niveaux de responsabilité à l'intérieur de la banque.

Les informations doivent être celles dont ils ont besoins pour : l'évaluation des performances et la mise en œuvre des actions correctives.

2.4.1 L'évaluation des performances

Toute individu dans l'entreprise assume une responsabilité, c'est-à-dire, qu'il doit répondre à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs bien définis. Pour mener à bien cette mission, il dispose d'une marge d'initiative et de liberté d'action dont les limites sont celles de la délégation de pouvoir qu'on lui à transmise.

2.4.2 La mise en application des actions correctives

Le calcul des écarts pertinents, la détermination des écarts significatifs et la recherche des phénomènes qui les causent constituent les trois préalables indispensables qui orientent la décision du responsable en matière de correction.

En ce sens, on peut définir l'action corrective comme l'application d'une décision liée à l'annulation ou la diminution d'un écart budgétaire. Cette décision peut porter sur le système de prévisions budgétaire ou sur l'évaluation des données et ceci dépend de la cause dégagée lors de l'analyse de l'écart. Donc, avant tout il faut déterminer la nature de l'action corrective.

Cependant, pour que cette dernière soit efficace, il est important qu'elle possède quelques caractéristiques.

2.4.2-1- Nature de l'action corrective

Deux types d'action corrective sont envisageables :

- « L'action est mise en œuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée, elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat et le contrôle est dit anticipé ;
- L'action ne cherche qu'à influencer les réalisations ultérieures. Dans ce cas, l'écart n'est calculé qu'une fois la tâche accomplie (contrôle à posteriori) »³⁵

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

- Si la cause de l'écart est liée au système de prévision ou de planification et l'erreur se trouve au niveau des prévisions ou des standards, l'action corrective doit concerner les prévisions et elle consiste à réviser les standards ;
- Si le chef du centre de responsabilité constate des écarts lors du contrôle permanent, ces écarts ne peuvent que provenir d'un problème d'application des actions budgétaires. Cette nature d'actions correctives n'est que la conséquence d'un contrôle dit anticipé ;

³⁵ Gervais M ,op cit,p169

- Si on remarque que la cause de l'écart est une cause structurelle et qui est valable pour les autres périodes budgétaires, il est nécessaire de mener des actions correctives afin d'influencer les réalisations antérieures ;
- Si l'écart n'est provoqué que par un phénomène accidentel ou conjoncturel qui n'est pas associé au processus budgétaire contrôlé. Il est essentiel de ne mener aucune action corrective et attendre à ce que le phénomène disparaisse.

2.4.2.2 Propriété d'une action corrective

Une action corrective efficace doit être rapide et adaptée.

▪ **Rapide** : la vitesse de mise en œuvre de l'action (une fois l'écart apparu) est un élément fondamental d'efficacité du contrôle, car une action corrective trop tardive risque d'avoir un effet contraire sur le système sous contrôle ; Cependant, la détection et l'interprétation de l'information prennent du temps, même avec un système d'information très rapide, des délais apparaissent. Il est, donc, essentiel de connaître et de chercher à réduire la période de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction ;

▪

▪ **Adaptée** : l'action corrective ne doit porter que sur des variables qui ont une influence déterminante sur le résultat et, encore, il faut bien doser la force de correction. Si l'action ne se fonde pas sur des points auxquels le résultat est sensible.

2.4.2.3- Le choix des actions correctives :

Le choix des mesures correctives incombe aux opérationnels et le contrôleur de gestion doit sur ce plan, se limiter à un rôle d'acteur.

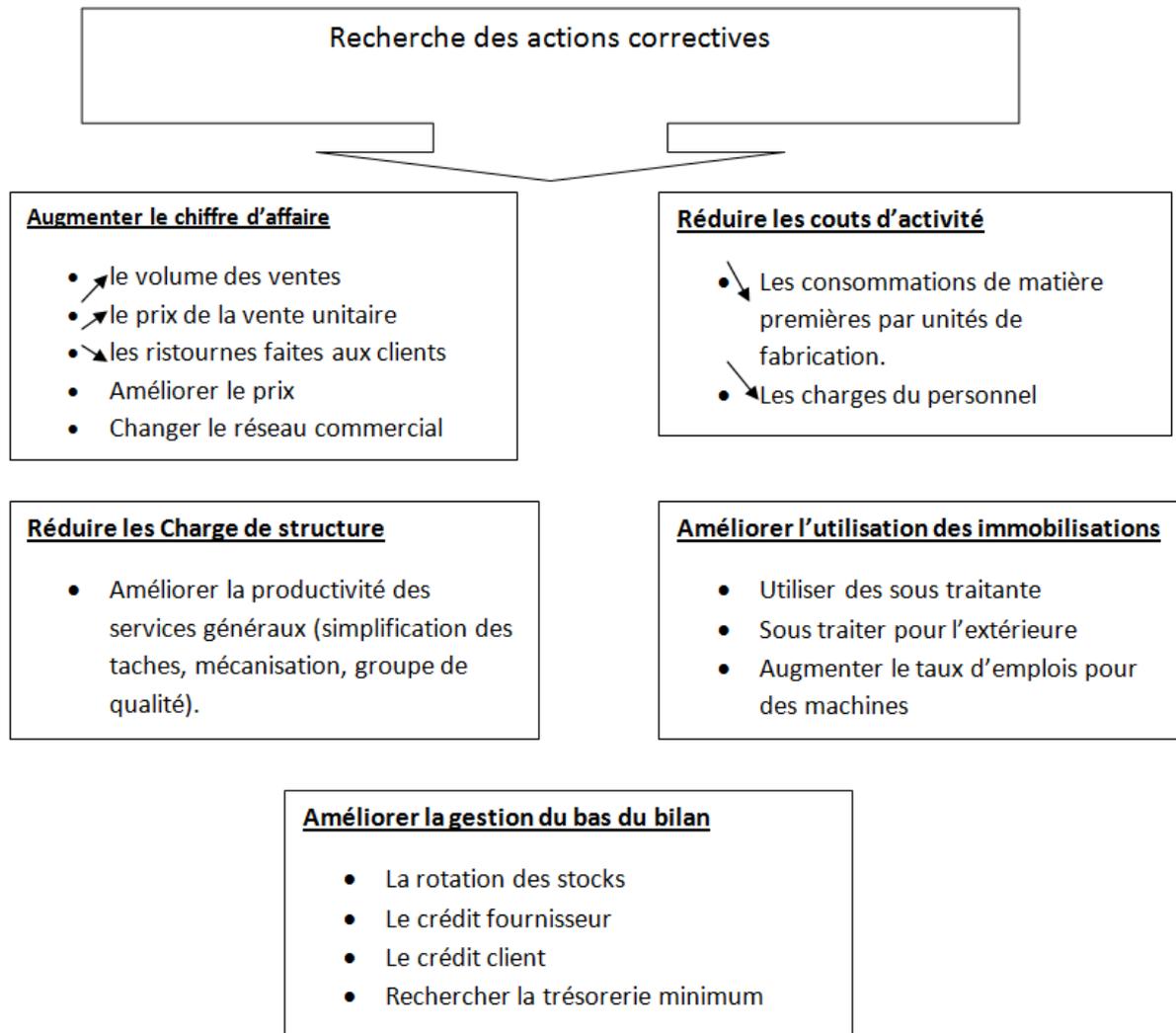
Une partie des actions correctives prend la forme de décision immédiate, les autres peuvent conduire à remettre en cause des choix à moyen ou long terme (investissement, programme d'action commerciale) qui nécessite une étude approfondie.

Face à un écart par rapport à un objectif initial, deux catégories de décisions peuvent être envisagées :

A-l'objectif initial doit à tout prix être réalisé : les actions correctives consistent alors à trouver une combinaison différente des moyens (humains, matériels, financiers) ou des moyens supplémentaires pour y parvenir.

D- un nouvel objectif doit être défini, dans ce cas une nouvelle négociation doit être menée pour substituer un objectif réviser à l'objectif Iniali.

Figure N° 03 : Les différentes actions correctives



Source : Michel, LEROY op cite page 49

Conclusion

Dans ce troisième chapitre, on a présenté la phase de contrôle budgétaire qui constitue le fruit du processus de gestion budgétaire. Et l'efficacité du contrôle budgétaire est très importante pour la réussite du système budgétaire.

En effet , le contrôle budgétaire intervient tout au long de la période budgétée pour permettre aux centres de responsabilité de s'assurer de la cohérence des réalisations et à entreprendre avec les prévisions budgétaires en temps d'objectifs et de moyens tout en s'appuyant sur le mécanisme du contrôle budgétaire .

Ce contrôle budgétaire engage tous les responsables de l'entreprise à quelque niveau qu'ils se situent, il s'agit d'un contrôle permanent qui s'effectue par les responsables opérationnels et d'un contrôle périodique s'il est fait par la hiérarchie.

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

Introduction :

Après avoir présenté les différentes notions relatives à la gestion budgétaire, ainsi que son importance au sein d'une banque notamment publique, il est intéressant dans ce présent chapitre de décrire la procédure d'élaboration au sein de la banque de l'agriculture et de développement rural(BADR).

Je vais exposer dans ce chapitre (cas pratique), deux sections qui vont porter sur :

Première section : présentation et organisation de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)

Deuxième section : Exécution, suivi du contrôle budgétaire.

Section 01 : Présentation et organisation de la banque de l'agriculture et développement Rural(BADR).

1-1 Présentation de la BADR

La BADR est une institution financière nationale créée le 13 mars 1982 sous la forme juridique de société par action, son capital est de 22000 .000.000 de DA. Elle a pour missions principale de développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

De ce fait, la BADR n'a pas à s'inquiéter uniquement du niveau de performance de ses exploitations, mais également de la réalisation de l'autosuffisance alimentaire dans le pays.

Avec un réseau qui compte actuellement 291 Agences locales d'exploitation et 37 Groupe Régionaux d'exploitation, ainsi que 47 directions, et plus de 6500 cadres et employés qui activent au sein des structures centrales, groupes régionaux et agence locales d'exploitation , la BADR est la première banque en Algérie de par l'étendue de son réseau et l'importance de ses effectifs.

1-2 Présentation de la direction de prévision et du contrôle de gestion (DPCG)

1.2.1-Création de la DPCG

La décision réglementaire N° 05/2007, du 21/05/2007, a eu pour objet la création d'une direction générale Adjointe « Exploitation » (DGA/Exploitation) au sein de la banque, et la définition de son organisation, de son rôle et de ses attributions.

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

Selon l'article 3 de cette décision, la direction générale Adjointe « Exploitation » a pour attributions :

- Mettre en œuvre la politique de développement du réseau ;
- Renforcer la coordination, l'animation, le suivi et le développement du réseau ;
- Développer le marketing et l'action commerciale ;
- Promouvoir les produits ;
- Développer les outils de pilotage et de suivi de l'activité de la banque ;
- Evaluer les performances du réseau ;
- Elaborer les rapports d'activité.

La DGA/Exploitation est structurée en trois directions (voir Annexe O1)

- La direction du réseau d'exploitation (DRE) ;
- La direction du Marketing et de la communication (DMC) ;
- La direction de la prévision et du contrôle de gestion (DPCG).

1.2.2- Mission de la DPCG

Selon l'article 7, de la même décision réglementaire, la DPCG est chargée de :

- La gestion prévisionnelle et de contrôle budgétaire ;
- L'établissement du programme d'action, les prévisions budgétaires et suivre les réalisations ;
- Le pilotage et la maîtrise des coûts pour un avantage concurrentiel durable et la recherche de l'efficacité opérationnelle maximale ;
- L'évaluation de la performance du réseau ;
- La mise en place d'instruments de prévisions, de contrôle et d'analyse de gestion ;
- Le développement d'outils d'analyse des marges brutes d'intermédiation et de gestion stratégique de la banque ;
- Contrôle de rationalité, par le découpage en centres de responsabilité, l'instauration de centres de profit et généralisation des systèmes de mesure de performance ;

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

- L'élaboration et le suivi des normes et paramètres de gestion ;
- Le contrôle de la qualité par l'élaboration d'une comptabilité analytique Adaptée ;
- L'élaboration des rapports d'activités périodiques.

1.2.3- Organisation de la DPCG (voir Annexe 01)

La direction de la prévision et du contrôle de gestion (DPCG) est structurée comme suit (article 7 de la même décision) :

- Sous direction prévision et contrôle budgétaire ;
- Sous direction contrôle de gestion.

Les fonctions de sous direction prévision et contrôle budgétaire :

- Elaborer et notifier les budgets, suivant les étapes de la procédure budgétaire ;
- Analyser les réalisations budgétaires, et établir les rapports de réalisation périodiques ;
- Traiter les demandes de dépenses exceptionnelles, reçues tout au long de l'année ;
- Améliorer en continu la structure des liasses budgétaires pour une meilleure adaptation à chaque centre de responsabilité.

La sous direction contrôle de gestion, quant à elle, elle est censée :

- Déterminer les différents coûts opératoires, pour l'ensemble des activités de la banque ;
- Décentraliser les objectifs stratégiques de la banque en objectifs opérationnels propres à chaque centre de responsabilité ;
- Analyser la rentabilité sur différents axes : par clients, par produit, par secteur d'activitéetc ;
- Concevoir et installer les tableaux de bord nécessaires à la gestion de la BADR ;
- Examiner les résultats obtenus par chaque centre de responsabilité, ainsi que les résultats globaux de la banque, en fonction des ressources allouées, par rapport aux objectifs fixés auparavant ;

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

- Participer dans le choix et la mise en œuvre des stratégies idéales pour la BADR.

1.2.4- Fonctions de la DPCG :

L'objectif fondamental de sa mise en place est de permettre à la banque d'établir des prévisions de résultats conformes aux objectifs de rentabilité fixés. Les prévisions de résultats à réaliser, par chaque structure, sont déterminées de manière à dégager, une fois consolidées, un résultat global conforme aux objectifs globaux de rentabilité arrêtés par la direction de la banque.

Le budget intègre, outre les dépenses de fonctionnement et d'investissement, les prévisions d'activités bancaires (charges et produits d'exploitation bancaire), calculées sur la base de données quantifiées et concrètes, et selon une méthode uniforme à tout le réseau.

Le processus de collecte des données de prévisions budgétaires, auprès des différents centres de responsabilité, se base sur le rapport liasse budgétaire. Les liasses budgétaires sont établies sous le format Excel et doivent être renseignées sur système informatique. Elles sont dressées sous forme de canevas sécurisés et automatisés.

1.3- Organisation du processus budgétaire au sein de la Banque de l'agriculture et du développement Rural.

Au niveau de la BADR, c'est à partir du budget, outil de gestion prévisionnelle annuelle, que les résultats des entités sont appréciés. En effet, c'est à l'occasion des travaux d'élaboration et de suivi budgétaire, que les objectifs budgétaires sont fixés et que le degré de leur atteinte est estimé.

1.3.1- Le processus budgétaire

Nous avons constaté au cours de stage pratique au niveau de la DPCG, que le processus budgétaire adopté était celui du « va et vient » qui implique une approche participative de l'ensemble des responsables de la banque (chefs d'agences, responsables de groupes d'exploitation, responsables de structures centrales, et bien évidemment les acteurs de la DPCG chargée de l'animation budgétaire).

En plus, le processus budgétaire connaît plusieurs autres privilèges, Nous pouvons citer :

1.3.1.1- La motivation du personnel du DPCG

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

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

1.3.1.2- La mise en œuvre d'un nouvel instrument de prévision de la rentabilité par agence (le TCR prévisionnel)

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

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

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

1.3.1.3- La mise en place d'un système de comptabilité analytique

La mise en œuvre d'une comptabilité analytique dans le milieu bancaire est particulièrement difficile et délicate en raison notamment de la multiplicité des activités, des

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

produits et des marchés .Un tel système coute cher, mobilise de nombreuses énergies, implique des saisies spécifiques et donne lieu à tous les niveaux à la manipulation de très nombreux documents, imprimés et fiches.

A cet effet, la direction de la comptabilité a sollicité des bureaux d'études spécialisés afin de mettre en place un système de comptabilité analytique performant au niveau des différentes structures de la banque.

1.3.1.4- Le développement du réseau de communication et du système d'information

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

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

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

1.4- La procédure d'élaboration du budget au niveau de la BADR

La procédure budgétaire est pour l'ensemble des centres de responsabilité, un outil de prévision et un support de la négociation des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Elle a pour finalités :

- L'uniformisation du processus d'élaboration du budget ;
- L'alignement des objectifs stratégiques de la banque avec ceux des différents centres de responsabilité en fonction des plans d'action de chaque entité ;

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

- La notification des objectifs à atteindre par les centres de profits et des moyens alloués à cet effet ;
- L'élaboration du budget de la banque.

Le budget de la banque s'inscrit dans le cadre défini par le plan stratégique de la BADR et les plans d'action s opérationnels. Il décline le plan selon un horizon annuel et sous une forme quantifié avec des échéanciers précis.

Il est communiqué pour approbation aux organes de gestion de la banque (conseil d'administration, conseil de direction générale) avant le 31 Décembre de l'exercice en cours.

La DPCG établie à la fin du premier semestre de chaque année un calendrier d'élaboration du budget de l'exercice (N+1).

Le calendrier budgétaire est validé par la direction générale puis diffusé à l'ensemble des structures de la banque par la DGA/EXP

L'élaboration du budget s'articule autour des quatre (04) principales phases suivantes :

1.4.1- Détermination des axes stratégiques et des objectifs généraux de la banque

Cette phase est initiée à partir de la fin du premier semestre de l'exercice en cours, par la direction générale. Elle consiste à définir les axes stratégiques et les objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget de la banque pour l'exercice (N+1).

Les axes stratégiques ainsi que les objectifs généraux sont la résultante d'un processus d'évaluation de l'environnement interne et externe de la banque, permettant à la direction générale de :

- Identifier les opportunités et les menaces ;
- Prioriser les actions visant à renouveler ou à renforcer l'offre commerciale ;
- Adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ;
- A améliorer les processus de production et de gestion au sein de la banque.

Ces travaux donnent lieu à un projet de document portant les axes stratégiques et objectifs généraux de la banque. Ces objectifs généraux sont déclinés sous forme qualitatif et quantitatifs formulés en terme de parts de marché, de clientèles cible, de produits de marges, de progression des frais généraux....

1.4.2- Elaboration des prés budgets des centres de responsabilité :

Cette deuxième phase a pour finalité l'élaboration par chaque centre de responsabilité ou son pré budget, en renseignant les liasses budgétaires normalisées en vigueur.

1.4.2.1- Préparation des liasses budgétaires à renseigner

La sous direction de la prévision et du contrôle budgétaire :

- ✓ prépare les documents budgétaires comportant les informations historiques relatives au réalisé de l'année N-1 du 1^{er} semestre de l'année en cours et s'assure de l'exhaustivité et de l'exactitude des informations reprises dans ces liasses ;
- ✓ Elabore une note de service décrivant les modalités de renseignement des liasses budgétaires et de tout autre document annexe , les rubriques et tableaux nouvellement introduits dans les liasses et les modalités et délais de renvoi correspondants ;
- ✓ Transmet les liasses à renseigner, dans les délais prévus par le calendrier budgétaire, par messagerie électronique interne ou le cas échéant sur supports magnétiques accompagné de la note de service préalablement signée par le directeur de la DPCG aux :
 - Direction générales adjointes, qui se charge de les répercuter sur Leurs structures respectives ;
 - GRE pour transmission aux agences de rattachement.
 - L'agence centrale ;
 - La sous direction tient un dossier de référence à son niveau, dans lequel sont classés ;
 - La note cadre ;
 - La note de service (DPCG) d'accompagnement des liasses budgétaires ;
 - La situation de réception des liasses ;
 - Tout autre document de référence jugé utile.

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

1.4.2.2-Elaboration des pré budgets par les centres de responsabilités

A la réception des liasses et documents budgétaires, chaque centre de responsabilité, en concertation étroite avec sa structure hiérarchique de rattachement, élabore son pré budget en renseignant les liasses conformément aux orientations de la note portant manuel d'utilisation des liasses.

Pour ce faire la structure de rattachement tient une réunion de coordination regroupant les responsables concernés.

A- Réunions de coordination

Après réception des liasses budgétaire et de note cadre, le directeur de GRE tient une réunion regroupant son staff et les responsables d'agences rattachées à fin de :

- Examiner et commenter le contenu de la note cadre à la lumière des réalisations de GRE et des agences qui lui sont rattachées ;
- Annoncer les principaux objectifs régionaux ciblés par le GRE en cohérence avec le plan d'action opérationnel du GRE ;
- Donner aux directeurs d'agences les orientations nécessaires pour arrêter leur pré budget (objectifs et moyens à mettre en œuvre par agence).

Un procès verbal de réunion retraçant les principales orientations et recommandations est dressé et signé par le responsable du GRE ou de l'agence centrale et chaque directeur d'agence.

Les directions générales adjointes et l'inspection générale pour ce qui concerne les structures y rattachées (centre de cout ou profit) adoptent la même démarche à leur niveau.

B- Renseignement des liasses

Chaque centre de responsabilité renseigne soigneusement sa liasse budgétaire en respectant les principes de fond et de forme fixés notamment :

- Le volet relatif aux informations générales (qualitatives ou techniques) sur le centre de cout ou de profit et les moyens dont il dispose ;
- Les objectifs prévus propres aux centres de profits, relatifs aux activités (encours de crédits, de dépôts, placements, nombre de

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

comptes ou de clients.....) et de revenus (produits, charges d'exploitation, marges et résultats) ;

- Les objectifs qualitatifs des centres de cout mettant en valeur les améliorations de la qualité des prestations internes ou externes fournies, des rendements, de l'efficacité des procédures et système et la maitrise des couts.

Les objectifs sont adossés à un plan d'action opérationnel bien défini qui suppose la mise en œuvre des moyens adéquats d'où les budgets de fonctionnement et d'investissement qui reprennent :

- ✓ Les effectifs, charge du personnel et frais de formation ;
- ✓ Les frais généraux liés à (l'immobilier, prestations de service externes, l'informatique, consommables....) ;
- ✓ Les équipements et matériel divers ;
- ✓ Les projets d'investissement ou de développement important.

Le responsable du centre définit les objectifs à atteindre et moyens nécessaires en :

- ✓ S'appuyant sur un plan d'action opérationnel, les orientations de la note cadre et celles de sa hiérarchie directe ;
- ✓ Encouragement une large concertation et participation de ces services (front et back-office et autres services et départements techniques spécialisés) ;
- ✓ Négociant son pré budget avec sa hiérarchie immédiate.

C- Contrôle et validation

Une fois élaboré, le responsable du centre de profits ou de couts transmet, pour approbation et validation, à sa structure hiérarchique (GRE ou DGA) le pré budget de sa structure comportant :

- La liasse budgétaire accompagnée d'une synthèse, signée, reprenant les grands axes de son plan d'action opérationnel ;
- Les tableaux récapitulatifs des prévisions ;
- Emplois et ressources ;
- Résultats ;
- Budget de fonctionnement ;

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

- Budget d'investissement.

Les DGA et les GRE réunissent les directeurs des centres de responsabilité qui leur sont rattachés en vue d'examiner la cohérence des pré budgets et les plans d'action opérationnels des centres ainsi élaborés avec les objectifs globaux du centre de rattachement et les objectifs généraux de la banque.

Cela donne lieu à :

- ✓ Une première négociation des objectifs et des moyens ;
- ✓ A la correction des insuffisances et incohérences relevées ;
- ✓ A la validation des prés budgets des centres rattachés.

A l'issue de cette réunion un procès verbal est établi et signé par chaque responsable de centre qui en obtient copie.

1.4.2.3- Transmission des liasses budgétaires à la DPCG

Les liasses budgétaires traitées et validées sont transmises par la DGA et le GRE à la DPCG par les voies prévues à cet effet dans les délais prévus par le calendrier budgétaire.

1.4.3-Centralisation et analyse des prés budgets au niveau de la DPCG :

1.4.3.1- Réception et vérifications préliminaires

A la réception des liasses budgétaires, la sous direction de la prévision et du contrôle budgétaire procède aux opérations préliminaires suivantes :

- ✓ Sauvegarde informatique des liasses reçues ;
- ✓ Contrôle l'exhaustivité des liasses budgétaire reçues ;
- ✓ Contrôle l'exhaustivité et la cohérence générale des informations y contenue.

1.4.3.2- Vérification et analyse approfondies des prévisions

Les charges d'études de la sous direction procèdent aux contrôles des données et informations de chaque liasse :(totalisation, taux, contrôles des vraisemblances ou de cohérence, recoupements et comparatif des agrégats, analyse des ratios et des évolutions par rapport au réalisé)

Les incohérences ou anomalies relevées sont soumises au sous directeur qui après exploitation :

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

- ✓ Transmet une fiche navette selon modèle en vigueur pour recueillir les explications auprès du centre de responsabilité ;
- ✓ Apporte au fur et à mesure les correctifs nécessaires ;
- ✓ Consolide les prévisions par :
 - Région (GRE) ;
 - Réseau des (GRE) ;
 - Structures centrales ;
 - Globale banque.
- ✓ Effectue une analyse approfondie des agrégats et indicateurs d'activités, de résultats intermédiaires consolidés en rapport avec les objectifs globaux de la banque.
- ✓ Elabore une synthèse générale, faisant ressortir les écarts qu'il soumet au comité budgétaire pour arbitrage

1.4.4- Etablissement du projet de budget de la banque et notification des objectifs aux centres de responsabilité

A la réception du procès verbal portant décision finale du comité d'arbitrage, le directeur de la DPCG élabore le projet de budget de la banque qui sera présenté au comité de direction générale.

1.4.4.1- Consistance des documents

La sous directeur de la prévision budgétaire prépare le document de présentation du budget comportant :

- ✓ Une première partie réservée à la présentation d'un point de situation et l'analyse des réalisations budgétaires (prévisions de clôture pour l'année cours) ;
- ✓ Une deuxième partie réservée à la présentation du budget global de la banque pour l'exercice suivante (N+1) qui énonce les objectifs d'activité et de rentabilité ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement prévus à cet effet ;
- ✓ Les annexes détaillant les réalisations et les prévisions (par région, centres de responsabilité, rubriques budgétaires).

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

1.4.4.2-Approbation du projet de budget

Le DGE/EXP et le directeur de la prévision et du contrôle de gestion présentent le projet de budget de la banque aux membres du CDG pour approbation.

Les recommandations et modifications préconisées par les membres du CDG, le projet de budget est présenté par le DGA/Exploitation et le DPCG aux membres du conseil d'administration pour approbation finale à la date fixée par la direction générale.

La DPCG apporte dans les meilleurs délais les modifications et correctifs demandés éventuellement par le conseil d'administration.

1.4.4.3- Notification des objectifs et des budgets définitifs aux centres de responsabilité

A la réception du PV portant approbation finale du budget de la banque, la DPCG procède à la notification des objectifs et des budgets définitifs aux centres de responsabilité par la transmission des :

- ✓ Notifications budgétaires ;
- ✓ La note de la direction générale sensibilisant les responsables sur les objectifs à atteindre et le respect des budgets alloués à cet effet.

Une copie de la notification budgétaire de chaque centre est gardée au niveau de la sous direction de la prévision et du suivi budgétaire.

La préparation du budget doit respecter le calendrier suivant :

Tableau N°07 calendrier de préparation budgétaire

Phase d'élaboration	Date de déroulement
Négociation et discussion budgétaire	Septembre-octobre
Les structures de la banque transmettent à la DPO les projets du budget après correction	Novembre
Consolidation et élaboration du projet de l'exercice par le DPCG	Décembre
Transmission du projet budgétaire final au conseil d'administration pour approbation	Janvier

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

Notification du budget approuvé	Février
---------------------------------	---------

Source : Document interne à la BADR

1.5 -l'identification des centres de responsabilité au sein de la BADR

En 2004, la BADR étant convaincue de ce besoin et dans le cadre des travaux menés pour l'installation du contrôle de gestion, a mené une étude, qui a permis d'identifier l'ensemble des centres de responsabilité, en se basant sur l'activité de chaque centre.

L'identification des centres de responsabilité au niveau de la BADR a abouti à la distinction entre les centres de cout et les centres de profit.

1.5.1- Les centres de cout au niveau de la BADR

Les centres de cout sont les structures dont le compte d'exploitation comprend uniquement des charges (dépenses de fonctionnement).C'est généralement des structures de soutien destinées à assister celles chargées de réaliser l'objet de l'activité.

Au niveau de la BADR, il s'agit de toutes les directions centrales et des groupes régionaux d'exploitation, on en cite : la Direction générale, la direction des moyens généraux, la direction du personnel....

1.5.2- Les centres de profit au niveau de la BADR

Ce sont les structures, dont le compte d'exploitation comprend en plus des dépenses résultant de l'activité bancaire, des recettes d'exploitation .Les structures de la BADR qui dégagent des profits sur la base de leurs propres activités courantes sont :

- ✓ Les agences locales d'exploitation et l'agence pilote : les profits dégagés par ces agences se rapportent aux produits encaissés sur les opérations de crédit, d'escompte et les commissions prélevées sur diverses opérations bancaires (la gestion de comptes, l'encaissement d'effets de commerce, la domiciliation...);
- ✓ La direction de la Trésorerie : ses profits sont générés par ses activités sur les différents marchés de capitaux (notamment le marché monétaire), et les produits générés par les opérations sur les titres (obligations, bons de trésor...);

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

✓ La DGA « opération internationales » : ses profits se rapportent, entre autres, aux intérêts perçus sur les différentes lignes de financement extérieur, et sur les commissions, aux intérêts décomptés sur les comptes de correspondants, ainsi qu'aux commissions prélevées sur les différentes opérations de commerce extérieur.

Section 02 : Exécution, suivi du contrôle budgétaire.

2.1- Exécution du budget

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

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

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

2.1.1- Règles transitoires de fonctionnement pour l'activité commerciale

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

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

2.1.2- Règles transitoires de fonctionnement pour les dépenses budgétaires

A ce niveau aussi, en vue d'assurer le fonctionnement normal des structures de la banque, les structures habilitées à engager des dépenses, qu'elles soient de fonctionnement ou d'investissement sont autorisées à engager leurs dépenses tout en observant les règles suivantes :

- Pour les dépenses de fonctionnement : pour les dépenses de fonctionnement censées assurer la continuité de leur activité, les structures ordonnatrices sont autorisées à engager les dépenses en matière de redevances diverses : téléphone, impôts et taxes ;
- Pour les dépenses d'investissement : En ce qui concerne les dépenses d'investissement, celles-ci demeurent strictement subordonnées à la notification des autorisations budgétaires.

Il s'agit là des enveloppes relatives à de nouvelles acquisitions ou à de nouveaux projets de construction. Cependant, l'exception est faite sur les projets déjà inscrits et dont l'exécution a déjà été entamée.

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

- S'assurer de la disponibilité des autorisations budgétaires préalablement à tout engagement de dépenses ;
- Eviter les dépassements des enveloppes budgétaires autorisées au-delà du seuil toléré de 5% ;
- Elaborer les rapports périodiques de contrôle budgétaire.

2.2- Suivi et contrôle budgétaire

2.2.1- Le suivi du budget

Le suivi de l'exécution du budget est la tâche qui consiste à suivre le niveau de réalisation des objectifs arrêtés initialement. Il est à noter que le suivi budgétaire incombe aux mêmes structures qui ont participé à l'élaboration des objectifs commerciaux ou budgétaires (les agences, groupes d'exploitation, structures centrales) ainsi qu'à la DPCG.

2.2.2- Le contrôle du budget

2.2.2-1 Le Déroulement du contrôle budgétaire

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

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

- Les agences élaborent et transmettent leurs rapports d'activité à leurs groupes d'exploitation de rattachement 15 jours après chaque fin de trimestre pour ce qui est des rapports trimestriels et au plus tard le 31 Mars de l'année « N+1 » pour le rapport annuel de l'exercice « N » ;
- Les inspections régionales élaborent et transmettent leurs rapports respectifs à l'inspection générale selon les délais précités ;
- Chaque groupe d'exploitation établit un rapport consolidé qui sera transmis à la DPCG avec copie à la direction du réseau un (1) mois après chaque fin de trimestre pour ce qui à trait aux rapports trimestriels et au plus tard le 15 Avril de l'année « N+1 » pour le rapport annuel de l'exercice »N » ;
- Les structures centrales, établiront également leur rapport dont un exemplaire sera adressé à la DPCG dans les mêmes délais que ceux fixés pour les agences ;
- Le rapport de gestion sur l'activité de la banque est élaboré à la fin de l'année « N » et transmis à la direction générale par la DPCG.

2.2.2.2- Les instruments de suivi et de contrôle budgétaire utilisés à la BADR

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

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

A .Le tableau de bord de la direction générale

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

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

B .Le rapport de gestion de la banque

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

La DPCG a recours lors de l'élaboration du rapport de gestion de la banque au calcul de multiples paramètres de gestion et de performance lui permettant d'avoir un aperçu global sur la situation de l'activité de la banque. Ils sont scindés en indicateurs d'activité et en ratios de rentabilité et de productivité.

La DPCG a recours lors de l'élaboration du rapport de gestion de la banque au calcul de multiple paramètres de gestion et de performance lui permettant d'avoir un aperçu global sur la situation de l'activité de la banque. Ils sont scindés en indicateurs d'activité et en ratios de rentabilité et de productivité.

C. Le rapport d'activité « groupe d'exploitation »

Le rapport d'activité est un document établi selon un document établi selon une périodicité trimestrielle par les groupes d'exploitation pour être transmis à la DPCG. Il relate l'évolution de l'activité commerciale des agences qui leurs sont rattachées. Il permet le suivi

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

des réalisations en matière d'objectifs commerciaux, de ressources clientèle, de crédits directs, d'engagements par signatures, et de dépenses de fonctionnement et d'investissement. Ce rapport contient également le tableau compte résultat (TCR) consolidé du groupe.

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

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

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

- l'évolution trimestrielle des ressources par nature (en dinars et en devises).

Les ressources en dinars subissent une deuxième classification selon les secteurs (public, privé et particuliers), et selon les branches d'activité et par type de ressource (crédit à court terme, à moyen et long terme).

- l'évolution des emplois clientèle avec ses trois compartiments (un compartiment crédit, un compartiment administratif portant sur les moyens humains et matériels et un dernier compartiment relatif aux opérations de commerce extérieur transitées par la clientèle).

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

D. Les rapports d'activité « structures centrales »

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

E. Le suivi des niveaux de recouvrements des créances non performantes

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

- Créances litigieuses et douteuses.
- Créances contentieuses.

2.3- Les différents budgets élaborés par la BADR

La BADR élabore différents budgets en fonction des objectifs fixés. Ces objectifs peuvent être commerciaux, de fonctionnement et d'investissement.

2.3.1- Les budgets avec des objectifs commerciaux

Les prévisions qui concernant l'activité commerciale des structures opérationnelles de la banque sont identifiées à l'aide d'un budget d'activité.

Ces prévisions traduisent les objectifs commerciaux de la banque qui permettent d'identifier pour l'exercice « N+1 » : les ressources et emplois clientèle attendus : les produits monétiques ainsi que le nombre d'ouvertures de comptes prévus. Le détail des objectifs commerciaux est présenté dans la lettre d'orientation stratégique.

Ces prévisions sont centralisées par la suite par la direction régionale (direction régionale d'exploitation) puis consolidées au niveau de la structure centrale concernée, selon qu'il s'agisse de ressources ou de nombre d'ouvertures de comptes (direction de l'encadrement du réseau), d'emplois (directions des engagements).

• Les prévisions des ressources et des emplois

Au niveau de la direction de la prévision et de contrôle de gestion (DPCG), le département contrôle de gestion et plan stratégique intervient en tant qu'animateur du processus budgétaire et le département prévisions et budgets réceptionne les objectifs chiffrés en termes de ressources et d'emplois décidés durant des négociations budgétaires.

Cette procédure nécessite la participation des représentants des directions régionales d'exploitation, de la direction d'encadrement du réseau ainsi que des directions des engagements (DGE, DPME) pour ce qui est des crédits de toute nature.

• Les prévisions des produits monétique

Pour ce qui a trait aux produits monétiques, composés essentiellement des cartes interbancaires (CIB) (classiques et gold) et des cartes visa (classiques et gold), la direction de

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

la monétique se charge dans le cadre de la procédure budgétaire, de la fixation des objectifs en matière d'émission des produits monétiques en collaboration avec les groupes d'exploitation et de constater les écarts. La constatation des écarts se fait également pour les ressources et les emplois clientèle.

- **Les prévisions du nombre d'ouvertures de comptes**

Avec la participation des directions régionales d'exploitation (DRE), la direction de l'encadrement du réseau détermine et valide le nombre relatif aux ouvertures de comptes (comptes chèques et livrets d'épargne, comptes courants).

2.3.2- Les budgets de fonctionnement et d'investissement

Pour ce qui relève des budgets de fonctionnement et d'investissement, il y a lieu de faire la distinction entre les besoins imputables aux budgets centralisés et ceux attribuables aux budgets décentralisés.

2.3.2.1-Le budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement, connu sous l'appellation de budget de frais généraux, doit couvrir les dépenses courantes essentielles au fonctionnement de la banque. Il est partagé en 29 familles rubriques, sachant qu'une famille rubrique budgétaire peut représenter un ou plusieurs comptes. En outre, le budget de fonctionnement peut être subdivisé en budgets centralisés et en budgets décentralisés :

A. Budgets centralisés

La direction des ressources humaines est chargée de prévoir les frais de personnel de l'exercice à venir ainsi que le nombre de personnel à recruter et ce en se basant sur les orientations stratégiques de la BADR.

En outre, l'établissement des prévisions en matière de frais de formation du personnel revient à la direction de la formation, toujours dans le cadre des orientations stratégiques de la banque.

B. Budget décentralisés

Concernent tous les autres chapitre et rubriques relatifs au budget de fonctionnement tels que : fournitures de bureau et imprimés, fournitures informatiques, fournitures pour matériel roulant, frais de séjour et de voyage, frais assistance technique....

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

Lors de l'élaboration des projets de budget de fonctionnement, il est important que chaque structure vérifie la pertinence de ses prévisions budgétaires ainsi que leurs cohérences avec les objectifs de départ.

2.3.2.2-Le budget d'investissement

La banque établit des budgets d'investissement pour prévoir les biens corporels et incorporels qui lui sont nécessaires pour atteindre au mieux ses objectifs de départ. Le budget d'investissement peut être élaboré dans un cadre centralisé, décentralisé ou encore les deux à la fois. Le budget d'investissement a la spécificité d'avoir parfois recours à une mobilisation de dépenses établies sur plusieurs années. Malgré cette particularité, le budget d'investissement ne prend en charge que les dépenses (tranches annuelles) qui seront engagées au courant de l'exercice (N+1), on parle donc de prévoir l'investissement qui devrait se réaliser au courant de l'exercice budgété.

Le matériel de transports et matériels informatiques, est prise en charge au niveau des structures respectives : direction de la préservation du patrimoine, direction des moyens généraux et direction informatique.

Conclusion

Nous avons exposé dans un premier temps à travers ce chapitre consacré à la partie pratique de mémoire, le déroulement du processus budgétaire au niveau de la banque d'agriculture et de développement rural (LA BADR) , et Nous observons qu'elle donnait lieu à la mobilisation de toutes ses structures et à la couverture de toutes ses activités ce qui permet de répondre à quelques principes nécessaires .

La gestion budgétaire est dotée, en outre d'un système d'information assez performant, puisqu'il respecte des conditions requises telles que : l'actualisation de l'information et sa fiabilisation grâce à l'application interne mise en œuvre au niveau de la DPCG. Cette application est complétée par un rapport de gestion annuel destiné à la direction générale et de rapports d'activité établis trimestriellement permettant de rendre compte de l'activité commerciale et budgétaire des différents centres de responsabilité des atouts favorisant le bon fonctionnement du système budgétaire. La construction mensuelle d'un tableau de bord

Chapitre IV : la gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BDR de Tizi-Ouzou)

comme outil de pilotage et de prise de décision est également appréciable dans le cadre du contrôle budgétaire.

Tout budget peut être vu comme un plan d'action établi en termes chiffrés et conçu pour un centre de responsabilité déterminé. En conséquence, il est clair que l'application de la méthode budgétaire requiert l'existence préalable d'une structure bien défini et d'une répartition non ambiguë des responsabilités. Pour être efficace, l'élaboration des budgets doit être précédée par des travaux préparatifs de prévision et de planification qui faciliteront l'étape de budgétisation.

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

- Mettre au point le plan opérationnel.
- Mettre en place une comptabilité analytique.
- Absence de l'utilisation de méthodes de prévision.
- Absence d'une gestion par exception.

Conclusion Générale

Le management des banques algériennes a connu, ces dernières années, un bouleversement dans ses principes et ses méthodes.

Aidées par le contrôle de gestion, les banques algériennes ont adopté des stratégies plus efficaces en matière de performance dans le but d'assurer leurs pérennités tout en se basant sur des critères de rationalité économique.

Par ailleurs, sa mise en place requiert l'existence préalable d'une structure bien définie et d'une répartition non ambiguë des responsabilités de l'organisation de la banque.

De plus, l'élaboration des budgets pour être efficace, doit être appuyée par un système de comptabilité analytique permettant d'analyser le coût de revient de chaque output et donc de le minimiser dans les prochains exercices. Des travaux préparatifs de prévision permettant de faciliter l'étape de budgétisation sont également cruciaux.

La gestion budgétaire suppose l'établissement de budgets permettant de présenter des prévisions chiffrées couvrant toutes les activités de la banque. L'élaboration de ces budgets débute par la fixation des objectifs commerciaux, découlant de la stratégie de la banque, pour aboutir ensuite aux budgets d'investissement et de fonctionnement qui constitueront, en quelque sorte, les moyens indispensables à la réalisation des objectifs tracés.

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

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

Sur le plan pratique, le processus budgétaire connaît essentiellement deux étapes :

L'élaboration des budgets et le suivi de leur exécution, la première étape connaît à son tour cinq phases partant de la diffusion de la lettre d'intention de la direction générale jusqu'à l'adoption du projet de budget par son conseil et par le conseil d'administration à sa notification par la direction de la prévision et du contrôle de gestion à l'ensemble des structures de la banque pour ce qui est de leurs respectifs consacrant ainsi le début de l'exercice budgétaire. Un suivi de la réalisation de ces budgets est également assuré.

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

Aussi, le stage pratique passé au niveau de la direction de la prévision et du contrôle de gestion, j'ai permis de voir de plus près les points jugés forts quant au déroulement de la gestion budgétaire et de prendre connaissance des insuffisances qui entravent un meilleur fonctionnement de ce mode de gestion pour qu'il puisse porter ses fruits de la manière la plus efficace qui soit.

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

Bibliographie

I- Ouvrages

- 1-Alazard.C,et SEPARI.S « contrôle de gestion manuel et application », paris, Dunod, 2010
- 2- COUSSERGUES .S et BOURDEAUX .G « gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », paris,Dunod édition, 2010
- 3-DARMON.J « la stratégie et la gestion du bilan bancaire », paris, Economica, édition 1998
- 4-GERVAIS.M, « Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise », Economica, éd, paris, 1991
- 5-F.DESMICHT, « pratique de l'activité bancaire » éd , 2007
- 6-HEEN.G, « convention et contrôle interne bancaire », 2003
- 7-HORNGREN.C , A .BHIMANI, S.DATAR « contrôle de gestion budgétaire », paris, 2006
- 8-JEAN-LOUIS MALO et JEAN-CHARLES MATHE « l'essentiel du contrôle de gestion »,édition d'organisation, 2000
- 9-LONING.H,MALLERET V. et autres, « le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre »,ed.Dunod,paris, 2003
- 10-MAYER .J, « gestion budgétaire » édition Dunod, paris 1990
- 11-NAULLEN.G et ROUACH.M « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », paris, revus banque, édition, 2001
- 12-ROUACH.M, « finance de gestion dans la banque », revue banque, 2010
- 13-ROUACH.M « finance et gestion dans la banque », paris,revue banque édition 2010

II. Mémoires et thèses

1. KALAM IDRISSE Salma et MOUSSADDAD Meryem le contrôle de gestion dans le secteur bancaire, Mémoire de l'école commerciale et marketing, 2014
2. KIROUANI Anis « le tableau de bord : outil de pilotage dans un environnement concurrentiel cas de la BNA, Mémoire de l'école Supérieure de Banque, 2008
3. SLIMANE-KHELIFA Faiza « Analyse des écarts et contrôle budgétaire cas de la BNA, Mémoire de l'Ecole Supérieure de banque, 2011
4. KALAM IDRISSE Salma et MOUSSADDAD Meryem le contrôle de gestion dans le secteur bancaire, Mémoire de l'école commerciale et marketing, 2014

III. Revues et articles

1. ANTHONY.R-N, planning and control system, A Framework for Analysis, Harvard University, Boston, 1965
2. Grand LAROUSSE en 5 Volume, Paris, Edition, Bordas, 1987

IV. Textes

1. La décision réglementaire N° 05/2007 du 21/05/2007 ayant pour objet la création d'une Direction Générale Adjointe « Exploitation »
2. La loi du 24 janvier 1983 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit

I. Liste des schémas

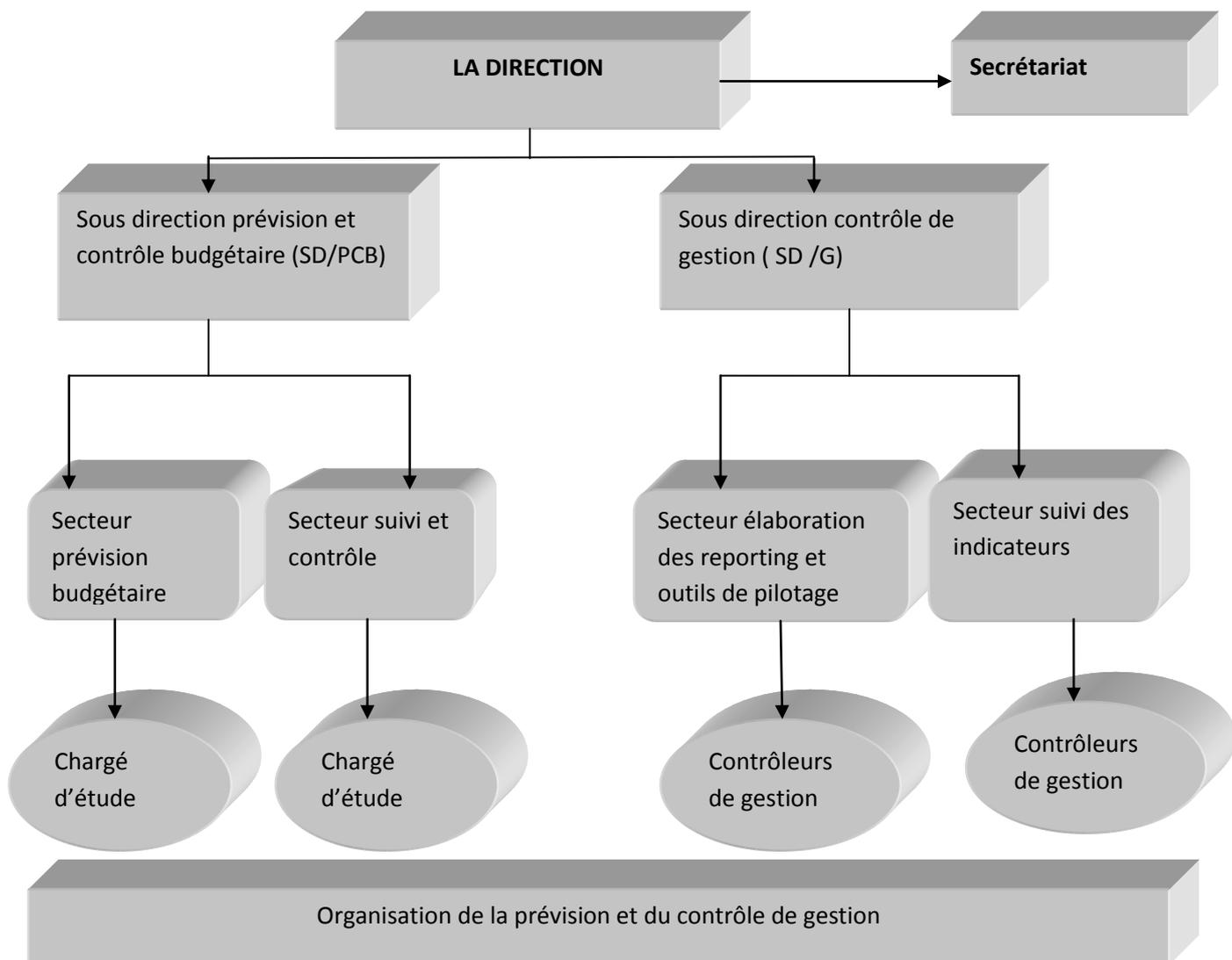
Schéma N°01 : Les cinq phases d'une procédure budgétaire 37
Schéma N°02 : Représentation schématique d'un centre de centre
responsabilité 43
Schéma N°03 : Schéma suivant représente la méthode du budget
flexible..... 52

II. Liste des figures :

Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion 12
Figure N°02 : principe de fonctionnement du contrôle budgétaire. ...55
Figure N°03 : Les différentes actions correctives. 65

III. Liste des tableaux

Tableau N°01 : Un document synthétique relatif aux objectifs
d'activité et de recettes 38
Tableau N°02 : Document portera sur les prévisions des moyens hors
investissements nécessaires pour la réalisation des objectifs 39
TableauN°03 Un document de synthèse relatif aux
investissements.....39
Tableau N°04 : Exemple du planning budgétaire 41
Tableau N°05 : Caractéristiques des différents centres de cout 45
Tableau N°06 : Caractéristiques du différent centre de profit 46
Tableau N°07 : Calendrier de préparation budgétaire 80



Tables des matières

Introduction générale	5
-----------------------------	---

Chapitre I :le contrôle de gestion bancaire

Introduction	09
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....	09
1.1-contexte de contrôle de gestion... ..	09
1.2- définition du contrôle de gestion.....	10
1.3-le processus du contrôle de gestion.....	11
1.3.1-la définition d'un référentiel... ..	11
1.3.2-la mesure et l'évolution des résultats.....	11
1.3.3-l'analyse des écarts... ..	12
1.3.4- la proposition de mesures palliatives.....	12
1.4- le triangle du contrôle de gestion.....	12
1.4.1- les objectifs.....	13
1.4.2-les moyens... ..	13
1.4.3- les résultats	13
1.4.4-la pertinence.....	13
1.4.5-la notion d'efficience... ..	13
1.4.6- la notion d'efficacité.....	14
1.5- les objectifs du contrôle de gestion.....	14
1.5.1- la mesure de performance.....	14
1.5.2- la mise au point de système de pilotage.....	15
1.6-les intervenantes et les acteurs du contrôle de gestion... ..	16
1.6.1-les clients... ..	16
1.6.1.1-la direction générale.....	16
1.6.1.2-les responsables opérationnels.....	16
1.6.1.3- les autres clients.....	17
1.6.2- les acteurs.....	17
Section 02 :l'activité bancaire et contrôle de gestion... ..	17
2.1- les outils et la planification opérationnelle	17
2.1.1- le produit bancaire... ..	18
2.1.2-le contrôle de gestion multidimensionnel.....	18
2.1.3-le contrôle des risques.....	18
2.2- les fonctions et les outils de contrôle de gestion... ..	18
2.2.1-les fonctions de contrôle de gestion.....	18
2.2.2-les outils de contrôle de gestion.....	20
2.3.-les caractéristiques de l'activité bancaire.....	24
2.4- les missions du contrôle de gestion.....	25
2.4.1-organisés un système d'information orientée vers la décision... ..	25
2.4.2-Garantir la médiation entre stratégie et opérations.....	25
2.4.3-Maitriser l'activité et améliorer la performance.....	26
Conclusion	26

Tables des matières

Chapitre II : la gestion budgétaire

Introduction	28
Section 01 : les préalables de la gestion budgétaire	28
1.1- Présentation du concept budget	28
1.1.1-définition de la notion de budget.....	28
1.1.2- les différents types de budget.....	29
1.1.2.1- le budget commercial.....	29
1.1.2.2- le budget des investissements.....	29
1.1.2.3-le budget de trésorerie et les documents de synthèse	29
1.1.2.4-le budget des frais généraux.....	30
1.1.3-les fonctions du budget.....	31
1.1.3.1-le budget constitue une attribution d'objectifs et de moyens.....	31
1.1.3.2-le budget est un outil de délégation et de motivation.....	32
1.1.3.3-le budget est un outil d'évaluation des performances.....	32
1.1.3.4-le budget est un outil de dialogue interne	32
1.2- présentation de la gestion budgétaire.....	32
1.2.1-Définition de la gestion budgétaire.....	32
1.2.2-principes d'élaboration et de fonctionnement d'un système budgétaire	33
1.2.2.1-principe de non remise en cause de la politique générale de la banque.....	33
1.2.2.2-principe de couverture du système budgétaire l'ensemble des activités.....	34
1.2.2.3-principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité.....	34
1.2.2.4-principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel.....	34
1.2.2.5-principe d'actualisation des prévisions en vue de nouvelles informations.....	35
1.2.3-les préalables de la mise en place d'un système budgétaire.....	35
Section 02 :La budgétisation	36
2.1- la procédure budgétaire.....	36
2.1.1-l'organisation de la procédure budgétaire.....	36
2.1.2-le calendrier de la procédure budgétaire.....	41
2.2- la budgétisation par centre de responsabilité.....	42
2.2.1-Définition et finalité d'un centre de responsabilité.....	43
2.2.2-les différents types de centre de responsabilité.....	44
2.2.2.1-les centres de coût.....	44
2.2.2.2-les centres de profit.....	46
2.2.2.3-les centres des investissements.....	47
Conclusion	48

Tables des matières

Chapitre III : Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts

Introduction	50
Section 01 : le contrôle budgétaire.....	50
1.1-Définition du contrôle budgétaire.....	50
1.2-les préalables du contrôle budgétaire.....	51
1.2.1-la technique du budget flexible.....	52
1.2.1.1-le budget flexible global.....	53
1.2.1.2-le budget flexible par centre de responsabilité... ..	53
1.3- Etapes du contrôle budgétaire.....	53
1.3.1-le contrôle avant l'action ou contrôle anticipatif.....	53
1.3.2- le contrôle pendant l'action ou contrôle opérationnel... ..	53
1.3.3-le contrôle après l'action au contrôle prévisionnel.....	54
1.4-les principes du contrôle budgétaire.....	54
1.5-les éléments exigés pour un bon fonctionnement du contrôle budgétaire.....	56
1.5.1- la compétence du contrôleur du budget.....	56
1.5.2-la continuité.....	56
1.5.3-la rapidité.....	56
1.5.4-la liaison entre contrôle budgétaire et comptabilité.....	57
1.6- l'importance du contrôle budgétaire.....	57
Section 02 : l'analyse des écarts budgétaire.....	58
2.1- la procédure de la constatation des écarts budgétaire.....	58
2.1.1-contrôle budgétaire permanent ou périodique.....	58
2.1.1.1- Un contrôle permanent.....	58
2.1.1.2- Un contrôle périodique.....	59
2.1.2-le calcul des écarts budgétaires.....	59
2.2- les caractéristiques d'un écart pertinent.....	60
2.3- Analyse détaillée des écarts budgétaire.....	60
2.4- Les principes de base pour l'analyse des écarts... ..	62
2.4.1- l'évaluation des performances.....	62
2.4.2- la mise en application des actions correctives.....	63
2.4.2.1- Nature de l'action corrective.....	63
2.4.2.2-propriété d'une action corrective.....	64
2.4.2.3-le choix des actions correctives.....	64
Conclusion	66

Tables des matières

Chapitre IV : La gestion budgétaire au sein de la banque d'agriculture et de développement Rural (BADR de Tizi-Ouzou)

Introduction.....	68
Section 01 :Présentation et organisation de la banque de l'agriculture et développement Rural(BADR).....	68
1.1- Présentation de la BADR.....	68
1.2- Présentation de prévision et du contrôle de gestion (DPCG).....	68
1.2.1-Création de la DPCG.....	68
1.2.2-Mission de la DPCG.....	69
1.2.3-Organisation de la DPCG (voir Annexe 01).....	70
1.2.4- Fonction de la DPCG.....	71
1.3- Organisation du processus budgétaire au sein de la Banque de l'agriculture et du développement Rural.....	71
1.3.1- le processus budgétaire.....	71
1.3.1.1-la motivation du personnel du DPCG.....	72
1.3.1.2- La mise en œuvre d'un nouvel instrument de prévision de la rentabilité par agence(le TCR prévisionnel).....	72
1.3.1.3-la mise en place d'un système de comptabilité analytique.....	72
1.3.1.4- le développement du réseau de communication et du système d'information.....	73
1.4- la procédure d'élaboration du budget au niveau de la BADR.....	73
1.4.1-Détermination des axes stratégiques et des objectifs généraux de la banque.....	74
1.4.2- Elaboration des prés-budgets des centres de responsabilité.....	75
1.4.2.1- Préparation des liasses budgétaire à renseigner.....	75
1.4.2.2- Elaboration des prés-budgets par les centre de responsabilités.....	76
1.4.2.3- Transmission des liasses budgétaire à la DPCG.....	78
1.4.3.1- Réception et vérification préliminaires.....	78
1.4.3.2- Vérification et analyse approfondies des prévisions.....	78
1.4.4- Etablissement du projet de budget de la banque et notification des objectifs aux centres de responsabilité.....	79
1.4.4.1- Consistance des documents.....	79
1.4.4.2- Approbation du projet de budget.....	80
1.4.4.3-Notification des objectifs et des budgets définitifs aux centres de responsabilité.....	80
1.5- l'identification des centres de responsabilité au sein de la BADR.....	81
1.5.1- les centres de coût au niveau de la BADR.....	81
1.5.2- les centres de profit au niveau de la BADR.....	81
Section 02 : Exécution, suivi du contrôle budgétaire.....	82
2.1- Exécution du budget.....	82
2.1.1- Règles transitoires de fonctionnement pour l'activité commerciale... ..	82
2.1.2-Règle transitoires de fonctionnement pour les dépenses budgétaires.....	83
2.2- Suivi et contrôle budgétaire.....	83

Tables des matières

2.2.1- le suivi du budget.....	83
2.2.2- le contrôle du budget.....	84
2.2.2.1- le Déroulement du contrôle budgétaire.....	84
2.2.2.2- les instruments de suivi et de contrôle budgétaire utilisés à la BADR....	84
2.3- les différents budgets élaborés par la BADR.....	87
2.3.1- Les budgets avec des objectifs commerciaux.....	87
2.3.2- les budgets de fonctionnement et d'investissement	88
2.3.2.1- le budget de fonctionnement	88
2.3.2.2- le budget d'investissement.....	89
Conclusion	89
Conclusion générale.....	90
Résumé du mémoire	
Bibliographie	
Table des illustrations	
Annexes	
Table des matières	

Résumé :

Aujourd'hui, les banques évoluent dans un environnement concurrentiel qui ne leur permet aucune négligence de leur stratégie à adopter ou de leur mode de gestion interne. Elles sont tenues de retracer leurs différents engagements à venir, en fonction de la stratégie arrêtée, à travers des prévisions pertinentes qui devraient se rapprocher le plus possible des résultats enregistrés au moment de leur réalisations. La particularité de ces engagements réside dans leurs impacts significatifs sur la trésorerie de la banque ainsi que sur ses états financiers prévisionnels : compte de résultats et bilan prévisionnels.

De ce fait, la démarche stratégique débouche sur la gestion budgétaire, segmentation importante du contrôle de gestion, d'où l'importance de mettre en place une gestion budgétaire suffisamment performante pour lui permettre de se développer dans un tel environnement. Par conséquent, il est intéressant de se demander comment les banques algériennes conçoivent-elles leur système de gestion budgétaire ?

Pour répondre à cette problématique, j'ai structuré mon mémoire en quatre chapitres, les trois premiers chapitres sont consacrés à un développement théorique des concepts du contrôle de gestion, de la gestion budgétaire et du contrôle budgétaire et l'analyse des écarts, le quatrième chapitre portera sur l'aspect pratique de la gestion budgétaire.

Summary:

Today, banks evolve in a competitive environment which allows them no carelessness (negligence) of their strategy to adopt or of their mode of internal management. They have to redraw their various commitments to come, according to the settled strategy, through relevant forecasts which should get closer as much as possible to results (profits) registered (recorded) at the time of their realizations. The peculiarity of these commitments lies in their significant impacts on the finance of the bank as well as on its projected financial statements: income statement (profit and loss account) and budgeted balance sheets.

Therefore, the strategic approach (initiative) results in the budget management, the important segmentation of the management control, where from the importance to set up a successful enough budget management to allow him (her) to develop in such an environment. Consequently, he (it) is interesting to wonder how the Algerian banks they conceive (design) their budgetary management system?

To answer this problem, we structured our memory (report) in four chapters, The first three chapters are dedicated to a theoretical development of the concepts of the management control, the budget management and the budgetary control and the gap analysis, the fourth chapter I concern the practical aspect of the budget management.