



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE,
COMPTABILITE, CONTROLE**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion
Financière**

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION
BUDGETAIRE : CAS D'ORABANK COTE
D'IVOIRE SUCCURSALE DU TOGO**

Présenté par :

Dédé Coretta Idoline
ADOMAYAKPOR

Dirigé par :

Hugues Oscar LOKOSSOU
Contrôleur de gestion
Enseignant associé au CESAG

OCTOBRE 2014

DEDICACES

A l'Eternel, mon Dieu de m'avoir permis de réaliser cette étude et à qui je dois ma réussite scolaire.

A ma mère, Mme SASSOU Djatougbe Wobube pour son soutien et les valeurs qu'elle m'a inculquées.

A la mémoire de mon père, feu ADOMAYAKPOR Koffi Alfred pour son amour.

Ce travail est le témoignage de ma profonde gratitude envers eux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus sincères remerciements à tous ceux et celles qui ont permis la réalisation de ce document.

Je tiens particulièrement à remercier :

- ❖ Monsieur le Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Professeur Boubacar BAIDARI ;
- ❖ Monsieur le Directeur du département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (BF CCA), MOUSSA YAZI ;
- ❖ Monsieur le Directeur Général d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo, Koffi Kpakpovi GOEH-AKUE ;
- ❖ Monsieur le Directeur des Opérations, des Finances et de la Trésorerie, Kamékpo AMEVOR ;
- ❖ Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU, pour son encadrement, sa disponibilité et son soutien moral ;
- ❖ Monsieur Didier MILLOGO, pour sa disponibilité et son soutien ;
- ❖ Monsieur Edoh GABIAM, pour ses conseils ;
- ❖ Monsieur Marcel SOUMAGBO, maître de stage pour sa participation active à cette étude ;
- ❖ le corps professoral et administratif du CESAG ;
- ❖ tous les étudiants du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière de la septième promotion pour leur collaboration et les expériences édifiantes que nous avons partagées ;
- ❖ tous ceux et celles qui m'ont soutenue d'une manière et d'une autre tout au long de mon parcours.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ABB	: Activity-Based Budgeting
ABC	: Activity-Based Costing
BBZ	: Budget à Base Zéro
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
BRS	: Banque Régionale de Solidarité
BSC	: Balanced Score Card
CA	: Conseil d'Administration
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CI	: Côte d'Ivoire
DCPR	: Département Clientèle, Partenariat et Risque
DEB	: Décision d'Engagement Budgétaire
DOFT	: Département des Opérations, Finance et Trésorerie
DRHP	: Département des Ressources Humaines et du Patrimoine
FCFA	: Francs des Communautés Financière d'Afrique
GAB	: Guichets Automatiques de Banques
HAL	: Hyper Articles en Ligne
IMF	: Institutions de Micro Finances
LOLF	: Loi Organique relative Aux Lois de Finances
PCG	: Plan Comptable Général
PNB	: Produit Net Bancaire
SAC	: Service Administratif Crédit
SAPS	: Service de l'Administration, Patrimoine et Sécurité
SEC	: Service Etude de Crédit
SFCT	: Service Finance Comptable et Trésorerie
SHS	: Sciences de l'Homme et de la Société
SJ	: Service Juridique
SOE	: Service des Opérations avec l'Etranger
SOL	: Service des Opérations Locales
SRH	: Service des Ressources Humaines
TBP	: Tableau de Bord Prospectif
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le schéma descriptif de la gestion budgétaire.....	11
Figure 2 : La typologie des budgets	12
Figure 3 : Le budget de trésorerie	17
Figure 4 : Les étapes d'une démarche budgétaire	20
Figure 5 : Les différents acteurs de la gestion budgétaire.....	29
Figure 6 : La boucle de décision	36
Figure 7 : Le modèle d'analyse de diagnostic de la gestion budgétaire.....	46
Figure 8 : Les différentes phases de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo	64
Figure 9 : Le flow chart d'élaboration du budget d'ORABANK CI succursale du Togo	65
Figure 10 : La procédure de la prise compte des DEB.....	70

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Calendrier budgétaire	37
Tableau 2 : Récapitulatif des composantes de diagnostic de la gestion budgétaire	38
Tableau 3 : Soldes caractéristiques de gestion (en millions de FCFA).....	61
Tableau 4 : Bilan (en millions de Francs CFA)	62
Tableau 5 : Calendrier d'élaboration du budget de l'année 2015 d'ORABANK CI succursale du Togo	67
Tableau 6 : Synthèse des forces et faiblesses de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo.....	84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme d'ORABANK CI Succursale du Togo	98
Annexe 2 : Fiche de manifestation ou de demande de matériels ou fourniture	99
Annexe 3 : Suivi du budget d'ORABANK CI Succursale du Togo	100
Annexe 4 : Questionnaire d'étude	101
Annexe 5: Guide d'entretien des Agents d'ORABANK CI Succursale du TOGO	106
Annexe 6 : Objectifs clés et ratios utilisés pour la matrice de reporting.....	108

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENENRALE.....	1
PREMIERE PARTIE : GESTION BUDGETAIRE D'UNE ENTREPRISE	7
1.1 Définition de la gestion budgétaire	9
1.1.1 Concept du Budget	9
1.1.2 Définition de la gestion budgétaire	10
1.1.3 Synthèse des définitions	11
1.2 Budget d'une entreprise privée	12
1.2.1 Budget d'exploitation.....	13
1.2.2 Budget d'investissement et de financement.....	14
1.2.3 Budget de trésorerie	16
1.3 Principaux objectifs de la gestion budgétaire.....	18
1.3.1 Planification financière à court terme	18
1.3.2 Coordination des activités	18
1.3.3 Motivation des acteurs	19
1.3.4 Contrôle.....	19
1.4 Démarche budgétaire	19
1.4.1 Planification budgétaire.....	20
1.4.2 Elaboration du budget	21
1.4.3 Exécution et suivi budgétaire	21
1.4.4 Contrôle budgétaire	22
1.5 Modèles alternatifs du budget	23
1.5.1 Budget à base zero ou Zero Based Budgeting(BBZ).....	23
1.5.2 Budget basé sur les activités ou Activity-Based Budgeting (ABB).....	24
1.5.3 Budget programme ou program Budgeting.....	25
1.6 Gestion budgétaire dans le secteur bancaire	26

CHAPITRE 2: ELEMENTS DE DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE	28
2.1 Concept de diagnostic	28
2.2.1 Rôles des différents acteurs impliqués dans la gestion budgétaire	29
2.2.2 Participation budgétaire.....	32
2.2.3 Transparence budgétaire	33
2.2.4 Arbitrage budgétaire.....	34
2.2.5 Prévision des coûts	35
2.2.6 Postes budgétaires	36
2.2.7 Système d'information comptable et budgétaire.....	36
2.2.8 Calendrier budgétaire	37
2.2.9 Equilibre budgétaire	38
2.2 Techniques d'amélioration d'un système de gestion budgétaire	39
2.3.1 Techniques pour améliorer la planification budgétaire.....	40
2.3.2 Techniques d'amélioration du processus budgétaire	41
2.3.3 Techniques pour améliorer l'exécution budgétaire	43
2.3.4 Techniques pour améliorer le contrôle budgétaire.....	43
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	45
3.1 Modèle d'analyse	45
3.2 Collecte et analyse des données	47
3.2.1 Analyse documentaire	47
3.2.2 Questionnaires	47
3.2.3 Guide d'entretien.....	48
3.3 Méthode d'analyse des résultats.....	48
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	50
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE A ORABANK COTE D'IVOIRE SUCCURSALE DU TOGO.....	51
4.1 Historique de la Société	53
4.2 Mission et objectifs de la Société.....	53
4.2.1 Mission	53
4.2.2 Objectifs	54
4.3 Structure organisationnelle de la Société	54
4.3.1 Direction Générale (DG).....	54
4.3.2 Département du Contrôle général.....	55
4.3.3 Département de l'Informatique	55

4.3.4	Département des Ressources Humaines et du Patrimoine (DRHP).....	55
4.3.5	Département des Opérations, Finance et Trésorerie (DOFT)	56
4.4	Offres de la Banque.....	59
4.5	ORABANK CI succursale du Togo en chiffres.....	60
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION BUDGETAIRE D'ORABANK COTE D'IVOIRE SUCCURSALE DU TOGO		63
5.1	Principes de fonctionnement budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo	63
5.2	Modèle budgétaire de la banque	64
5.3	Contenu de la gestion budgétaire à ORABANK CI succursale du Togo	64
5.3.1	Processus d'élaboration du budget à ORABANK CI succursale du Togo	65
5.3.2	Processus d'exécution du budget à ORABANK CI succursale du Togo.....	68
5.3.3	Suivi et contrôle budgétaire.....	72
CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE D'ORABANK CI SUCCURSALE DU TOGO ET RECOMMANDATIONS		77
6.1	Diagnostic de la gestion budgétaire actuelle d'ORABANK CI succursale du Togo.....	77
6.1.1	Diagnostic sur le plan conceptuel.....	77
6.1.2	Analyse au regard des phases du processus de la gestion budgétaire	80
6.2	Recommandations	86
6.2.1	Recommandations relevant de la direction générale.....	86
6.2.2	Recommandations à l'endroit du contrôleur de gestion.....	89
6.2.3	Recommandations relevant de l'ensemble du personnel	90
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....		94
CONCLUSION GENERALE		95
ANNEXES		97
BIBLIOGRAPHIE		109

INTRODUCTION GENENRALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans un contexte de globalisation et d'environnement concurrentiel, la recherche de la performance devient incontournable pour les organisations. Cette recherche de performance nécessite d'énormes moyens financiers, humains, et technologiques.

Parmi ceux-ci, les moyens financiers sont la condition sinequanone pour l'acquisition des autres moyens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Mais le plus souvent, les entreprises sont confrontées à une rareté de ces ressources financières indispensables pour l'atteinte de leurs objectifs. De ce fait, il devient nécessaire pour l'entreprise de gérer de façon optimale les ressources dont elle dispose. Cela implique alors une allocation efficace de ses ressources qui lui permettront nécessairement d'atteindre ses objectifs.

Pour aboutir à un résultat satisfaisant, il apparaît donc indispensable de maîtriser la gestion de l'organisation par la mise en œuvre d'outils modernes de gestion dont la gestion budgétaire. En effet, la gestion budgétaire favorise une meilleure allocation et suivi des ressources nécessaires au fonctionnement d'une entreprise.

Face à la complexité de l'environnement économique de ces dernières années, les méthodes et outils budgétaires des entreprises se sont profondément transformés. Ainsi, de nouvelles méthodes centrées sur l'amélioration des performances ont permis aux entreprises d'accroître de façon significative la qualité de leurs prestations tout en réalisant des économies substantielles importantes. De ce fait, il est évident que si les informations ainsi que les prévisions sont fiables, efficaces, disponibles, et régulières, les décisions en matière de gestion budgétaire pourraient être optimales et donc les résultats atteints.

En effet, le financement des activités dans une économie en perpétuelle mutation est indispensable pour le développement des entreprises nationales et transnationales. Ainsi, la création d'institutions financières sous régionale, les micro-entreprises, permettent de promouvoir l'intégration économique, de renforcer et contribuer de ce fait au développement des économies nationales.

C'est dans cette optique qu'a été créée en 2005, ORABANK Côte d'Ivoire Succursale du Togo (ORABANK CI succursale du Togo) où nous avons demandé et obtenu un stage pratique en vue de réaliser notre mémoire. En effet, la création d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo, est d'une certaine manière motivée par des attributions comme celle de financer les activités génératrices de revenus pour les populations exclues du système bancaire traditionnel et plus spécifiquement, de contribuer à la lutte contre la pauvreté au

Togo. En outre, elle soutient aussi des entreprises qui évoluent dans les secteurs du commerce, de l'agriculture, de l'artisanat ou de l'industrie.

Ainsi, dans un environnement devenant de plus en plus évolutif, turbulent et rendant alors la prévision très difficile, la plupart des entreprises, dont ORABANK Côte d'Ivoire Succursale du Togo se sont trouvées dans l'obligation de réagir et ce, en se dotant d'une stratégie claire et d'instruments de pilotage efficaces. A ce titre, la gestion budgétaire qui représente l'aboutissement de la démarche stratégique, s'est imposée comme étant un des outils nécessaires de la gestion moderne dans la mesure où elle constitue un des moyens privilégiés d'anticipation, d'analyse et une allocation pertinente des ressources mobilisables en vue d'atteindre les objectifs visés. Et comme dans toute organisation, les objectifs de la gestion budgétaire sont la planification, l'élaboration du budget, l'exécution et le contrôle budgétaire, ils permettent à l'entreprise de mieux gérer ses ressources.

Mais dans la plupart des cas, la principale difficulté réside non seulement dans la fixation des objectifs mais également dans la valorisation des prévisions. Il importe dès lors de se focaliser sur les motifs ou mobiles qui sous-tendent l'établissement des prévisions.

Les facteurs à l'origine de la mauvaise valorisation des prévisions sont d'ordre multiple. Il s'agit notamment de:

- l'asymétrie d'informations ;
- l'instabilité et l'incertitude de l'environnement ;
- l'absence des conditions adéquates permettant de motiver les différents responsables ;
- l'absence d'évaluation des capacités des différents centres à atteindre leur niveau d'estimation.

Lorsque ces éléments ne sont pas bien maîtrisés par les acteurs de l'organisation, cela peut aboutir à un certain nombre de conséquences parmi lesquelles, on dénombre :

- l'atteinte partielle ou la non atteinte des objectifs de la société ;
- la présence d'une trésorerie précaire ;
- la présence et la fréquence des écarts ou dépassements budgétaires ;
- l'amointrissement du résultat net et donc de la rentabilité économique et financière ;
etc.

Pour parvenir à des pistes de résolution du problème soulevé, l'on ne devra pas ignorer le fait que la démarche de prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise.

Pour remédier à ces dysfonctionnements, on pourrait essayer de :

- mettre sur pieds une directive pour prévenir les événements au lieu de les subir ;
- proposer un tableau de bord prospectif qui donne une vision globale de l'entreprise en tenant compte de tous les axes afin de mieux véhiculer l'information ;
- faire appel aux prévisions glissantes tout en facilitant le recours aux systèmes d'informations ainsi que la mise en place d'une participation budgétaire ;
- comprendre et améliorer le fonctionnement de la gestion budgétaire d'ORABANK Côte d'Ivoire Succursale du Togo.

Mais, somme toute, la compréhension et l'amélioration de la gestion budgétaire d'ORABANK Côte d'Ivoire Succursale du Togo, constituera notre unique approche retenue.

Le processus budgétaire d'une grande structure telle qu'ORABANK Côte d'Ivoire Succursale du Togo, est une nécessité pour coordonner toutes ses activités. En outre, l'efficacité de la gestion budgétaire réside dans la pertinence d'élaboration c'est-à-dire une conception ou une évaluation rationnelle du budget, d'une part, et dans le dynamisme de suivi et contrôle budgétaire c'est à dire en faisant une comparaison entre les prévisions et les réalisations par rapport aux objectifs fixés, d'autre part.

A la lumière de cette analyse, une question incontournable s'impose: « comment se présente la gestion budgétaire d'ORABANK Côte d'Ivoire Succursale du Togo ? »

Autrement dit, il convient de répondre, d'une part, à certaines interrogations théoriques à savoir :

- en quoi consiste la gestion budgétaire ?
- quels sont les éléments du diagnostic de la gestion budgétaire d'une entreprise ?

D'autre part, les interrogations pratiques suivantes nous permettront d'y répondre :

- comment se présente la gestion budgétaire d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo et quelles sont les imperfections relevées par rapport à un modèle de gestion budgétaire optimale ?
- quelles recommandations peuvent être émises en vue de l'amélioration de la gestion budgétaire d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo?

A travers ces interrogations, nous essayerons d'apporter notre contribution à la recherche d'une efficacité durable de la gestion budgétaire d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo et d'une meilleure procédure d'élaboration des prévisions.

Cette étude sera menée à travers notre thème de recherche intitulé « Diagnostic de la Gestion Budgétaire : cas d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo ».

L'objectif général de notre étude consiste à faire un diagnostic de la gestion budgétaire d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo, en vue de l'améliorer et de le rendre plus performant.

De cet objectif principal découlent les objectifs théoriques et pratiques suivantes.

S'agissant des objectifs théoriques, il faudra :

- identifier les différentes étapes de la gestion budgétaire d'une entreprise ;
- présenter les différentes composantes ou éléments de diagnostic de la gestion budgétaire.

Concernant les objectifs pratiques, il s'agira :

- mettre en évidence les principaux atouts et faiblesses de la gestion budgétaire d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo ;
- et proposer des solutions sous forme de recommandations.

Notre étude se focalisera sur l'analyse des modes de prévisions budgétaires au sein d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo, des systèmes d'allocation de ces ressources mais nous ne nous attarderons pas sur l'efficacité de l'utilisation de ces ressources.

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux :

- l'exploitation de notre étude, pourrait permettre aux lecteurs, d'approfondir leurs connaissances sur les techniques, outils et méthodes relatifs à la gestion budgétaire ; leur servira d'un point de recours surtout sur les connaissances théoriques de la pratique budgétaire dans une institution financière et bancaire ;
- cette étude menée lors de notre stage pratique au sein d'ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo, nous aura permis de confronter la théorie acquise au CESAG, mais aussi d'avoir plus de connaissances dans ce domaine et d'enrichir notre expérience tout en préparant notre carrière professionnelle.

Pour résoudre la problématique qu'induit ce thème, notre étude s'articule en deux grandes parties :

- la première partie est axée sur les aspects théoriques relatifs au thème, c'est-à-dire, la définition des concepts, les objectifs, typologies, modèles alternatifs, critères, composantes, et le modèle d'analyse ;
- et la deuxième partie consacrée à l'étude de terrain portant sur ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo. Il s'agit à ce niveau, de présenter ORABANK Côte d'Ivoire succursale du Togo, décrire sa pratique budgétaire, mais aussi d'analyser les résultats issus d'un diagnostic de la gestion budgétaire en vue de formuler des recommandations.

**PREMIERE PARTIE : GESTION BUDGETAIRE
D'UNE ENTREPRISE**

Le diagnostic de la gestion budgétaire repose avant tout sur la maîtrise des procédures et les techniques en la matière. En effet, la gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion est une méthode qui permet de mettre en œuvre les programmes d'actions de l'entreprise. De plus, elle donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités. Ainsi, il y a donc bien des raisons de consacrer une attention particulière à l'analyse de la gestion budgétaire car elle occupe une place prépondérante dans la vie de toute entreprise.

A cet effet, l'objet de cette première partie est d'exposer le cadre théorique de la gestion budgétaire. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier chapitre les fondements théoriques de la gestion budgétaire en soulignant ses champs d'étude, ses objectifs, ses modèles alternatifs, et ses différentes étapes. Ensuite, un deuxième chapitre sera consacré aux différents éléments de diagnostic de la gestion budgétaire. Enfin, il s'agira de présenter un modèle d'analyse qui nous permettra de collecter les données.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION BUDGETAIRE

Pour connaître une certaine croissance, une entreprise a la capacité de déterminer à l'avance où elle va. L'anticipation constitue en réalité l'essence même de la gestion budgétaire. De nos jours, elle est au cœur de la gestion de l'entreprise.

L'objet de ce chapitre est de présenter la gestion budgétaire. Après avoir défini la gestion budgétaire, nous mettrons en exergue, d'une part, ses champs d'étude, ses principaux objectifs et d'autre part, ses modèles alternatifs. Pour finir, nous aborderons les étapes de la démarche budgétaire dans une entreprise pour la réussite du diagnostic de la gestion budgétaire.

1.1 Définition de la gestion budgétaire

Pour mieux cerner la notion de gestion budgétaire, nous allons aborder au préalable la notion de budget puis celle de gestion budgétaire et nous présenterons enfin une synthèse des définitions.

1.1.1 Concept du Budget

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du système budgétaire. Ainsi, la définition du budget est abordée différemment par plusieurs auteurs.

Selon BOUQUIN (2001: 312), « le budget est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels ». En effet, nous remarquons que la définition de BOUQUIN est centrée sur le chiffrage en unité monétaire des plans d'actions en vue de la réalisation des plans opérationnels.

Pour SAADA & al. (2005: 130-135), le budget est défini comme un ensemble de prévisions chiffrées, réalistes et volontaires qui est généralement annuel. Le chiffrage est à la fois physique et monétaire.

Selon cette définition, nous pouvons donc entendre par budget, un programme annuel des activités futures établi sur la base des hypothèses d'exploitation. Il est établi sur la base des prévisions. C'est donc un outil d'alerte automatique et permanent. C'est aussi un élément vital de la planification et du contrôle de l'entreprise.

Quant à MONNIER & BRECHET (2003: 95), ils estiment que tout budget doit servir à : contrôler les dépenses, construire les prévisions, allouer les ressources, fixer les objectifs aux différents niveaux hiérarchiques, planifier les actions, mesurer les résultats, anticiper les dérapages, motiver et récompenser les managers méritants.

Toutes ces tentatives de définition du budget aboutissent à la conclusion suivante: un budget est un outil d'aide à la prise de décision dans la mesure où il prévoit les recettes et les dépenses pour une période de temps spécifiée à l'avance.

1.1.2 Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place prépondérante dans l'entreprise. Elle est devenue incontournable et primordiale pour tous les responsables qui doivent prendre des décisions. Pour mieux appréhender son importance, il est nécessaire de connaître sa signification. Considérée comme une notion polysémique, plusieurs auteurs ont appréhendé une définition de la gestion budgétaire de manière différente.

Pour ALAZARD & SEPARI (2010: 225), la gestion budgétaire peut être considérée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion, comprenant trois phases:

- la budgétisation: c'est à dire la planification et l'élaboration des budgets ;
- l'exécution budgétaire ;
- le contrôle budgétaire mis en œuvre par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il nécessite.

En effet, il paraît nécessaire d'ajouter à cette définition, la comparaison à posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

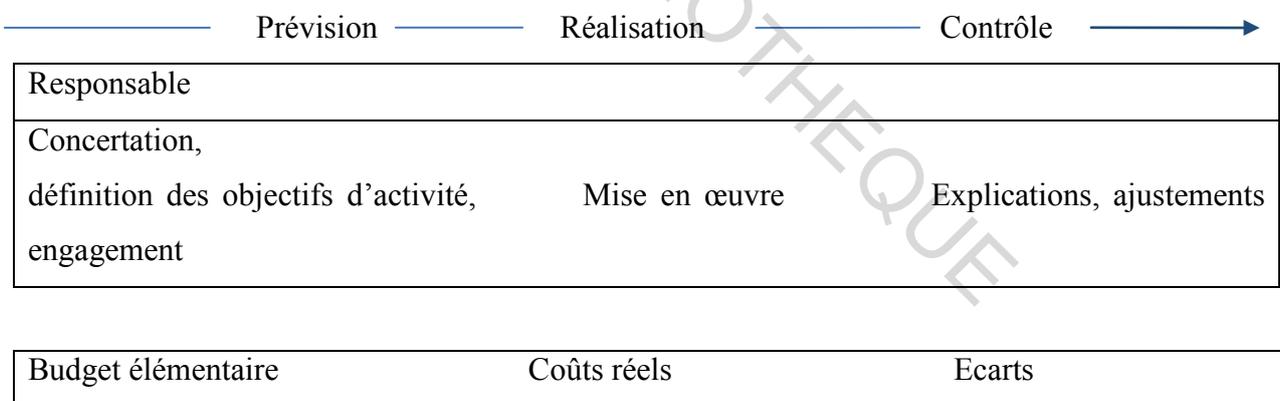
Selon FORGET (2005: 16), la gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés.

DORIATH (2008: 8) définit la gestion budgétaire comme une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :

- la définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- la participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toute mesure de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

De cette définition, nous pouvons déduire que la gestion budgétaire est un système d'aide à la prise de décision, un mécanisme qui permet de faire les prévisions à court terme afin de les comparer à la réalisation. C'est aussi un instrument de contrôle de gestion qui permet d'élaborer les budgets, ensuite le suivi et enfin le contrôle budgétaire. En effet, cette gestion s'appuie sur un mode de pilotage de type boucle fermée avec rétroaction comme représentée par la figure ci-dessous

Figure 1 : Le schéma descriptif de la gestion budgétaire



Source : DORIATH (2008 : 1)

1.1.3 Synthèse des définitions

Le fondement de la gestion budgétaire repose sur les prévisions. Grâce à ces prévisions, les dirigeants ou responsables des entreprises reçoivent des attributions, des programmes et des moyens estimés en quantité et en valeur. Théoriquement, c'est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation,

pour fixer à l'entreprise, pour une période définie, un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre.

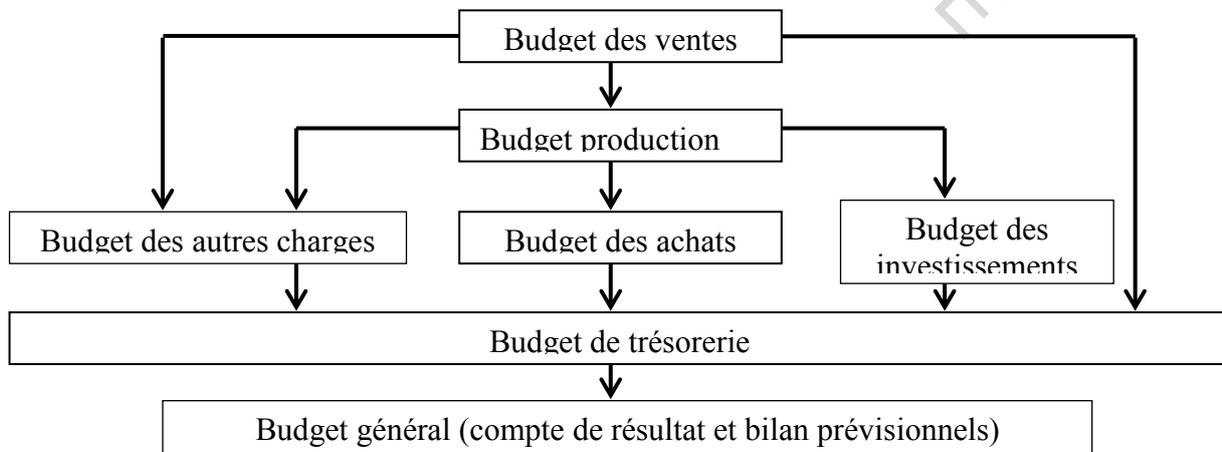
En outre, la gestion budgétaire permet d'avoir une visibilité à court et à moyen terme (contrôle) tout en améliorant la performance de l'entreprise. Elle est une estimation d'évènements donc elle sert à évaluer la performance de l'entreprise.

1.2 Budget d'une entreprise privée

Gérer une entreprise c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler ses activités. Ainsi, pour assurer sa pérennité, une entreprise doit se doter d'outils efficaces, dont l'outil budgétaire. En effet, celui-ci permet de réaliser des contrôles et des prévisions aidant les dirigeants à prendre leurs décisions. De ce fait, le budget prévisionnel est un excellent outil de management, qui permet de fixer des objectifs, de planifier les moyens et de mobiliser les salariés. Les budgets de l'entreprise privée ne doivent pas être confondus avec les budgets de l'État. Pour l'entreprise un budget est une prévision, alors que pour l'Etat, il est plutôt une allocation (une autorisation) de dépense.

L'architecture budgétaire, dans une entreprise privée suit un ordre logique et précis. A cet effet, on distingue plusieurs types de budgets tels que : les budgets d'exploitation (budgets des ventes, budgets de la production, budgets des approvisionnements), les budgets d'investissement, et le budget de trésorerie. Ainsi, selon MONACO & BARATAY (2013: 112), l'architecture du système budgétaire peut être présentée à l'aide de la figure n°2.

Figure 2 : La typologie des budgets



Source : MONACO & BARATAY (2013: 112)

1.2.1 Budget d'exploitation

Le Plan Comptable Général (PCG) définit les budgets d'exploitation comme « la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée ». Ils présentent les objectifs à atteindre et les ressources mises en œuvre pour atteindre ces objectifs. GRANDGUILLOT & al. (2014: 44) distingue trois types de budget d'exploitation : le budget des ventes, le budget de production, et le budget des achats ou approvisionnements.

1.2.1.1 Budget des ventes

Le budget des ventes est le point de départ ou le pivot de la construction budgétaire.

Selon GRANDGUILLOT & al. (2014: 45), le budget des ventes consiste à évaluer les ventes futures tant en quantité qu'en valeur.

DORIATH (2008: 11) confirme cette définition en y ajoutant que le budget des ventes détermine le volume d'activité de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets. Il permet aussi de prévoir la principale ressource d'exploitation de l'exercice et son étalement dans le temps.

Nous pouvons dire que le budget des ventes ou budget commercial permet donc d'établir une prévision des ventes réalisées en quantité et en valeur.

Selon GRANDGUILLOT & al. (2014: 46), et AUGÉ & NARO (2011: 77), la gestion budgétaire des ventes comprend essentiellement trois étapes :

- la prévision des ventes ;
- l'élaboration du budget des ventes et du budget des coûts de distributions ;
- le contrôle des ventes.

1.2.1.2 Budget de production

L'objectif recherché par le budget de production est d'optimiser le programme de production c'est-à-dire celui qui permet d'obtenir les coûts de production les plus faibles et un profit le plus élevé possible, tout en respectant les contraintes issues du marché.

En effet, l'entreprise doit adapter le niveau de production à la demande c'est-à-dire à la vente, LIVINGSTONE (1993: 209). Afin d'harmoniser l'optimum des ventes et l'optimum de la production, trois phases peuvent être distinguées :

- la détermination du programme optimal de production à l'aide des outils mathématiques ou informatiques ;
- l'élaboration proprement dite du budget de production ;
- le contrôle budgétaire de la production.

1.2.1.3 Budget des approvisionnements

Ce budget découle directement des budgets des ventes et de production. Il a pour objectif d'assurer une gestion des stocks de matières premières, de produits, de marchandises ou autres approvisionnements la plus optimale possible afin d'éviter une rupture de stock et un sur stockage.

A l'instar des budgets précédents, la construction du budget d'approvisionnements passe par trois phases selon GRANDGUILLOT & al (2014: 68) :

- la prévision des approvisionnements en fonction de la politique de stockage adoptée par l'entreprise ;
- l'élaboration du budget des approvisionnements qui consiste à échelonner sur l'année les prévisions des commandes, des livraisons, des consommations, des niveaux de stocks valorisés par les coûts unitaires préétablis ;
- le contrôle des approvisionnements effectué à partir de l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions ainsi qu'à l'aide de ratios.

Il ressort de ces différents sous budgets que le budget d'exploitation permet de chiffrer pour les trois années à venir, l'évolution des charges (dépenses) et des produits (recettes) de l'entreprise.

1.2.2 Budget d'investissement et de financement

Pour assurer sa production, l'entreprise doit disposer d'un certain nombre de biens destinés à servir durablement l'activité de l'entreprise. Ces biens s'appellent immobilisations. L'acquisition et le renouvellement des immobilisations entraînent, évidemment des dépenses qu'il convient de prévoir, ainsi que leur financement. C'est le but du budget des

investissements. C'est un budget hors exploitation. Il est perçu comme une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques.

Investir, c'est donc sacrifier des ressources disponibles en contrepartie de moyens d'exploitation : immobilisations corporelles, ou immobilisations incorporelles, GUEDJ (1998 : 276).

En effet, un investissement est un flux de capital qui modifie le niveau des actifs immobilisés dans l'entreprise. Il recense les prévisions de dépenses à courts termes liés aux projets d'investissement de l'entreprise. Il a une influence sur la trésorerie et la présentation des états financiers prévisionnels. Il s'inscrit dans la planification à long et moyen terme. Investir c'est donc, mobiliser une somme d'argent dont on espère un retour avec un surplus.

On distingue plusieurs types d'investissements selon leur nature (investissement privé, investissement public, acquisition d'immobilisations), ou selon leurs objectifs (investissement de renouvellement, d'expansion et d'innovation).

L'idée étant, qu'un investissement est intéressant dès lors que les flux de liquidités générés sont supérieurs à la somme initialement décaissée mieux, que la rationalité du décideur commande de retenir l'investissement dont le flux net de liquidités est le plus élevé.

Ainsi, les différents critères de choix d'un investissement sont :

- la Valeur Actuelle Nette : c'est la différence entre les flux de trésorerie engendrés par l'investissement avec la somme initialement mobilisée pour acquérir l'investissement ;
- le Taux Interne de Rentabilité : c'est le taux de rentabilité de l'investissement qui rend la valeur actuelle nette nulle. Il s'agit du niveau de point mort à partir duquel, un investissement génère un surplus ;
- le délai de récupération du capital investi : il indique le temps qu'il faut à l'entreprise pour récupérer le capital initialement investi.

L'entreprise peut avoir recours, pour préparer le budget des investissements, aux techniques d'ordonnancement, afin d'ordonner l'ensemble des tâches du projet d'investissement, les échéances des flux financiers correspondants et de déterminer la durée totale de la réalisation

du projet. Le budget global annuel des investissements se subdivise en deux budgets partiels : le budget des investissements proprement dit et le budget de financement.

1.2.3 Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois), ROUSSELOT & VERDIE (2004: 44).

Il ressort de cette définition que le budget de trésorerie consiste à traduire les dépenses et les recettes prévues sous forme de flux monétaires prévisionnels.

Dans cette optique, GRANDGUILLOT & al (2014: 105) définissent le budget de trésorerie comme étant un état prévisionnel des flux de trésorerie (encaissements, décaissements). Il permet de vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise avant l'établissement du budget général.

Nous pouvons donc dire que le budget de trésorerie est un instrument de simulation par excellence, c'est à dire qu'il permet de voir « si ça passe ou si ça casse » au regard de la trésorerie prévisionnelle dégagée par les différents budgets. Cette démarche prévisionnelle permet de prendre des décisions adéquates sur la liquidité et la solvabilité d'une entreprise.

En outre, le budget de trésorerie est la consolidation des données de l'exploitation durant une année donnée. Le budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux de trésorerie (encaissements, décaissements). Il permet de vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise avant l'établissement du budget général.

Son élaboration nécessite des informations complémentaires : échéances et modes de règlement. Ainsi, il est important et primordial pour chaque entreprise de disposer un budget de trésorerie précis, vérifiable et chiffré tout en assurant sa sécurité, dans le but d'éviter le risque des tensions de trésoreries. Il est généralement établi mois par mois pour une période de six à douze mois à partir des prévisions de trésorerie. Il permet :

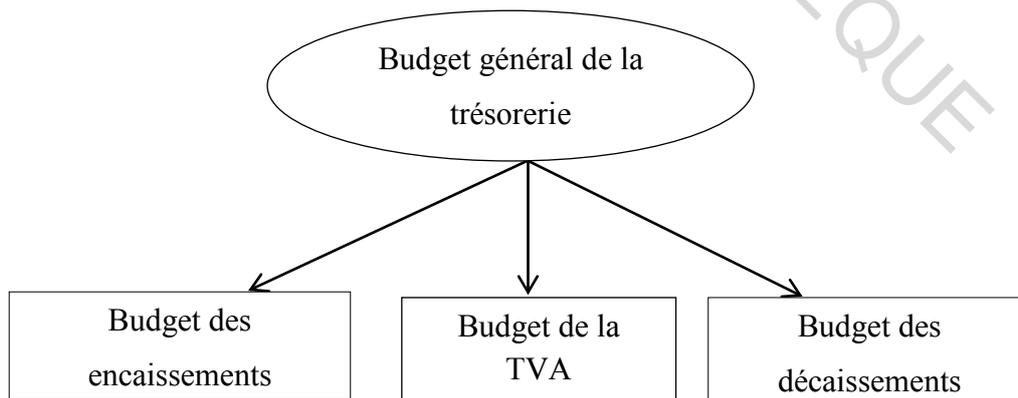
- d'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal ;
- de prévoir le besoin de financement à court terme ;

- de déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- de porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise ;
- de prendre des décisions en matière financière.

Le budget de trésorerie comprend généralement quatre parties :

- *le budget des encaissements* : c'est l'ensemble des prévisions de vente toutes taxes comprises en tenant compte des conditions de règlement, des créances en cours de l'exercice précédent ;
- *le budget annexe de la taxe sur la valeur ajoutée à décaisser* : il doit être calculé en respectant les règles fiscales en matière de déductibilité et d'exigibilité de la taxe sur la valeur ajoutée, appliquées à l'entreprise en fonction de son activité et de son régime d'imposition ;
- *le budget des décaissements* : c'est l'ensemble des dépenses toutes taxes comprises prévisionnelles d'exploitation et hors exploitation en tenant compte des différentes modalités de paiement des fournisseurs, caisses sociales, Trésor public ;
- *le budget général de trésorerie* : il permet de centraliser les encaissements et les décaissements et d'obtenir une simulation de l'évolution du solde de trésorerie en fin de mois.

Figure 3 : Le budget de trésorerie



Source : nous-mêmes

1.3 Principaux objectifs de la gestion budgétaire

Les budgets, considérés comme des plans d'action, d'analyse des performances, des courroies de liaison, et comme aussi des facteurs de performance et de cohérence par rapport à la stratégie. Les objectifs recherchés de la gestion budgétaire selon GERVAIS (1994: 14), GODARD (2012: 25), sont :

- la recherche de responsabilités sur les écarts prévisions-réalisations constatés ;
- la remise en cause des prévisions et la révision des moyens ;
- la planification, la communication ;
- la coordination, la motivation ;
- le contrôle et l'évaluation.

Mais le principal but de la gestion budgétaire est l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. En fonction de la stratégie de l'entreprise, de la mission de l'organisation, de l'évolution de l'environnement externe et interne, ces objectifs peuvent varier.

A ce titre, la gestion budgétaire dans une entreprise privée repose sur de nombreux objectifs tels que la planification financière à court terme, la coordination des activités, la motivation des acteurs et le contrôle, MORTEHAN (2001: 3-5).

1.3.1 Planification financière à court terme

La planification financière à court terme consiste à prévoir et anticiper les mouvements de la trésorerie. Elle permet à l'entreprise d'estimer dans quelle mesure elle devra faire face aux besoins de ressources financières ou en cas d'excédents, de réaliser des placements. Dans ce sens, le budget correspond à un besoin de planification à court terme (1 an) car le budget de trésorerie constitue l'outil fondamental pour cette prévision.

1.3.2 Coordination des activités

La gestion budgétaire peut ainsi servir d'outil de communication et de motivation lorsqu'elle est véhiculée dans l'entreprise comme un élément important dans la déclinaison de la stratégie de l'organisation. Elle consiste à coordonner toutes les activités de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie. Il est souvent piloté par la direction générale

tout en considérant les opinions de tous les responsables de l'entreprise. Ce mécanisme permet de privilégier le budget consensus pour mieux atteindre les résultats souhaités.

1.3.3 Motivation des acteurs

Elle permet de mettre en place toutes les conditions adéquates dans le but de motiver ses collaborateurs. Effectuer un budget c'est le préparer et le suivre avec des différentes parties (centres de responsabilités). En matière de motivation, il ne suffit pas de permettre aux cadres de prendre certaines décisions mais il faut aussi leur accorder plus de liberté aux fins de prendre des initiatives. Dans cette optique, une négociation des objectifs et même des normes selon lesquelles les managers jugeront la qualité des résultats s'avère utile. Le budget favorise une approche participative et une approche organisationnelle. Plusieurs études ont donc prouvé que la participation des managers dans le processus de budgétisation améliore la motivation des acteurs, la satisfaction, la coordination et la performance.

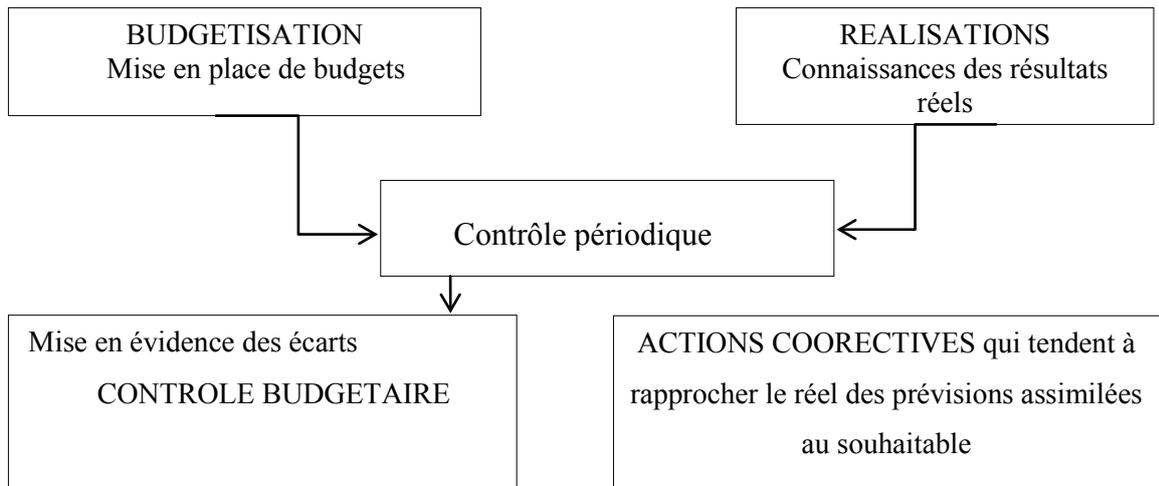
1.3.4 Contrôle

La gestion budgétaire est une gestion prévisionnelle et contrôlée. Elle est volontaire et vivante. De ce fait, il s'agira d'un contrôle budgétaire qui repose sur une comparaison régulière en cours d'année des chiffres prévus à très court terme par rapport aux réalisations budgétaires, LIVINGSTONE (1993: 204). Cette comparaison débouche sur l'identification des écarts et de leurs causes. Des mesures correctives sont mises en place à la suite de cette comparaison.

1.4 Démarche budgétaire

La démarche budgétaire consiste à établir des programmes d'action chiffrés (budget) à court terme. C'est donc une gestion prévisionnelle à court terme, car elle permet de faire des prévisions et donc d'anticiper sur l'avenir. Il s'agit de mettre en exergue les différentes étapes de la gestion budgétaire.

Figure 4 : Les étapes d'une démarche budgétaire



Source : ALAZARD & SEPARI (2007: 341).

1.4.1 Planification budgétaire

BERLAND (2002: 28) stipule que la préparation du budget peut se réaliser de plusieurs manières :

- **soit d'une démarche top-down**: les objectifs sont alors fixés par la direction puis valorisés par les contrôleurs de gestion. Ce budget s'impose plus ou moins aux opérationnels ;
- **soit d'une démarche bottom-up**: les différents budgets sont établis par les opérationnels, valorisés et synthétisés par les contrôleurs de gestion. Dans ce cas, la direction joue un rôle d'arbitrage ;
- **soit par une négociation arbitrage**: on instaure un mécanisme de navettes budgétaires entre la direction et les opérationnels par la lettre de cadrage ou cadrage budgétaire.

Dans cette phase, le processus budgétaire doit s'adapter à la stratégie de l'organisation. Pour ce faire, le responsable du budget doit s'assurer de l'établissement d'un :

- plan stratégique qui contient les grandes orientations et les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- plan opérationnel qui définit la programmation des actions et moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques ;

- budget qui correspond à la valorisation des moyens nécessaires à la mise en œuvre des actions programmées dans le plan opérationnel.

Le budget est ainsi l'aboutissement du processus de planification et découle directement du plan opérationnel.

1.4.2 Elaboration du budget

Elle consiste en la définition des objectifs annuels et en l'expression comptable et financière des plans d'action nécessaires à leur réalisation sur le court terme. L'élaboration budgétaire doit être planifiée selon une procédure exigeant le respect des formes, des délais, des contraintes de l'organisation financière en particulier des objectifs à atteindre.

« Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondant au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités », LÖNING & al. (2008: 95). En effet, tout processus d'élaboration budgétaire devra suivre à la fois une logique hiérarchique et fonctionnelle. GERVAIS (2010: 30), spécifie que les étapes d'élaboration du budget peuvent être regroupées en sept (6) étapes :

- la fixation des objectifs ;
- la réalisation des études préparatoires ;
- la lettre d'orientation ou cadrage budgétaire ;
- l'élaboration des projets de budget et choix d'un pré-budget ;
- la consolidation ;
- l'approbation du budget définitif.

Ainsi, le budget définitif doit être arrêté avant le début de l'exercice (début janvier), et notifié aux différents responsables pour pouvoir être exécuté.

1.4.3 Exécution et suivi budgétaire

Une fois voté, le budget est exécuté. L'exécution du budget consiste en la mise en œuvre par les centres de responsabilité de leurs plans d'action retenus en vue de la réalisation des objectifs fixés au budget.

Selon CLICHE (2009: 135), l'exécution budgétaire se traduit par l'application de procédures internes fondées sur ses principes et la comptabilisation des réalisations budgétaires.

Ainsi, l'exécution budgétaire se traduit par la réalisation des objectifs de recettes et l'engagement des dépenses.

- L'exécution des recettes budgétaires : il consiste en la réalisation des opérations concourant à la perception desdites recettes. Elle comprend la constatation des créances, l'émission et le recouvrement.
- L'exécution des dépenses budgétaires : il suit les procédures en vigueur pour chaque nature de dépense et suit deux logiques. Au plan administratif, il consiste essentiellement à établir les supports. Au plan comptable, il consiste en la réalisation des opérations d'engagement, de mandatement des dépenses et en la liquidation ou l'ordonnancement des paiements.

1.4.4 Contrôle budgétaire

GERVAIS (1994:14) définit le système budgétaire comme étant un système de gestion prévisionnelle à court terme, comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire. Le contrôle budgétaire est donc une étape tout aussi importante que l'analyse et la budgétisation. Il complète le plus souvent le suivi budgétaire. Ainsi, pour parvenir aux résultats escomptés, les budgets prévisionnels doivent être contrôlés dans le but de faire ressortir des éventuels écarts.

Le contrôle budgétaire est l'outil du contrôle par les résultats. Il repose sur une logique de contrat, selon laquelle la fixation d'objectifs (contrat) implique le suivi des résultats. Ensuite, le contrôle budgétaire passe par trois étapes relatives à l'action, PIGE (2011: 21) :

- le contrôle avant l'action ou contrôle a priori : il s'agit pour chaque responsable de simuler les solutions envisagées et de s'investir dans la préparation de l'action ;
- le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant : il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme ;
- le contrôle après action ou contrôle a posteriori : il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances de l'entreprise.

Enfin, le contrôle budgétaire consiste à calculer les écarts budgétaires, à repérer les écarts significatifs et à les analyser afin d'entreprendre une action correctrice, s'il y a lieu.

1.5 Modèles alternatifs du budget

La globalisation de nos jours, implique de nombreux changements sur l'élaboration du budget. A cet effet, les techniques du processus budgétaire utilisées dans le passé sont considérées comme obsolètes car ils ne sont plus adaptés aux réalités actuelles du monde. Ainsi, pour faire face à cette situation, divers auteurs ont élaboré plusieurs outils et techniques modernes. Tout d'abord, nous aborderons le budget à base zéro (BBZ), ensuite l'Activity-Based Budgeting (ABB) et enfin le budget programme. Elles sont toutes complémentaires et visent à améliorer la budgétisation de toute entreprise.

1.5.1 Budget à base zero ou Zero Based Budgeting(BBZ)

Classiquement, les opérationnels construisent le budget de l'année N, en s'appuyant sur ceux de l'année précédente N-1. Cette approche étant incrémentale, ne tient pas compte des nouvelles stratégies de l'entreprise, des besoins de financements de l'exercice N. Ainsi, les managers voulant faire table rase du passé, élaborer les budgets par rapport aux nouvelles orientations stratégiques, et justifier a posteriori tous les dépenses, se dotent du budget base zéro. A cet effet, il propose une solution radicale c'est-à-dire recommencer à zéro et justifier les dépenses.

D'après BERLAND (2009: 90), le budget base zéro ne signifie pas que les budgets sont remis à zéro chaque année. En effet, le budget base zéro est plutôt basé sur le principe que rien n'est jamais acquis.

En effet, HUTIN (2010: 511), stipule que la procédure budgétaire part de zéro. Le budget de l'exercice précédent ne sert plus de base à l'établissement du budget futur.

Cette technique consiste donc à restructurer l'entreprise sans tenir compte du passé, en ne retenant que les activités les plus utiles. C'est donc une procédure qui vise à établir une corrélation entre le budget et la stratégie de l'entreprise et qui permet de mieux cerner les activités de l'entreprise, de contrôler les coûts discrétionnaires, d'évaluer les indicateurs de mesures de performances, de réduire les frais généraux et de dynamiser les ressources.

Chaque responsable, se base sur des preuves pertinentes pour justifier toutes les dépenses budgétaires. Cependant, la mise en place de cette procédure budgétaire suppose tout d'abord, le découpage de l'entreprise sous forme d'activité ensuite, l'allocation de ressources à ses différentes activités et enfin, l'évaluation de ces activités en matière de coûts avantages.

1.5.2 Budget basé sur les activités ou Activity-Based Budgeting (ABB)

Les budgets par activités s'appuient sur la démarche de l'Activity-Based Costing (ABC) et donc sur un découpage qui diffère fondamentalement des découpages fonctionnels dans la mesure où celui-ci intègre des activités communes à plusieurs fonctions ou niveaux organisationnels.

Ainsi, selon BERLAND (2009: 92), l'ABB consiste en l'allocation des ressources à travers les caractéristiques des produits ou des services qui ont des répercussions sur des activités organisées en processus. De plus, il s'agit ici de redéfinir le processus de planification-budgétisation autour d'une logique stratégique fondée sur les processus. Selon les tenants de cette évolution, les processus traduisent mieux les axes stratégiques de l'entreprise. La construction du budget se fait alors sur le découpage du processus en activité. L'ABB privilégie une allocation centrée autour des processus pour définir le niveau des ressources affectées à chaque activité.

Les différentes étapes de l'ABB selon BERLAND (2009: 93) sont :

- estimation des volumes de ventes et de production (comme pour un budget normal en insistant sur les produits qui ont des caractéristiques différentes) ;
- prévision de la charge de travail de chaque activité en raisonnant sur les processus transversaux (cela est fait de façon trop agrégée aujourd'hui). On met en évidence pour cela des inducteurs d'activité, c'est-à-dire les facteurs qui déclenchent les activités ;
- calcul des ressources nécessaires pour chaque activité ;
- détermination du budget des ressources nécessaires (étape de valorisation) ;
- détermination de la capacité de chaque activité (un système d'aller-retour sera sans doute nécessaire pour ajuster les différentes contraintes).

1.5.3 Budget programme ou program Budgeting

Traditionnellement l'élaboration du budget n'est basée que sur les moyens. De nos jours, cette technique apparaît insuffisante car elle ne s'intéresse qu'à l'émission des dépenses et manque de transparence. Face à cette situation, les entreprises élargissent leur vision traditionnelle de la budgétisation, pour se concentrer sur la gestion axée sur les résultats.

GUILLIEN & VINCENT (2003: 80) définissent donc le budget-programme comme étant « un mode de présentation des crédits budgétaires consistant à regrouper les actions d'un même ministère par programme en rapprochant pour chacun d'eux les crédits de toutes natures et les résultats physiques ou financiers attendus, le tout étant complété par une projection indicative portant sur plusieurs années ».

C'est donc un outil de gestion et de planification des finances publiques qui privilégie la performance. Nous pouvons donc dire que le budget programme consiste à organiser les activités de l'entreprise par programme et que ces activités doivent aboutir aux résultats attendus dans les délais prévus. En d'autres termes, il consiste à élaborer et à exécuter la loi des finances sur la base de programmes. Il établit le budget sur une durée de deux ou trois ans.

Il vise donc à accroître ou renforcer l'utilisation efficace et équitable de toutes les ressources publiques dans le but de promouvoir la croissance, d'améliorer le niveau des revenus et par conséquent de réduire la pauvreté. Par conséquent, le budget axé sur les résultats ou budget programme permet d'optimiser les dépenses publiques. L'élaboration du budget-programme est une tâche très importante qui nécessite qu'on lui accorde une attention particulière. Ainsi, réaliser un budget programme consiste à:

- établir les objectifs ;
- lier ses objectifs à des indicateurs de performance ;
- réaliser la planification du budget pour atteindre les objectifs fixés ;
- ajuster les objectifs et indicateurs selon les contraintes financières ;
- suivre et mesurer la performance.

Le passage du budget de moyens au budget-programme implique un pilotage opérationnel, une efficience et une maîtrise parfaite des risques.

1.6 Gestion budgétaire dans le secteur bancaire

La gestion budgétaire est aujourd'hui pleinement mise en œuvre dans les banques et dans les établissements financiers internationaux. Elle participe activement au processus de maximisation de la création de valeur et constitue ainsi un véritable atout concurrentiel. Elle fait également figure de précurseur pour les entreprises des autres secteurs d'activité traditionnellement moins sensibilisées aux problématiques d'affectation et de suivi des fonds propres. La gestion budgétaire bancaire s'inscrit donc dans une démarche plus générale de planification, c'est-à-dire de tentative de façonner l'avenir.

A cet effet, selon BOUQUIN (1992: 39), la planification dans les banques se limite purement à une planification financière des dépenses et recettes, fondée souvent sur une actualisation des dépenses et recettes constatées au cours de la période précédente.

Dès lors, dans les banques, on retrouve comme ailleurs, les trois grands types de plans, programmes et budgets, BOUQUIN (1992: 41) :

- exploitation ;
- investissement ;
- éléments discrétionnaires.

La planification de l'activité courante bancaire se structure autour des grands concepts suivants :

- le produit net bancaire, qui comprend la marge sur intérêts (différence entre les intérêts reçus des clients et les coûts de refinancement), les commissions perçues sur l'activité de service de la banque, les produits et charges divers sur gestion de portefeuille, opérations de trésorerie et interbancaires ;
- les charges d'exploitation, c'est-à-dire l'ensemble des coûts administratifs liés aux activités bancaires.

Élaborer le budget d'une banque revient à prendre des décisions concernant les actions que la banque compte réaliser dans le cadre de l'exécution de ses plans opérationnels et stratégiques dans un temps donné. La période de préparation du budget est par conséquent une période intense de choix et de prise de décisions dans la mesure où la budgétisation bancaire va au-delà de l'anticipation des recettes et des dépenses pour prendre en compte la nature contractuelle du budget.

Selon MORTEHAN (2001: 34), la procédure de budgétisation est souvent organisée pour :

- identifier les ajustements nécessaires ; réduire les navettes inutiles ;
- concentrer l'attention du personnel sur les choix importants ;
- permettre de traiter les nombreuses interactions qui existent entre centres de responsabilité, tout en ne mobilisant pas le personnel trop longtemps, afin que l'élaboration des budgets ne se fasse pas au détriment du temps consacré aux opérations de fonctionnement.

Notons également que les étapes du processus budgétaire d'une banque sont identiques à celles énumérées dans la partie d'élaboration du budget. Il faut aussi noter que toutes les unités organisationnelles de la banque doivent participer activement au processus d'élaboration du budget.

Tout comme les autres secteurs, le contrôle budgétaire d'une banque succède au suivi et correspond à la constatation et à l'interprétation des écarts, MARGOTTEAU (2001: 217). Les écarts sont calculés par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés. Dans les banques, seuls les écarts significatifs et pertinents sont analysés. Ce contrôle budgétaire est exercé principalement par la structure en charge du contrôle de gestion dans la banque avec la participation des centres budgétaires à travers les correspondants budgétaires.

La gestion budgétaire dans le secteur bancaire est devenue un outil indispensable pour la survie de la banque.

Conclusion

La gestion budgétaire permet à l'entreprise d'améliorer ses performances, d'accroître sa rentabilité et d'éviter les aléas éventuels. En effet, elle constitue un outil essentiel pour la bonne gestion d'une entreprise. Elle permet d'identifier les charges et recettes prévisionnelles de l'entreprise, en fonction des objectifs stratégiques définis et de les comparer ensuite avec la réalisation. Le dirigeant doit donc utiliser fréquemment ce mécanisme, dans le but de l'aider à prendre des décisions adéquates en matière de management. Mais en entreprise, l'élaboration des budgets est un processus qui doit être analysé constamment et sur la base des composantes, que nous étudierons au chapitre 2 suivant.

CHAPITRE 2: ELEMENTS DE DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE

La gestion budgétaire est l'un des piliers pour le pilotage de l'entreprise. Par conséquent, le bon fonctionnement d'une entreprise peut dépendre d'une bonne élaboration et application de son budget. En effet, la coordination, la prévision, et la transparence sont parfois nécessaires pour mieux apprécier le diagnostic de sa gestion budgétaire.

Par ailleurs, l'élaboration du budget de l'entreprise suppose non seulement la prise en compte de sa stratégie, des plans d'actions mais également d'une bonne connaissance des composantes de sa gestion budgétaire. Cependant, ces composantes entrent dans le cadre du diagnostic de la gestion budgétaire. Dès lors, peut-on se demander quels sont les éléments d'analyses utiles et pertinents pour la réussite du diagnostic de la gestion budgétaire ?

Il s'agira d'aborder les concepts de diagnostic, ensuite d'analyser ses composantes pour enfin examiner les méthodes ou techniques d'amélioration du système de la gestion budgétaire.

2.1 Concept de diagnostic

L'entreprise est une organisation qui évolue dans un environnement complexe marqué par de multiples changements. Pour être compétitive et maintenir sa croissance, toute entreprise doit procéder à une analyse approfondie de ses activités tant en interne qu'en externe. Cette analyse s'effectue dans le cadre d'un diagnostic. Pour mieux aborder les différents aspects du diagnostic, il nous paraît primordial de le définir.

Le diagnostic est une analyse d'une situation d'entreprise qui permet de souligner les forces et les faiblesses de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.

Le diagnostic doit donc permettre un positionnement de l'entreprise :

- veille interne (forces-faiblesses) ;
- et externe (opportunités-menaces).

Cette définition s'appuie sur une étude des forces et des faiblesses de l'entreprise qui doit déboucher sur une analyse tant en externe qu'interne. ALAZARD & SEPARI (2010: 231) définit notamment le diagnostic externe comme étant un processus qui évalue les opportunités et les menaces que représente l'environnement pour l'avenir de l'entreprise.

Par contre, le diagnostic interne répertorie les atouts et les points faibles de l'organisation.

Le diagnostic permet de valider les actions passées par l'analyse des écarts entre objectifs et résultats et d'orienter l'action, de projeter l'entreprise dans son futur souhaité par une redéfinition d'objectifs raisonnables. Le but du diagnostic est donc de repérer des déficiences de l'organisation mais aussi et surtout de prévoir et d'indiquer les moyens pour y remédier.

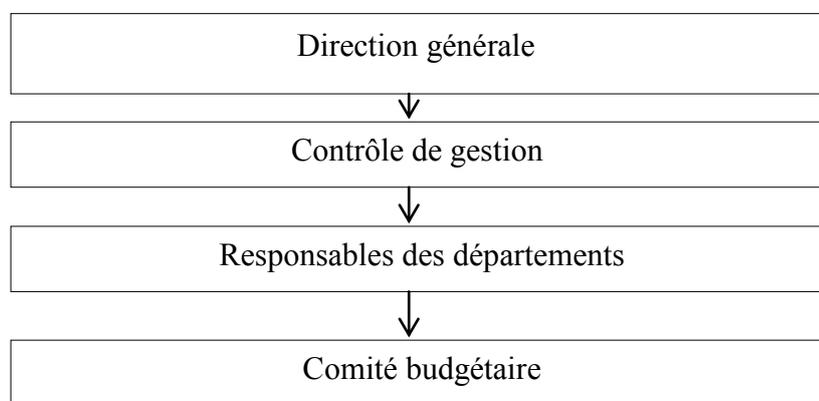
De façon analogique, le diagnostic de la gestion budgétaire peut être défini comme un outil d'aide à la prise de décision. Il permet de déceler les potentiels de développement, les insuffisances de la gestion budgétaire de l'entreprise dans le but de préconiser des recommandations pour les corriger. Notons toutefois que le diagnostic de la gestion budgétaire peut être appréhendé sous plusieurs formes. Il peut s'agir d'un diagnostic basé sur les phases ou soit sur les composantes.

2.2.1 Rôles des différents acteurs impliqués dans la gestion budgétaire

Dans une entreprise, la gestion budgétaire peut être considérée comme un processus qui fait intervenir de nombreux acteurs. En effet, chaque acteur joue un rôle déterminé dans la réalisation du processus budgétaire. Ainsi, il est nécessaire de mesurer l'efficacité des acteurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

Les principaux acteurs impliqués dans la gestion budgétaire d'une entreprise sont globalement au nombre de quatre à savoir : la Direction Générale, le contrôleur de gestion, les responsables des différents départements et le comité du budget (figure n°5).

Figure 5 : Les différents acteurs de la gestion budgétaire



Source : FORTIN & al. (1999: 30)

▪ **La Direction générale(DG)**

Son rôle consiste à établir les objectifs globaux de l'entreprise en s'assurant de leur compatibilité avec la mission, les intérêts de l'organisation et les principales caractéristiques de l'environnement. La Direction générale quantifie ces objectifs et les exprime en fonction de la performance attendue de chacune des unités administratives.

En outre, la Direction générale doit donc être vigilante lors de la mise en place des objectifs, des procédures et des critères pour que les individus participent le plus efficacement possible à l'organisation, ALAZARD & SEPARI (2010: 229).

En résumé, la Direction générale propose le plan stratégique lors du processus d'élaboration budgétaire.

▪ **Le contrôleur de gestion**

Le contrôleur de gestion rédige la note d'orientation générale ou les directives. Il conçoit les documents de collecte d'informations budgétaires, rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandées. Il dirige les documents vers les unités concernées, les récupère et en fait l'analyse. Il s'occupe en outre de la consolidation des budgets et participe à l'arbitrage budgétaire avec la Direction Générale et les responsables des budgets des différentes structures.

C'est ainsi, pour SELMER (2003: 37), le contrôleur de gestion est au cœur du processus d'élaboration budgétaire. Outre son rôle de conseil, le contrôleur de gestion assure le rôle de technicien et d'animateur.

▪ **Les responsables des différents départements**

Ils sont chargés d'élaborer les plans opérationnels en fonction de la stratégie de la Direction générale. En d'autres termes, sur la base des échanges qu'ils auront eus avec les membres de leur équipe de travail, le personnel de leur unité administrative, la direction de l'organisation et leurs collègues, ils expriment, en quantifiant :

- leurs objectifs ;
- les actions à prendre pour les atteindre ;
- ainsi que les besoins en ressources pour réaliser les objectifs.

Après tout, ils sont considérés comme les acteurs qui sont au quotidien en relation avec les réalités du terrain.

▪ ***Le comité du budget.***

Le Comité de budget est l'instance qui conduit les négociations budgétaires sous forme d'arbitrage. Il effectue les arbitrages nécessaires en vue de contenir les dépenses budgétaires dans les limites compatibles avec le programme d'activités et les grandes orientations données par le Conseil d'Administration.

Au sein dudit comité, la DG joue le rôle de médiateur tandis que le Contrôleur de Gestion, est le conseiller technique du comité et les responsables de budget, le défenseur du budget. De ce fait, ce comité comprend alors, les divers responsables d'unités administratives et opérationnels, la Direction générale et le Contrôleur de gestion.

Selon ALAZARD & SEPARI (2010: 229), chaque acteur est alors jugé sur sa capacité à, par exemple :

- respecter des consommations de ressources pour les responsables de centres de coûts ;
- dégager des surplus financiers pour les responsables de centres de profit, tout en respectant des objectifs de volume.

Les conditions ainsi décrites, sont indispensables pour une gestion efficace performante. L'implication de tous ces acteurs contribuerait à déterminer précisément les prévisions ce qui conduit à réduire les écarts et donc à analyser le système. Par ailleurs, un suivi régulier des différentes responsabilités de ces acteurs permettrait de vérifier si les objectifs ont été correctement tenus, et par conséquent, susciter les actions correctrices si ce n'était pas le cas.

Pour une amélioration continue des performances de l'entreprise, il est nécessaire que les acteurs aient une bonne connaissance des enjeux stratégiques de l'organisation, qu'ils comprennent les objectifs qui leurs ont été assignés, qu'ils connaissent les critères sur lesquels seront évaluées leurs actions.

Force est de constater que les centres budgétaires sont les principaux acteurs du suivi de l'exécution du budget.

Il semble aussi important de s'appuyer sur la compétence et la formation des employés. D'ailleurs, lorsque le personnel est compétent, bien formé, rodé en techniques budgétaires, il peut élaborer le budget en trois mois au lieu de six mois comme moyenne. Et ce budget

permettra de bien suivre les performances de l'entreprise. De là, l'effet d'apprentissage pourrait paraître nécessaire pour réaliser une même tâche plus rapidement pour un même résultat. Il permet donc de réduire le temps utilisé pour un résultat donné.

Une fois la vérification des fonctions des acteurs, la formation du personnel achevée, il faut insister sur la participation du personnel dans le processus car elle peut motiver les acteurs dans la réalisation de leurs tâches.

2.2.2 Participation budgétaire

La recherche de motivation des acteurs, de réduction d'asymétrie d'information, incitent les managers à utiliser parfois la participation budgétaire. Elle est une notion polysémique si bien que des auteurs ont essayé d'en donner quelques définitions.

Ainsi, d'après SHIELDS & SHIELDS (1998: 49), la participation budgétaire est définie comme le niveau d'implication et d'influence d'un manager sur la détermination de son budget. Cette définition de la participation peut être enrichie par la prise en compte de la personne qui initie le processus budgétaire. De plus, le niveau de participation budgétaire varie d'une entreprise à une autre.

Quant à KENNIS (1979: 707-721), la participation budgétaire traduit essentiellement la possibilité qu'ont les managers de participer à la construction de leur budget et d'avoir une influence sur leurs objectifs budgétaires.

Tout compte fait, la participation budgétaire vise à prendre en compte les opinions des subordonnés dans le processus budgétaire et permet aussi aux opérationnels de participer à la prise de décision. Néanmoins, quatre pratiques possibles en termes de participation budgétaire peuvent être identifiées en prenant en compte l'initiateur dans le processus budgétaire, SPONEM & LAMBERT (2010: 164) :

- construction autoritaire du budget par celui qui contrôle ;
- construction participative top-down ;
- construction participative bottom-up ;
- construction libre par le contrôlé.

En outre, l'approche participative de la gestion budgétaire, consiste à ne pas imposer des objectifs et des moyens aux subordonnés, mais au contraire à les négocier avec eux, permettant d'agir dans un sens en faveur de l'organisation. Les subordonnés seront alors amenés non seulement à mieux admettre les budgets et à ne pas en contester la pertinence et le réalisme, mais surtout à s'en considérer comme responsables, puisqu'ils les auraient négociés avec la hiérarchie. Ceci, nous conduit à dire que la participation joue un rôle dans la gestion de l'asymétrie d'information mais aussi dans la motivation des contrôlés et opérationnels.

En résumé, la participation peut contribuer à des décisions budgétaires de meilleure qualité parce qu'elle permet aux employés de communiquer leurs connaissances privées aux responsables budgétaires. Elle peut également augmenter le flux et optimiser l'utilisation d'informations importantes en haut et en bas de la hiérarchie organisationnelle.

Dès lors, une forte participation budgétaire dans l'entreprise permettra d'améliorer la performance globale et facilitera l'élaboration du processus budgétaire. De plus, elle favoriserait la motivation des acteurs à travailler dans le sens de l'intérêt de l'entreprise tout en garantissant la coordination des plans d'actions des différents acteurs.

2.2.3 Transparence budgétaire

Les budgets, étant destinés aux différentes personnes et utilisés à des fins diverses, celles-ci doivent pouvoir le comprendre (et l'adapter, le cas échéant) sans explication supplémentaire à ce qui est déjà mentionné. La clarté, la transparence, et la précision sont fondamentales, pour une bonne coordination du processus.

La transparence budgétaire se définit comme le fait de faire pleinement connaître, en temps opportun et de façon systématique, l'ensemble des informations budgétaires (OCDE ; 2002: 8).

Il ressort de cette définition que la transparence budgétaire permet d'avoir accès à l'information mais aussi d'avoir un bon système de contrôle. D'ailleurs, ils permettent également d'exercer les pressions requises pour assurer une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources et assurer une plus grande chance pour que les dysfonctionnements soient identifiés et corrigés. Elle est donc au cœur du processus budgétaire.

La transparence budgétaire comporte de nombreux avantages, mais quatre se démarquent :

- elle contribue à l'utilisation efficace des ressources ;
- elle réduit les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- elle facilite la communication entre les opérationnels ;
- elle peut contribuer à générer des revenus plus élevés pour l'entreprise.

Tout en n'étant pas un but en soi, la transparence budgétaire, est une condition préalable à l'élaboration du budget.

Un renforcement de la transparence budgétaire au sein de l'entreprise ouvrirait une plus grande participation des collaborateurs et contribuerait à l'établissement des documents fiables.

2.2.4 Arbitrage budgétaire

Selon BOUQUIN (2001: 382), l'arbitrage budgétaire correspond à une phase de négociation entre la Direction Générale et les responsables du centre lors de réunion ou «comité budgétaire» afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activités, de revenus, de charge et d'investissement retenus au niveau de chaque centre.

Les arbitrages budgétaires constituent donc des moments importants dans le processus budgétaire de l'entreprise car c'est l'occasion d'analyser la pertinence, la cohérence et le réalisme, les projets de budgets des structures en vue d'opérer des choix judicieux pour les actions utiles à mener au cours de l'exercice à venir. Autrement dit, l'arbitrage budgétaire est la procédure par laquelle la direction générale répartit les ressources budgétaires entre les différents centres budgétaires.

Cependant, les travaux d'arbitrage budgétaire sont conduits par les responsables des centres budgétaires assistés des correspondants budgétaires. Les responsables des centres assurent la responsabilité budgétaire. Conformément au manuel adopté par l'entreprise, il existe une réunion d'arbitrage afin de statuer sur les dépenses ou recettes budgétaires.

La réunion d'arbitrage budgétaire a pour objectif d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de recettes, de dépenses et d'investissement qui seront retenus au niveau de chaque centre de responsabilité.

Tous les centres budgétaires de l'entreprise participent à la réunion d'arbitrage au cours de laquelle les budgets sont analysés suivant les principaux critères ci-après :

- la cohérence du plan d'action du centre budgétaire avec les programmes techniques retenus par l'entreprise ;
- la cohérence des objectifs du centre avec ceux de l'entreprise ;
- la pertinence des actions programmées (par rapport aux objectifs fixés) par le centre budgétaire ;
- l'adéquation des moyens à mettre en œuvre avec les variables essentielles du plan d'action.

2.2.5 Prévision des coûts

La gestion budgétaire est un outil essentiel pour la bonne gestion d'une entreprise. Elle permet d'identifier les charges et recettes prévisionnelles de l'entreprise, en fonction des objectifs définis et de les comparer ensuite avec la réalité. La prévision des coûts se fonde, en grande partie, sur le budget de l'année précédente. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. Surtout, le budget de l'exercice précédent peut s'avérer être un point de départ utile, tout comme il peut aussi être fallacieux et présenter des inexactitudes historiques.

C'est ainsi qu'il est préférable d'élaborer les prévisions en matière de coûts selon les hypothèses de production envisagées ou soit selon des calculs bien précis. C'est pourquoi BOUQUIN (2001: 323) souligne que pour pouvoir budgétiser, il faut connaître la fonction de production (relation entre input et output).

Cependant, une des meilleures approches est de faire une liste de toutes les entrées nécessaires et de préciser le nombre ainsi que le coût unitaire de chaque poste. À partir de cette feuille de travail détaillée, il est simple d'élaborer un budget simplifié pour chaque poste et très facile de le mettre à jour si les unités ou les coûts varient.

Somme toute, la prévision des coûts constitue l'étude préalable, en amont de la décision, ouvrant des perspectives sur les différentes possibilités et scénarios d'accomplissement.

2.2.6 Postes budgétaires

Le poste budgétaire est un classement général des recettes prévues et des paiements à effectuer au cours de l'exercice financier.

Normalement les recettes prévues devraient correspondre aux sorties de fonds anticipées sous forme de paiements. Les postes budgétaires apparaissent aussi bien dans les livres comptables que dans les rapports de gestion. Les postes budgétaires et les livres comptables doivent être compatibles afin de faciliter l'élaboration des rapports de suivi budgétaire.

2.2.7 Système d'information comptable et budgétaire

A l'heure actuelle, avec la mondialisation et l'évolution technologique, l'informatique est devenue un outil indispensable pour piloter l'entreprise.

Le système d'information est une notion qui est en vogue aujourd'hui dans les organisations suite à l'émergence de nouveaux outils de gestion et d'aide à la prise de décision rendue possible grâce à la généralisation de l'utilisation de l'outil informatique. Le concept est défini différemment selon les auteurs.

LÖNING, MALLERET & al (2008: 206) soulignent que le système d'information constitue en quelque sorte le signe distinctif de l'organisation qualifiée de « moderne » (par rapport à une organisation qui serait restée « archaïque »). Il ressort de cette définition que le système d'information est le point central de l'organisation de l'entreprise.

Quant à REIX & ROWE (2002: 11), le système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires.

Le système d'information est un enjeu d'efficacité des organisations et est perçu comme le socle d'analyse et de prise de décision des managers.

Figure 6 : La boucle de décision



Source : LÖNING, MALLERET & al (2008: 206)

De ce qui précède, nous pouvons dire que le système d'information comptable et budgétaire est un sous-système de l'entreprise qui permet d'enregistrer les flux de l'entreprise et d'optimiser la gestion des dépenses budgétaires dans les meilleures conditions de fiabilité, et efficacité. Il permet d'atteindre les objectifs suivants :

- la rationalisation et la simplification des circuits et des procédures d'exécution des dépenses, à travers le principe de la saisie unique de l'information et de sa communication aux partenaires concernés ;
- le rapprochement des écritures et la concordance à tout moment, entre les comptabilités des différents intervenants dans le processus d'exécution de la dépense ;
- l'accélération du processus d'élaboration grâce à l'élaboration des tableaux de bord nécessaires à un meilleur suivi de l'exécution des actions liés aux dépenses.

En somme, toute entreprise ayant un système d'information comptable et budgétaire de qualité renforcera sa capacité d'appropriation du processus budgétaire et donc modernisera son processus.

2.2.8 Calendrier budgétaire

Plusieurs étapes étant nécessaires à l'élaboration d'un budget avant sa soumission au conseil d'administration pour approbation, il est de bonne augure de préparer un calendrier pour la budgétisation et d'entamer le processus assez tôt, à savoir jusqu'à six mois avant le début de l'exercice selon la taille de l'organisation et l'approche adoptée.

Dans les entreprises privées, le cycle budgétaire commence dans la première semaine de septembre de chaque année et se déroule suivant le calendrier indicatif ci-après :

Tableau 1 : Calendrier budgétaire

Etapes du processus	Période
Fixation des objectifs de l'année N +1	Avril de l'année N
Etudes et analyses	Mai de l'année N
Lettre d'orientation ou cadrage budgétaire	Début septembre de l'année N
Elaboration d'un pré-budget (budgétisation par fonction)	Mi-septembre de l'année N

Réunion d'arbitrage	Octobre de l'année N
Consolidation	1 ^{re} semaine de novembre de l'année N
Elaboration du projet de budgets	2 ^{ème} semaine de novembre de l'année N
Approbation du budget définitif	Avant le 31 décembre de l'année N
Début de l'exécution du budget	1er janvier N+1
Suivi budgétaire	

Source : HUTIN (2010: 479)

2.2.9 Equilibre budgétaire

Le budget est équilibré lorsque les recettes et dépenses budgétaires sont l'une et l'autre en équilibre. La sincérité budgétaire passe par l'application du principe d'équilibre budgétaire. La sincérité des opérations comptables et des évaluations budgétaires sont, bien évidemment, la condition indispensable à la sincérité budgétaire.

D'ailleurs, le principe de l'équilibre budgétaire responsabilise les acteurs en les contraignant à la couverture des charges ou dépenses par les produits au cours de l'exécution du budget. C'est donc en particulier vrai que la notion d'équilibre budgétaire est difficile à respecter dans la pratique, mais il est fort recommandé de veiller à cet équilibre afin d'améliorer l'exécution budgétaire.

Dès lors que ces neuf (9) composantes sont identifiées et analysées, l'on peut prétendre à diagnostiquer la gestion budgétaire de l'entreprise.

Tableau 2 : Récapitulatif des composantes de diagnostic de la gestion budgétaire

Composantes de Diagnostic	Eléments déterminants
Rôles des acteurs de la gestion budgétaire	L'implication de tous ces acteurs contribuerait à améliorer la performance de l'entreprise.
Participation budgétaire	La participation permet de motiver le personnel et donc pourrait contribuer à des décisions budgétaires de meilleure qualité.
Transparence budgétaire	La transparence budgétaire contribuerait à l'établissement des documents fiables.
Arbitrage budgétaire	L'arbitrage budgétaire permet d'opérer des choix

	judicieux et faciliterait la répartition des ressources budgétaires entre les différents centres.
Postes budgétaires	Les postes budgétaires facilitent l'élaboration des rapports de suivi budgétaire.
Calendrier budgétaire	Le calendrier budgétaire facilite la budgétisation pour les opérationnels et responsables.
Prévision des coûts	La prévision des coûts constitue l'étude préalable, en amont de la décision, ouvrant des perspectives sur les différentes possibilités et scénarios d'accomplissement.
Système d'information comptable et budgétaire	Le système d'information comptable et budgétaire favorise l'automatisation du processus d'exécution budgétaire.
Equilibre budgétaire	L'équilibre budgétaire facilite la cohérence du processus budgétaire. Elle garantit une meilleure adéquation entre ressources et emplois.

Source : nous-mêmes à partir de la transparence budgétaire, arbitrage budgétaire, et postes budgétaires.

Ce diagnostic peut détecter les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et les opportunités du système de l'entreprise. Toutefois, lorsque la gestion budgétaire de l'entreprise présente des faiblesses, elle pourrait se doter de quelques techniques pour s'améliorer.

Nous aborderons dans le point suivant les techniques d'amélioration d'un système de gestion budgétaire.

2.2 Techniques d'amélioration d'un système de gestion budgétaire

Aucun auteur ne présente à ce jour, les techniques standards pour améliorer la gestion budgétaire d'une entreprise. En effet, ces techniques dépendent de la stratégie utilisée par l'entreprise.

La gestion budgétaire d'une entreprise a pour objet de planifier et d'allouer des ressources en vue de coordonner les activités, mais aussi d'évaluer les performances sur le court terme.

Ainsi, pour prendre des décisions adéquates, l'entreprise se réfère à ces quatre étapes qu'il nous paraît utile d'aborder dans le présent titre.

2.3.1 Techniques pour améliorer la planification budgétaire

Pour une mise en œuvre efficace des actions à long terme, il est souhaitable d'améliorer la planification budgétaire. C'est dans ce sens que GIRAULD, SAULPIC & al (2004: 299) proposent quelques pistes pour améliorer les pratiques de planification budgétaire. Nous présenterons ci-après ces différentes pistes.

▪ Etablir les différents budgets selon les objectifs poursuivis

En fonction des objectifs poursuivis, les procédures de planification peuvent être différentes. Ainsi, selon BERLAND (2002: 59), lorsqu'il s'agit d'anticiper les besoins, il est important de disposer de prévisions réalistes. Mais si l'objectif clé du budget est de stimuler la créativité sur des plans d'actions alternatifs, il est important de ne pas fixer les objectifs a priori et d'utiliser une procédure ascendante, qui privilégie la discussion des plans d'action.

Il convient toutefois de noter que l'existence de plusieurs systèmes de prévision indépendants et donc de plusieurs références peut conduire, par exemple, chaque acteur à choisir la référence qui permet la meilleure justification de sa décision ou sa performance.

▪ Déconnecter la fixation des objectifs de la construction des prévisions.

La prévision étant une étude préalable à la décision, il nous semble pertinent de déconnecter la fixation des objectifs de la construction des prévisions. Pour ce faire, il s'agira soit:

- de fixer les objectifs de façon automatique en se référant à la performance de l'année précédente ;
- ou soit de fixer des objectifs relatifs sur plusieurs indicateurs clés de performance autorisant des « profils de performance » différents c'est-à-dire en acceptant qu'un responsable ne cherche pas à être le meilleur sur tous les critères.

Ces deux pistes faciliteraient la déconnection de la fixation des objectifs à celles des prévisions.

- **Améliorer la coordination et l'apprentissage**

Il est vrai que les incitations permettent de motiver les acteurs mais les limiter sera plus favorable à l'entreprise. Pour y parvenir, GIRAULD, SAULPIC & al (2004: 302), HOPE & FRASER (2003: 52), préconisent l'amélioration de la coordination et de l'apprentissage.

Une première piste consiste à travailler sur des outils permettant de réaliser rapidement des simulations sur les conséquences que différentes combinaisons de plans d'action peuvent avoir sur la performance. De tels outils sont de nature à favoriser la discussion sur les plans d'action et la coordination, sans nuire aux incitations.

Une seconde piste consiste à envisager de faire des reprévisions périodiques des résultats de fin d'année. Les exercices périodiques de reprévisions peuvent favoriser non seulement la coordination mais aussi l'apprentissage. Elle aide au contrôle périodique.

Une troisième piste consiste à ne pas limiter les plans aux prévisions chiffrées, mais de mettre l'accent sur les hypothèses et les plans d'action.

Enfin, l'introduction de tableaux de bord ou de balanced scorecards, ou plus précisément du modèle de relation de cause à effet entre les différents indicateurs qui le composent va dans le sens de l'amélioration de l'apprentissage. En effet, ces instruments visent à expliciter le modèle de performance de l'entreprise, ce qui constitue une première étape importante pour être en mesure de le modifier en le confrontant à l'évolution réelle des performances.

La phase de planification étant abordée, nous analyserons à présent les méthodes d'amélioration de la gestion budgétaire.

2.3.2 Techniques d'amélioration du processus budgétaire

Le budget est la traduction chiffrée du plan d'actions. En effet, le processus d'élaboration budgétaire est un outil de pilotage participatif qui produit une synergie favorable à l'entreprise. De ce fait, son amélioration est importante pour la survie de l'entreprise.

C'est ainsi que HONORAT (2009: 221), ALAZARD & SEPARI (2010: 617) soulignent que l'amélioration du processus budgétaire passe par l'utilisation des prévisions glissantes à trois mois et par le budget de processus.

2.3.2.1 Prévisions glissantes

Les prévisions glissantes consistent à établir régulièrement les prévisions, le plus souvent chaque trimestre (3 mois) et pour les quatre ou cinq trimestres prochains.

Pour SELMER (2003: 229), la prévision glissante donne une vision permanente du futur, en éliminant le rituel annuel et le tunnel noir de la fin de l'année fiscale.

Elles permettent d'améliorer la qualité et la cohérence des données prévisionnelles, dans la mesure où l'entreprise a la possibilité de réviser et améliorer ses dépenses tous les trois mois. L'utilisation de prévisions glissantes vise à résoudre les problèmes de rigidité associés aux procédures budgétaires classiques en accroissant la réactivité. De plus, elles aident les managers à anticiper et à construire leurs plans d'action et donc à avoir une vision plus fiable et plus proche de la réalité. Ces prévisions ne constituent pas des engagements pour les responsables d'unités mais une aide pour un pilotage opérationnel plus continu.

Par ailleurs, GIRAULD & al (2004: 298) soulignent que l'idée de prévisions glissantes est pertinente dans des contextes où l'adaptation aux fluctuations du marché est essentielle. C'est le cas par exemple dans le secteur de la production d'électricité. Quant à SELMER (2003:229), la prévision glissante concerne aussi les entreprises qui viennent de se créer et qui ne disposent pas d'historiques et d'informations précises sur le marché.

Toutefois, des prévisions glissantes ne peuvent pas prétendre substituer le budget, parce que subsiste la nécessité de fixer des objectifs aux managers, ce qui n'est pas possible si on n'a pas des prévisions à un temps donné.

En résumé, remplacer le budget traditionnel par des prévisions glissantes consiste en fait à faire un arbitrage extrême entre les objectifs d'anticipation et d'incitation du budget, c'est à dire privilégier l'anticipation et négliger les incitations.

2.3.2.2 Budget de processus

Classiquement, le total des coûts prévisionnels affectés aux différents centres ou secteurs permettent de minimiser l'ensemble des coûts de l'entreprise et des délais des produits ou services vendus. Mais il est démontré que les gains de productivité d'un secteur peuvent parfois nuire à l'ensemble de l'entreprise. Il serait donc préférable d'organiser les secteurs par activités afin d'optimiser le processus d'ensemble.

HONORAT (2009: 225), définit un budget de processus comme une sommation de coûts d'activités prévisionnels de différents centres. Chaque centre d'activités doit pouvoir affecter tous ses coûts aux différents processus de l'entreprise. Pour ce faire, il importe d'utiliser l'indicateur de taux de service.

Ces deux techniques pourraient aider à l'amélioration du processus budgétaire. Mais, améliorer seulement le processus budgétaire ne suffit pas, il faut aussi améliorer l'exécution budgétaire.

2.3.3 Techniques pour améliorer l'exécution budgétaire

L'exécution budgétaire traduit la réalisation des recettes et l'engagement des dépenses. Son amélioration contribuera au bon fonctionnement de l'organisation. Cependant, pour l'améliorer il faut :

- veiller à la qualité du système d'information comptable et budgétaire ;
- réaliser un réingéniering du processus budgétaire, en supprimant les activités sans valeur ajoutée pour réduire les délais.

2.3.4 Techniques pour améliorer le contrôle budgétaire

La prévision est avant tout un objectif, qui peut être atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. Celles-ci peuvent provenir du manque de contrôle du département concerné. Il est donc important d'identifier les écarts et de prendre les actions correctrices nécessaires. C'est ce qu'on appelle le contrôle budgétaire. Dès lors, son amélioration sera un atout capital pour l'entreprise et passe donc par une évaluation périodique de l'état d'exécution des plans d'actions.

Cependant, selon LÖNING & al. (2008: 132) ajouté à notre documentation sur l'internet portant sur le contrôle budgétaire publié par l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Articles en Ligne - Sciences de l'Homme et de la Société), il s'agira de :

- produire des rapports réguliers et d'indicateurs de performances ;
- vérifier le plus souvent la fréquence des reporting ;
- de procéder à un contrôle mensuel c'est-à-dire confronter chaque mois les réalisations aux prévisions de façon structurée ;
- d'identifier et analyser les écarts budgétaires à l'aide des outils actualisés ;

- de mettre en œuvre les actions correctrices.

En outre, d'autres méthodes sont aussi utilisées pour améliorer la gestion budgétaire. Il s'agit des techniques de benchmarking et de reengineering.

Le benchmarking est un outil qui permet de faire une analyse comparative dans le but d'améliorer la qualité des services de l'entreprise. C'est donc un outil qui permet à l'entreprise de choisir la bonne pratique budgétaire en matière de réduction des coûts mais aussi celle qui donnera plus de visibilité.

SELMER (2003: 45), notamment, considère le benchmarking comme étant une technique de motivation. Elle consiste à comparer ses propres pratiques avec les meilleures parmi les meilleures, ce qui induit une tension permanente dans la recherche du progrès et rend l'autosatisfaction très éphémère.

Au fond, il paraît nécessaire d'utiliser les techniques de benchmarking afin de comprendre les méthodes et moyens qui ont permis à d'autres de réaliser le grand écart avec leurs propres résultats.

En revanche, le reengineering étudie les processus de l'entreprise afin d'éliminer les phases inutiles ou redondantes. Son but est de rendre les processus plus fluides afin de fournir un meilleur output à l'entreprise.

Toutes ces mesures pourraient contribuer à améliorer la gestion budgétaire d'une entreprise. La non-prise en compte de certaines de ces mesures, engendrerait de nombreux dysfonctionnements de la gestion budgétaire.

Conclusion

Ce deuxième chapitre nous a permis, tout d'abord de comprendre la notion de diagnostic de la gestion budgétaire. Ensuite, d'aborder les éléments ou composantes du diagnostic de la gestion budgétaire. Enfin, de présenter les techniques d'amélioration de la gestion budgétaire. Ainsi, nous allons élaborer un modèle d'analyse qui nous permettra de réussir au mieux notre diagnostic, dans le chapitre 3 suivant.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

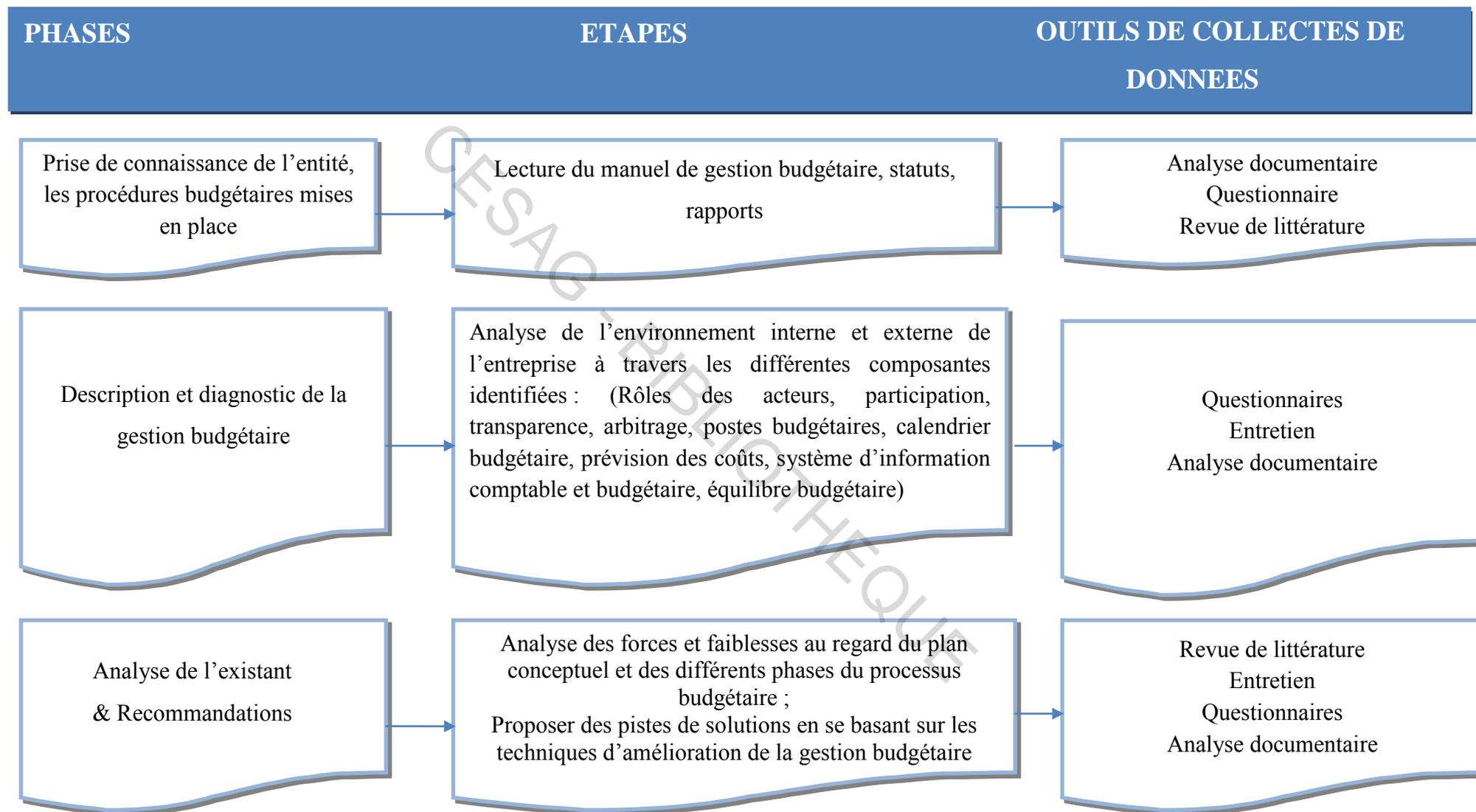
La gestion budgétaire est un système dont l'efficacité dépend de la combinaison d'un certain nombre de déterminants. L'objet de ce chapitre est de présenter le modèle d'analyse qui servira de base au diagnostic de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo.

Nous aborderons dans un premier temps le modèle d'analyse, et dans un second temps les outils et techniques de collecte des données.

3.1 Modèle d'analyse

La revue de littérature portant sur la gestion budgétaire nous a permis de renforcer notre compréhension des notions de gestion et de budget. En vue de mener à bien l'étude, nous avons conçu et utilisé un modèle d'analyse. Ce modèle d'analyse ainsi utilisé pour diagnostiquer la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo, est représenté par la figure suivante (figure n°7).

Figure 7 : Le modèle d'analyse de diagnostic de la gestion budgétaire



Source : nous-mêmes

3.2 Collecte et analyse des données

Pour mieux apprécier tous les aspects de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo, nous avons collecté les informations en combinant plusieurs techniques telles que : l'analyse documentaire, les questionnaires et l'entretien.

3.2.1 Analyse documentaire

Pour parvenir à réussir le diagnostic de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo, nous analyserons certains documents internes. Ce sont :

- le plan stratégique de l'entreprise ;
- les rapports de suivi budgétaire de ces dernières années ;
- les budgets de certaines directions ;
- le manuel de gestion budgétaire.

La consultation de ces documents nous permettra de faire une analyse approfondie de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo, et d'étudier les mesures correctives à prendre à l'avenir. Autrement dit, ces documents nous ont permis de comparer la pratique actuelle de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo, par rapport au référentiel c'est-à-dire la norme en matière de gestion budgétaire exposée plus haut.

3.2.2 Questionnaires

Ils sont constitués de questions ouvertes dans le but d'inciter notre intervenant à s'exprimer et à expliquer son point de vue. Ils traitent des étapes du processus d'élaboration budgétaire à savoir la planification, l'élaboration, l'exécution, le suivi et le contrôle budgétaire. De plus, ils abordent l'évaluation des outils budgétaires tels que le tableau de bord budgétaire, et le reporting mais aussi l'apport de la gestion budgétaire dans l'entreprise. En outre, ils traitent les composantes de diagnostic de la gestion budgétaire.

Ces questionnaires ont été soumis aux personnes chargées d'élaborer le processus budgétaire ainsi qu'aux différents responsables.

Ces questionnaires ont été administrés par mail et sur support papier au:

- directeur financier ;
- chef de service comptable, finance et trésorerie ;

- responsable du budget ou contrôleur de gestion ;
- des employés de la division budget et contrôle de gestion.

Le choix de ces personnes se justifie par le fait qu'elles interviennent dans le processus budgétaire d'une part et à cause de leur importance significative dans l'organisation interne de la structure, d'autre part.

3.2.3 Guide d'entretien

Il a été réalisé auprès des différents membres du personnel mais aussi auprès des différents responsables des départements. Nous avons choisi, le département des Opérations, de Finances et de la Trésorerie, le contrôleur de gestion, et le responsable du service généraux. Ces entretiens effectués sous forme de questionnaires en face en face ont permis aux responsables de donner leurs points de vue sur les aspects suivants de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo :

- le degré d'implication des différents responsables dans la planification budgétaire et leur appréciation sur l'efficacité de la gestion budgétaire ;
- la contribution de la gestion budgétaire à la performance globale de l'entreprise ;
- l'importance des composantes du diagnostic de la gestion budgétaire.

3.3 Méthode d'analyse des résultats

Il s'agira de traiter les informations collectées en rapport avec le modèle d'analyse et sur les points-clés de gestion dans le but d'obtenir des résultats. L'analyse des réponses du questionnaire nous permettra de déterminer et d'analyser si-possible les causes de la mauvaise gestion budgétaire.

En fait, la partie théorique sur la gestion budgétaire constituera le socle de notre analyse tout en tenant compte des spécificités d'ORABANK CI succursale du Togo. Les forces constitueront les atouts de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo, et les faiblesses indiqueront les carences, les risques et leur impact sur l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire ressortir le modèle d'analyse et les outils de collectes de données sur lesquels vont s'appuyer le diagnostic de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo.

En effet, le modèle d'analyse conçu sera validé grâce aux techniques de collecte de données qui ont été utilisés à savoir : l'analyse documentaire, le questionnaire et l'entretien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La gestion de toute entreprise nécessite une bonne prévision. Dès lors, pour accroître la rentabilité de l'entreprise, toute entreprise devrait disposer des normes bien réglementées ainsi qu'une politique générale bien ordonnée. Ainsi, la gestion budgétaire doit découler d'une politique générale et d'un plan stratégique bien défini. En outre, la prise en compte de ces facteurs permettrait de contribuer entre autres à une gestion optimale des ressources et donc à la réussite d'une démarche budgétaire.

Par ailleurs, les buts attribués à la gestion budgétaire sont considérés généralement comme des approches de solutions aux problèmes de coordination, de planification, et de gestion des ressources de l'entreprise. Ainsi, la mise en place et l'utilisation efficace de gestion budgétaire dans l'entreprise s'avère nécessaire afin de diminuer l'incertitude de l'environnement.

Enfin, nous pouvons donc dire que cette partie théorique nous a permis de mieux comprendre le cadre conceptuel de la gestion budgétaire.

**DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA
GESTION BUDGETAIRE A ORABANK COTE
D'IVOIRE SUCCURSALE DU TOGO**

Au-delà d'une formalité administrative pour certaines entreprises, le budget constitue pour d'autres un outil de travail pour le pilotage stratégique. En effet, son élaboration fait appel à une méthodologie de réflexion et d'analyse. Cependant, afin de remplir pleinement son rôle, le diagnostic de la gestion budgétaire est indispensable.

L'objet de la deuxième partie de notre travail est de faire un diagnostic de la gestion budgétaire d'ORABANK CI Succursale du Togo en nous basant sur le modèle d'analyse préétabli. A cet effet, cette partie consistera à :

- présenter tout d'abord la banque étudiée c'est-à-dire ORABANK CI Succursale du Togo ;
- décrire la pratique de la gestion budgétaire ;
- analyser le système budgétaire de la banque tout en relevant les points forts et les points faibles ainsi qu'à formuler des recommandations afin de l'améliorer.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION D'ORABANK COTE D'IVOIRE SUCCURSALE DU TOGO

Membre d'ORAGROUP, la succursale d'ORABANK CI s'impose sur le secteur bancaire Togolais et même sous régional comme l'une des plus grandes banque de financement de l'économie.

Dans ce chapitre, il sera question de la présentation d'ORABANK CI succursale du Togo à travers son aspect historique, ses objectifs et missions, sa structure organisationnelle et ses offres.

4.1 Historique de la Société

ORABANK CI succursale du Togo est une succursale d'ORAGROUP. Dénommée initialement Banque Régionale de Solidarité (BRS-TOGO), la compagnie bancaire ORAGROUP a racheté la Banque Régionale de Solidarité (BRS), après un appel à concurrence lancé en 2012.

Créée en juin 2005, ORABANK CI succursale du Togo, est une institution qui contribue à la lutte contre la pauvreté au Togo et au développement du pays. Le processus de création d'ORABANK CI succursale du Togo a été impulsé et conduit par la commission de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et par la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).

4.2 Mission et objectifs de la Société

Avant la description des différents départements de la société, nous aborderons sa mission. Ensuite, il s'agira d'évoquer quelques principaux objectifs dans le pilotage des activités de l'entreprise.

4.2.1 Mission

ORABANK CI succursale du Togo, en marge du rôle classique d'une banque, a pour mission principale de contribuer à la lutte contre la pauvreté au Togo.

4.2.2 Objectifs

Elle poursuit dans les conditions établies par ORABANK CI, les objectifs principaux ci-après :

- promouvoir à travers son financement multiforme, les micros et petits projets présentés par les couches défavorisées généralement exclues du système bancaire classique ;
- contribuer au renforcement des activités économiques dans divers secteurs de développement en favorisant la promotion et l'émergence de micro, petites et moyennes entreprises ;
- instituer un système de partenariat avec des professionnels agréés relevant de différentes branches d'activités en vue de toucher l'ensemble des secteurs économiques.

ORABANK CI succursale du Togo se présente donc comme la combinaison d'une banque classique et d'une structure de financement de petits projets de développement. Sa particularité réside également dans sa stratégie d'intervention et la souplesse de ses conditions d'accès aux crédits.

4.3 Structure organisationnelle de la Société

L'organisation des services ORABANK CI succursale du Togo incombe au Directeur général dans le cadre des dispositions des statuts de la Banque. Il est assisté dans ses fonctions par une assistante de direction. Sur la base d'un entretien orale, les différents départements d'ORABANK CI succursale du Togo seront énumérés dans le point suivant.

4.3.1 Direction Générale (DG)

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'Administration du groupe. Elle organise et coordonne les activités de la banque. Elle définit les politiques générales de l'organisation, assure la mise en œuvre et le suivi de son application pour l'atteinte des objectifs. Elle a pour mission de :

- fixer les objectifs généraux de l'entreprise ;
- définir la stratégie générale et la vision de l'entreprise ;

- gérer les relations avec les partenaires ;
- veiller au bon fonctionnement de la banque ;
- assurer la pérennité de l'établissement.

4.3.2 Département du Contrôle général

Rattaché à la direction générale, il est chargé d'assurer la sécurité du patrimoine humaine, matérielle et financière de la banque ainsi que de gérer les éventuels risques.

En outre, il permet d'effectuer un audit interne et de contrôler les biens de la banque. Il a pour mission de:

- veiller à la conformité des dispositions légales et réglementaires ;
- veiller à la fiabilité et à la sécurisation du système d'information ;
- veiller au respect des décisions des règles et procédures édictées par la direction générale ;
- produire les rapports périodiques à la Commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et à l'inspecteur d'ORAGROUP ;
- préparer et tenir à jour un manuel de procédures de contrôle interne comportant notamment une synthèse des procédures d'audits conforme aux normes Internationale d'Audit Interne.

4.3.3 Département de l'Informatique

Il s'occupe de la gestion du réseau informatique et de toute l'interface mis en place pour la bonne communication dans la banque. Sa mission est d'assurer la sauvegarde des données dans chaque service, de garantir l'efficacité du réseau de télécommunication et des applications automatisées. Aussi, sa mission en interne est de veiller à la sécurité des informations par l'usage des mots de passe ou des authentifications.

4.3.4 Département des Ressources Humaines et du Patrimoine (DRHP)

Il est subdivisé en deux services :

▪ **Service des Ressources Humaines (SRH)**

Le SRH a pour mission de mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines en accompagnant le parcours professionnel de chacun, au service de la banque et de ses membres, dans le respect des différents statuts.

Sa mission s'articule autour des axes suivants:

- le recrutement ;
- la paye ;
- le parcours professionnel ;
- la gestion des carrières ;
- les déclarations fiscales.

En outre, le SRH a également pour mission, en collaboration avec les interlocuteurs concernés, de contribuer à la qualité de l'environnement de travail de tous les agents d'ORABANK CI succursale du Togo.

▪ **Service de l'Administration, Patrimoine et Sécurité (SAPS)**

Le SAPS comme son appellation l'indique regroupe les fonctions administratives, de gestion du patrimoine et de la sécurité.

Il est composé d'un agent des services généraux et de son assistant qui sont chargés de :

- mettre en place des outils de mesure et piloter les actions de réductions de coûts ;
- gérer le stock de matériels et de fournitures de bureau ;
- assurer le suivi des réparations et entretiens du patrimoine de la banque ;
- gérer les contrats d'assurance de l'institution ;
- assurer l'imputation et la saisie des pièces comptables ;
- produire des états périodiques sur la réalisation du budget des frais généraux ;
- organiser les réunions du personnel et autres évènements.

4.3.5 Département des Opérations, Finance et Trésorerie (DOFT)

Le département des Opérations, des Finances et de la Trésorerie a pour mission de formuler, proposer et mettre en œuvre les politiques et stratégies de la banque en matière de gestion de la trésorerie, de gestion comptable et budgétaire et de contrôle de gestion.

Le département des Opérations, des Finances et de la Trésorerie comprend trois services : le service Finance, Comptable et Trésorerie (SFCT), le service des Opérations Locales (SOL), le service des Opérations avec l'Etranger (SOE).

▪ **Service Finance, Comptable et Trésorerie (SFCT)**

Dans le cadre de notre stage, nous étions au département DOFT plus précisément au SFCT et au contrôle de gestion. Ce service a pour activités principales :

- l'analyse des comptes et rapprochement bancaire ;
- le contrôle des opérations comptables des autres services ;
- les arrêtés périodiques ;
- le suivi et la comptabilisation des opérations de western union ;
- et la production des états de synthèse.

Le SFCT travaille de concert avec la division contrôle de gestion qui accomplit les tâches suivantes :

- l'établissement des reporting périodiques afférents à la gestion de la banque ;
- la mise en œuvre et le développement de la comptabilité analytique ;
- la consolidation du budget de la banque ;
- le reporting mensuel ;
- le contrôle des lignes budgétaires.

Il travaille aussi avec la division budget qui s'occupe de :

- élaborer et exécuter le budget en coordination avec toutes les unités organisationnelles ;
- analyser les demandes budgétaires en vue d'apprécier leur conformité aux directives, priorités, objectifs et faire les recommandations appropriées.

De plus, il travaille avec la division de la trésorerie qui est chargé de :

- établir les situations quotidiennes de trésorerie ;
- participer à sa gestion ;
- et gérer les échanges avec les correspondants.

Notons toutefois, qu'à ORABANK CI succursale du Togo, le contrôleur de gestion joue le rôle du responsable du budget.

- **Service des Opérations Locales (SOL)**

Ce service s'occupe essentiellement des virements, des mises à disposition, des appels de fonds, ainsi que des opérations de règlements.

- **Service des Opérations avec l'Etranger (SOE)**

Les activités principales de ce service sont :

- les transferts ;
- les crédits documentaires ;
- et les remises documentaires.

Il importe de souligner que les opérations de transfert Western Union sont rattachées à ce service.

4.3.6 Département Clientèle, Partenariat et Risque (DCPR)

Le département Clientèle, Partenariat et Risque s'occupe de la gestion du risque de la clientèle. Il se charge de :

- la relation clientèle et agrément de partenaires ;
- l'analyse des demandes de crédits ;
- l'analyse des créances.

Le département Clientèle, Partenariat et Risque est subdivisé en trois services:

- **Service Etude de Crédit (SEC)**

Il est chargé de procéder à l'analyse des dossiers permettant la mise en place du crédit. Son rôle est de :

- établir le dossier du client ;
- analyser le risque lié au crédit ;
- présenter le dossier au comité de crédit.

▪ **Service Administratif-Crédit (SAC)**

Il réceptionne l'ensemble du dossier des clients et se charge de la mise en place c'est-à-dire la saisie du dossier dans le système informatique. Il a pour mission de :

- assurer le classement du dossier de crédit ;
- faire le suivi du remboursement du crédit ;
- relancer les clients en cas de retard remboursement.

▪ **Service Juridique (SJ)**

Il collecte les garanties liées à la mise en place du crédit et s'occupe des affaires juridiques de la banque.

La structure organisationnelle découle de l'organigramme de la banque (Annexes1).

4.4 Offres de la Banque

ORABANK CI succursale du Togo offre au public une gamme variée de produits, services et de concours bancaires.

▪ **Produits**

En termes de produits, la banque propose divers comptes :

- comptes chèques et comptes courants qui concernent essentiellement les comptes de dépôt ordinaire et les comptes de dépôt fournisseur ;
- comptes de dépôts à terme ;
- compte d'épargne ordinaire et compte d'épargnes spécifiques (éducation, santé, retraite, projet, acquisition-action, ect.)

▪ **Services**

La banque offre à sa clientèle un éventail de services bancaires à savoir :

- chèques ;
- titres de paiements ;
- transferts de fonds ;
- transfert western union ;

- cartes bancaires ;
- Guichets Automatiques de Banques (GAB) ;
- ect.

▪ **Concours**

Les concours d'ORABANK CI succursale du Togo portent sur les projets tels que :

- crédits de fonctionnement ;
- crédits d'investissement ;
- lignes de crédit et de refinancement aux Institutions de Micro Finances (IMF) ;
- financement du commerce extérieur.

4.5 ORABANK CI succursale du Togo en chiffres

Les chiffres clés d'ORABANK CI succursale du Togo se présentent comme suit sur une période de trois ans :

Tableau 3 : Soldes caractéristiques de gestion (en millions de FCFA)

Données en millions de FCFA	Budget 2012 (1)	Réalisations 31/12/2011 (2)	Réalisations 31 /12/ 2012 (3)	Réalisations 31/12/2013 (4)	Variation 2012-2011 (3)-(2)	Variation 2013-2012 (4)-(3)
Intérêts et Produits Assimilés	828	550	562	479	12	-83
Produits et Commissions	491	524	261	222	-263	-39
Chiffres d'affaires	1319	1074	823	701	-251	-122
Intérêts et charges Assimilés	198	260	228	193	-32	-35
Marge d'intérêt	630	289	334	285	45	-49
Produit Net Bancaire	1121	814	595	508	-219	-87
Produits Non Bancaires	12	4	6	3	2	-3
Total charges de fonctionnement	655	604	520	633	-84	113
RBE avant amortissements	478	214	81	-122	-133	-203
Résultat Brut d'exploitation	334	101	-5	-193	-106	-188
Résultat d'exploitation	159	53	-139	-595	-192	-456
Résultat Net	115	29	-170	-313	-199	-143

Source : Note de présentation d'ORABANK CI Succursale du Togo (2014)

Au 31 décembre 2013, ORABANK CI succursale du Togo, a enregistré un produit net bancaire de FCFA 508 millions contre FCFA 595 millions pour l'exercice précédent soit une régression de 14.62%.L'exercice 2013 a dégagé un résultat négatif de FCFA 313 millions contre un résultat négatif de 170 millions pour l'exercice précédent.

Tableau 4: Bilan (en millions de Francs CFA)

Données millions FCFA	en Prévisions de 2012	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Total Bilan	13210	8656	7477	6207
Créances clientèles	5169	2858	2856	3031
Dettes clientèles	10424	7093	5862	5795

Source : Note de présentation d'ORABANK CI Succursale du Togo (2014)

L'environnement concurrentiel et les risques auxquels est exposée l'institution, font que l'activité d'ORABANK CI succursale du Togo a régressé en total du bilan.

Conclusion

Ce chapitre exclusivement consacré à la présentation d'ORABANK CI succursale du Togo nous a permis de prendre connaissance entre autres des missions, des objectifs, de l'organisation, et de ses offres.

L'entreprise telle que décrit relève un problème de rentabilité dû au résultat dégagé ces dernières années.

Ainsi, dans la perspective de croissance d'ORABANK CI succursale du Togo, il convient de rechercher les points forts et les points faibles de ce système afin d'apporter les corrections susceptibles de conduire efficacement aux objectifs prédéfinis.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION BUDGETAIRE D'ORABANK COTE D'IVOIRE SUCCURSALE DU TOGO

Faire le diagnostic budgétaire d'une entreprise nécessite au préalable de décrire l'existant. Ainsi, ce chapitre sera consacré à la description de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo afin d'avoir une vision d'ensemble de ses différentes phases. Pour ce faire, il importe de préciser ses principes de fonctionnement, son modèle budgétaire, les grandes étapes de son processus, et le calendrier des activités.

5.1 Principes de fonctionnement budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo

La gestion budgétaire de la banque repose sur des principes de fonctionnement en vue d'en assurer son efficacité et son dynamisme. Suivant le contenu du manuel budgétaire de la banque (2013), trois principes de fonctionnement régissent la gestion budgétaire de la banque:

- **La nature contractuelle du budget**

La nature contractuelle du budget signifie que la budgétisation ne doit pas se limiter à l'anticipation des recettes et des dépenses, mais doit prendre en compte les objectifs sur lesquels les différents départements se sont engagés. Les budgets correspondent à des plans d'action approuvés par le Conseil d'Administration de la Banque (ORAGROUP) et à un engagement des responsables d'atteindre les objectifs fixés.

- **La gestion par exception**

La gestion par exception est un principe du contrôle budgétaire qui veut que les différents départements entreprennent une action corrective pour les écarts à partir d'un certain seuil. Ce principe de non intervention systématique de la hiérarchie élargit, dans un contexte de décentralisation du budget, les responsabilités des départements vis-à-vis de la direction générale qui n'intervient que pour les écarts significatifs ou exceptionnels.

- **Principe d'annualité du budget**

L'exercice budgétaire de la banque s'étale sur douze (12) mois, allant du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année. Les prévisions et l'exécution budgétaires portent sur l'ensemble

des recettes et des dépenses de l'exercice budgétaire considéré. Le budget de chaque exercice indique, le montant des engagements autorisés au titre de l'exercice.

5.2 Modèle budgétaire de la banque

La gestion budgétaire de la banque est basée sur un modèle budget à base zéro fondée sur une logique de gestion axée sur les moyens.

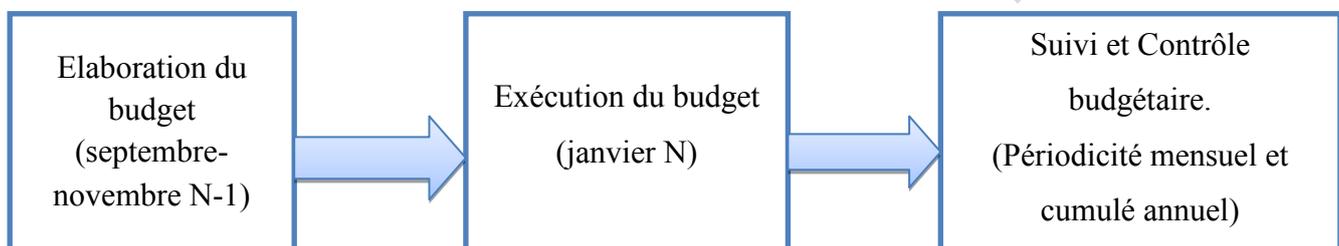
En effet, le budget de la banque est basé sur un plan opérationnel. Il est établi à partir des plans d'action qui définissent les actions nécessaires à leur réalisation. Il est aussi établi à partir du budget de l'exercice N-1 en vue d'établir une corrélation entre le budget de la banque et sa stratégie. Ainsi, ce modèle budgétaire vise à :

- restructurer la banque sans tenir compte du passé ;
- mettre en cohérence le budget avec les orientations stratégiques de l'institution ;
- faciliter le contrôle budgétaire compte tenu du lien transparent entre les objectifs, les activités et les prévisions budgétaires ;
- mettre en exergue la nature contractuelle du budget et la renforcer.

5.3 Contenu de la gestion budgétaire à ORABANK CI succursale du Togo

La gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo comprend trois (03) niveaux, à savoir l'élaboration, l'exécution, et le contrôle (figure n°8).

Figure 8 : Les différentes phases de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo



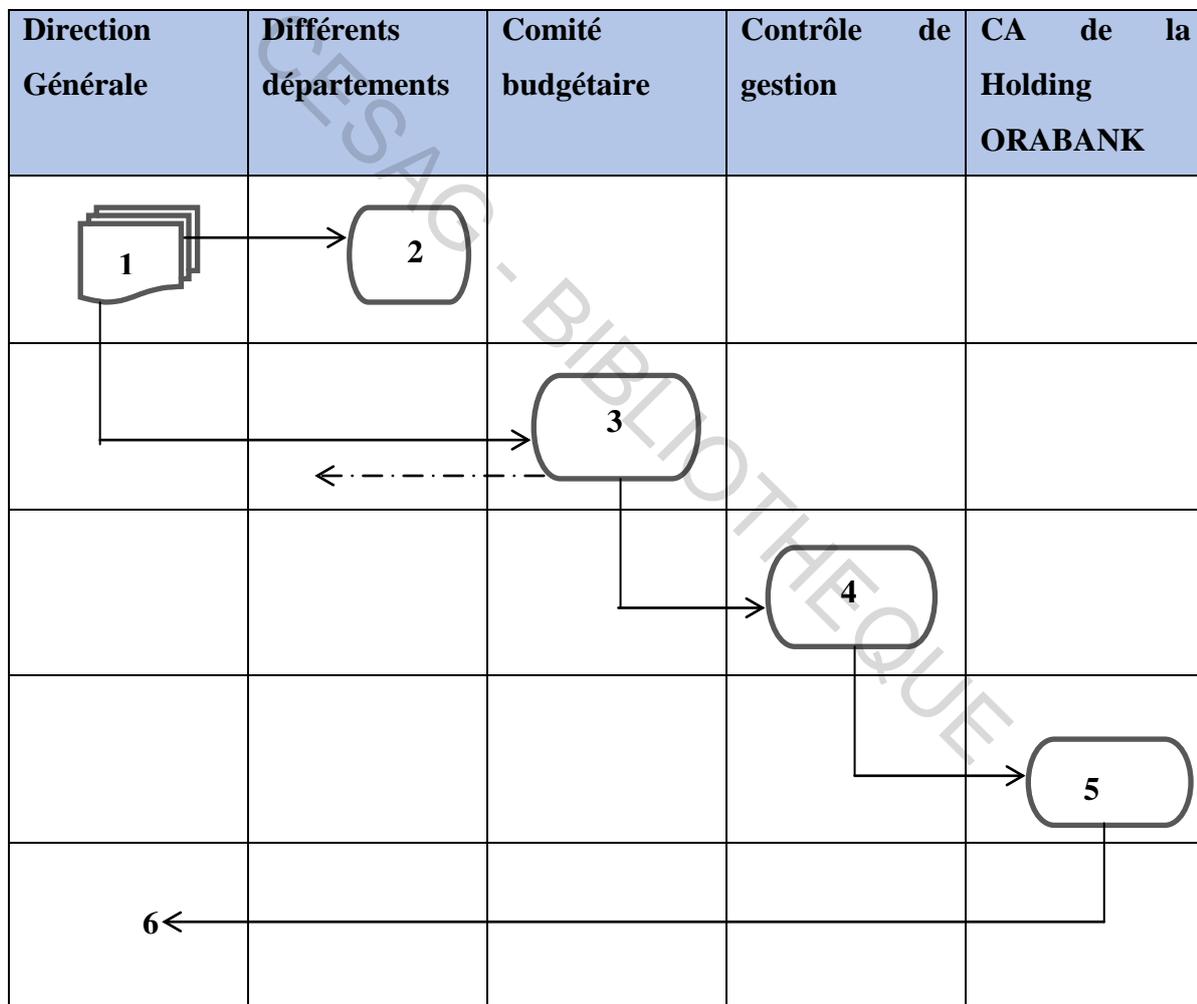
Source : nous-mêmes

5.3.1 Processus d'élaboration du budget à ORABANK CI succursale du Togo

Le budget d'ORABANK CI succursale du Togo est un budget participatif car tous les départements sont impliqués dans la détermination de leurs prévisions. En outre, le budget constitue l'un des outils essentiels de la gestion prévisionnelle d'ORABANK CI succursale du Togo.

L'élaboration du budget d'ORABANK CI succursale du Togo peut se résumer en différentes étapes que nous essayerons d'illustrer à travers la figure n°9.

Figure 9 : Le flow chart d'élaboration du budget d'ORABANK CI succursale du Togo



Source : nous-mêmes inspirés d'ORABANK CI succursale du Togo

1-Les plans stratégiques découlent de la stratégie d'ORABANK CI succursale du Togo, qui elle-même est fonction de la stratégie globale d'ORAGROUP. En effet, les objectifs sont fixés par la direction générale d'ORABANK CI succursale du Togo. Cette dernière définit les

plans d'actions, ainsi que les buts poursuivis pour l'année. De plus, elle définit les moyens permettant de réaliser les objectifs définis.

2 - A cette étape, les différents départements de la banque recherchent les mesures pouvant permettre de réaliser les objectifs définis par la direction générale en fonction des moyens disponibles.

3 - La lettre d'orientation est établie par le responsable du budget après la prise en compte des directives données par la direction générale lors du comité budgétaire. Cette lettre rappelle les axes stratégiques de la banque ainsi que les objectifs généraux qui seront retenus au titre de l'année concernée. Pour ORABANK CI succursale du Togo, l'intérêt de la lettre d'orientation est d'assurer la fiabilité et l'homogénéité de la procédure budgétaire ainsi que la convergence et la cohérence des actions à mener pour réaliser les objectifs. Elle permet aux différents départements d'initier leurs pré-budgets.

Chaque département de la banque élabore ses prévisions tout en veillant à la cohérence des options retenues avec les axes stratégiques diffusés par la direction générale. Ces prévisions sont élaborées le plus souvent en septembre de l'exercice N. La lettre de cadrage budgétaire et le budget de l'année précédent constituent les documents de base pour l'élaboration des prévisions de la banque. Le responsable financier arbitre ses prévisions et établit les pré-budgets de la banque. Ces différents pré-budgets sont transmis à la division contrôle de gestion pour consolidation.

4 - Dès que les pré-budgets sont établis, finalisés sur la base de la lettre de cadrage et transmis à la division contrôle de gestion, celle-ci procède à la consolidation des documents en vue de l'établissement du pré-budget de la banque. Le pré-budget est consolidé vers la fin du mois d'octobre de l'exercice N.

Par ailleurs, dans l'élaboration du budget, le contrôleur de gestion d'ORABANK CI succursale du Togo a pour rôle d'établir le pré-budget de la banque à partir des différents pré-budgets des départements.

5 - Au début du mois de décembre de l'exercice N, le Conseil d'Administration d'ORAGROUP convoque une assemblée générale, approuve le budget et mandate la direction générale de la succursale Togo à porter les éventuelles corrections en vue de l'établissement du budget définitif. Il l'autorise à exécuter le budget approuvé.

6 - Une fois le budget approuvé, la direction générale présente et notifie le budget aux différents responsables.

Ainsi, le budget d'ORABANK CI succursale du Togo est établi vers la fin de l'exercice précédent c'est-à-dire, dans la période de septembre à novembre N-1 suivant le calendrier budgétaire (tableau n°5). Le budget global de la banque est établi trimestriellement suivant le canevas d'ORAGROUP et entre en vigueur à partir du 01/01/N.

Tableau 5 : Calendrier d'élaboration du budget de l'année 2015 d'ORABANK CI succursale du Togo

Période	Acticités
15 septembre 2014	Première version en interne
16-30 septembre 2014	Analyse et modification par la direction générale de la succursale pour la version finale
01 er Octobre 2014	Envoi de la version finale élaborée par la succursale à la Holding
02-30 octobre 2014	Aller-retour entre Holding et succursale pour modification et élaboration de la version finale approuvée par la Holding et qui sera présenté aux Conseil d'Administration (CA)
Novembre 2014	Envoi des documents aux administrateurs des banques
28 Novembre 2014	Tenu de tous les CA avec présentation des budgets 2015

Source : ORABANK CI succursale du Togo (2014)

Pour chaque exercice budgétaire, un calendrier d'élaboration est établi par ORAGROUP et est envoyé au directeur général de la succursale du Togo. Le Directeur général à son tour communique au responsable chargé de l'élaboration budgétaire dès le mois de septembre. Il est de la responsabilité du responsable du budget, d'envoyer le calendrier aux différents responsables de la banque.

5.3.2 Processus d'exécution du budget à ORABANK CI succursale du Togo

La budgétisation est l'étape qui suit l'élaboration. Au début du mois de janvier, la direction générale, par note circulaire initiée par la structure en charge de l'élaboration du budget, lance l'exécution du budget en invitant les différents départements à engager la mise en œuvre des actions programmées.

L'exécution se traduit par la réalisation des objectifs de recettes et l'engagement des dépenses.

5.3.2.1 Exécution des recettes

La banque crée des recettes à travers ses activités principales telles que l'octroi de crédit à la clientèle, les opérations de placement interbancaires et les commissions sur prestations de services.

S'agissant de l'exécution des produits de crédits, le responsable du service étude de crédit procède aux vérifications du dossier de crédit (critères d'éligibilités) ainsi qu'aux conditions d'exigibilités afin d'en arrêter le montant exact. Comme conditions d'éligibilités, on peut citer entres autres :

- les critères d'éligibilité relative au projet (rentabilité financière, revenu favorable,...) ;
- les critères relatifs au promoteur (personne physique ou morales) ;
- les garanties telles que l'assurance-crédit, le cautionnement mutuel et solidaire, la rentabilité économique et financière du projet.

Les conditions réunies, le responsable de SACS réceptionne l'ensemble du dossier des clients et émet les titres de recettes (mise en place du crédit). Le dossier du crédit est contrôlé par le service juridique et est envoyé afin de procéder au recouvrement. Ainsi, le recouvrement est assuré par le service de recouvrement et une cellule précontentieux dont la mise en place est faite au cours du mois de février 2010. Le comité de recouvrement d'ORABANK CI succursale du Togo siège une fois par semaine.

La gestion des produits de placements et des commissions sur prestation de services n'incombe pas au département de crédit (DCPR) mais plutôt au département des opérations

locales et de l'étranger (SOL, SOE). Cependant, leur exécution suit le même procédé que celui des produits de crédits.

5.3.2.2 Exécution des dépenses

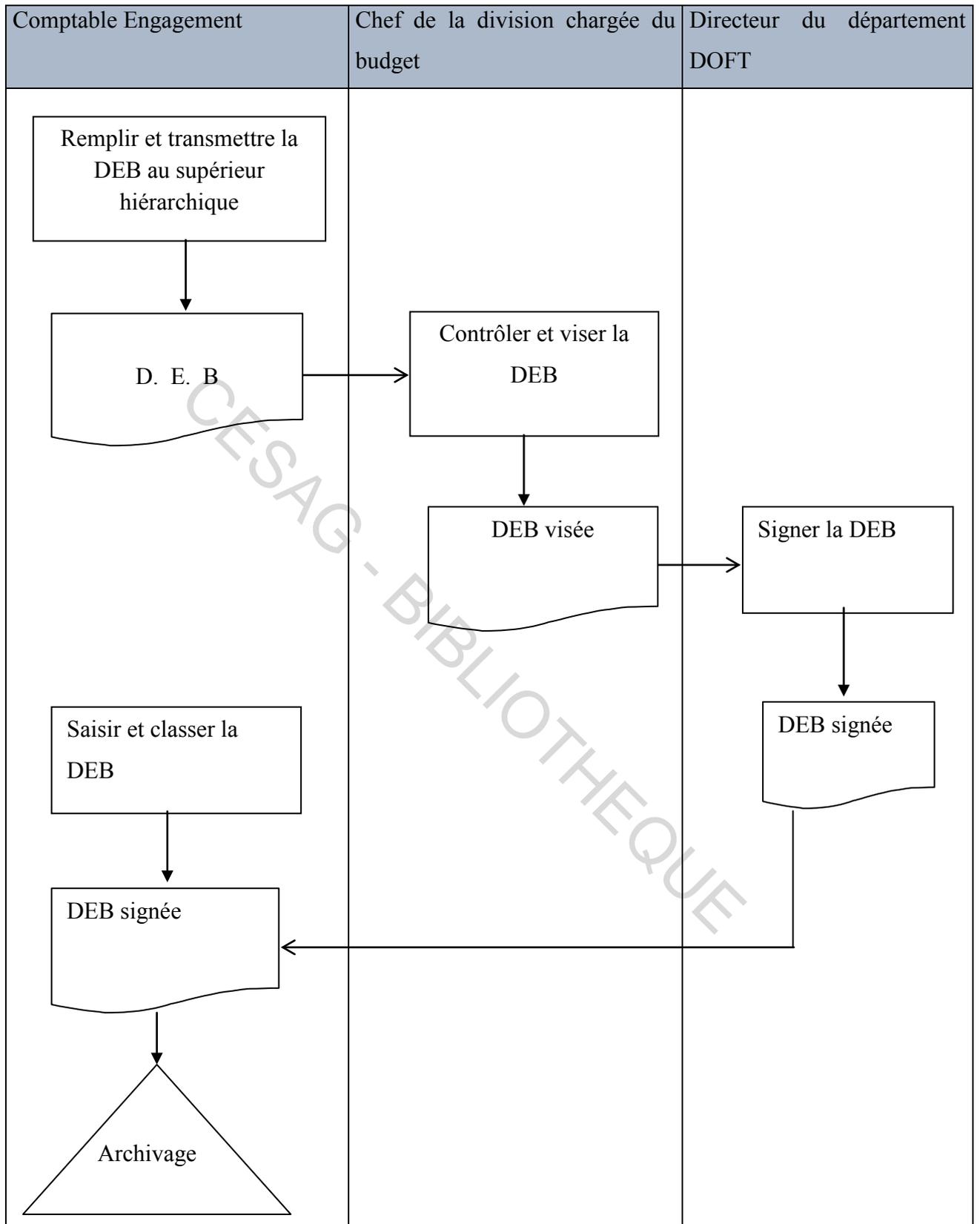
L'exécution des dépenses de la banque comprend trois (3) étapes à savoir : l'expression des besoins, la gestion des demandes et la livraison ou paiement. A ces étapes, sera ajoutée une étape administrative qui consiste à établir au préalable une décision d'engagement budgétaire (DEB).

- **Décision d'engagement budgétaire**

La DEB est une autorisation d'engager une dépense budgétaire sur tout ou partie de l'exercice mais dont le mandatement intervient au fur et à mesure des consommations effectives correspondantes (exemple des frais de personnel).

Ainsi, le schéma de prise en compte des décisions d'engagement budgétaire (DEB) de la banque se présente comme suit :

Figure 10: La procédure de la prise compte des DEB



Source : nous-mêmes

▪ **Expression des besoins**

Le service matérialise son besoin à travers l'établissement d'une fiche de « demande d'achat de matériel ou de fournitures ». Cette fiche est visée par le chef service ainsi que le directeur du département. Elle est ensuite envoyée dans le service SAPS afin de s'assurer de l'exactitude de l'imputation budgétaire, de la disponibilité de crédits et de la couverture de l'obligation par l'engagement budgétaire correspondant. Ensuite, elle est signée par le directeur et est transmise au service comptable. Au cas où, la dépense n'est pas prévue au budget ou que la ligne budgétaire en question est épuisée, le service SAPS fait une notification à la direction générale. Il revient à la direction générale d'approuver ou non la demande. La fiche signée est transmise au service comptable pour traitement. L'expression de besoin de la banque est sous-tendu alors par une fiche de manifestation de besoin.

Un modèle de cette fiche figure en annexe 2.

▪ **Gestion des demandes**

Dès la réception de la demande, le service SAPS vérifie la conformité de la demande à travers les interrogations ci-après :

- la dépense ou la charge est-elle prévue au budget pour ce centre?
- pour quel montant la dépense est-elle prévue ?
- quel est le niveau de réalisation de ce centre ?
- est-il judicieux d'effectuer cette dépense ?

Une fois la vérification de ces éléments, le service SAPS transmet la demande au service financier de la banque pour livraison ou paiement.

▪ **Livraison/paiement**

Lorsqu'il s'agit d'une fiche de demande d'achat, il s'agit d'un paiement. Elle correspond donc au règlement effectif de la dépense budgétaire par les services financiers de la banque.

Par ailleurs, si la fiche est une demande de fournitures ou de matériels, il s'agira d'une livraison des matériels ou fournitures au service concerné.

5.3.3 Suivi et contrôle budgétaire

Le besoin de suivi et de contrôle des résultats répond à une préoccupation majeure du management de la banque. Dans la mesure où la banque s'est dotée d'une gestion prévisionnelle formalisée par des plans, des budgets et des objectifs qui ont été élaborés, il convient de disposer d'un instrument de suivi et de contrôle susceptible d'en mesurer l'état d'exécution. Le suivi et le contrôle budgétaire de la banque sont exercés principalement par la structure en charge du contrôle de gestion.

5.3.3.1 Suivi budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo

Le suivi budgétaire à la Banque a pour objet de comparer le réalisé mensuel, year to date et annuel, au budget mensuel, year to date et annuel prévu afin de déterminer un pourcentage de réalisation. La charge du suivi budgétaire incombe au contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion de la banque établit aussi des tableaux de bord et des reporting mensuels dans le cadre du suivi. Il s'occupe aussi du suivi des dépenses et des recettes.

C'est ainsi que pour le suivi des dépenses de fonctionnement, l'attention est portée, d'une part, sur les engagements et, d'autre part, sur les mandatements ajustés (mandatements augmentés des DEB non encore réalisées). Le niveau de consommation des crédits (mandatements ajustés) par rapport aux autorisations annuelles est évalué afin d'apprécier le rythme de consommation. Par ailleurs, une comparaison est faite entre les consommations de l'exercice et le niveau d'exécution physique du budget (taux d'exécution du plan d'action).

- **Reporting budgétaire de la banque**

Chaque service remplit mensuellement, une fiche de suivi budgétaire (annexe3) et communique à sa hiérarchie une situation du niveau d'exécution de son plan d'action à titre de compte-rendu. Le reporting permet à la hiérarchie du service de suivre et d'apprécier l'état des réalisations et de procéder au besoin à la mise en place de mesures correctives nécessaires. Les reporting mensuels sont faits dans la 3^{ème} semaine du mois en cours. En cas de besoin, un reporting ponctuel à une date précise peut être établi à la demande de la haute direction. Le service contrôle de gestion révise toutes les lignes budgétaires et sonne l'alerte lorsque les dépenses budgétaires évoluent à une vitesse exponentielle contrairement aux recettes.

▪ Tableaux de bord de la banque

La maîtrise de l'action opérationnelle dans le cadre de l'exécution budgétaire nécessite le suivi permanent par les responsables budgétaires des principaux indicateurs à travers un tableau de bord. Ainsi, le contrôleur de gestion utilise des indicateurs importants, lui permettant d'élaborer le tableau de bord mensuel d'ORABANK CI succursale du Togo. Il s'agit par exemple du :

- ratio de profitabilité : résultat net/ encours moyen de crédit ;
- ratio de productivité : charges / encours moyen de crédit ;
- suivi du risque clientèle : encours contentieux / encours moyen de crédit ;
- suivi du provisionnement : dotations / encours moyen de crédit ;
- couverture des risques : provisions / encours contentieux ;
- coefficient net d'exploitation : frais généraux + dotations aux amortissements / produit net bancaire ;
- coefficient de rentabilité : résultat net / fonds propres ;
- frais généraux par agents : total des frais généraux /effectif ;
- résultat brut d'exploitation après amortissement par agent : résultat brut d'exploitation /effectif ;
- taux de dégrations net : créances en souffrance net /total crédit N.

La périodicité de production du tableau de bord de gestion budgétaire de la banque est mensuelle pour permettre un suivi rapproché de l'exécution du budget. Les indicateurs sont calculés aussi bien pour la période de référence que pour la période cumulée depuis le début de l'exercice budgétaire.

5.3.3.2 Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire de la banque complète le suivi en recherchant les causes des écarts, et à prendre les mesures correctives nécessaires. Le contrôle effectué à ORABANK CI succursale du Togo est un contrôle a posteriori parce qu'elle est effectuée après la mise en œuvre des actions et permet donc de mesurer les résultats. Le contrôle est donc effectué au niveau des recettes budgétaires et dépenses budgétaires.

5.3.3.2.1 Contrôle budgétaire des recettes

Le contrôle budgétaire des recettes consiste à analyser la progression de la réalisation des objectifs de recettes assignés aux départements concernés, et à apprécier l'opportunité d'engager des actions correctives. Il porte sur les produits de crédits accordés à la clientèle, les produits des placements interbancaires et sur les commissions des prestations de services.

▪ Le contrôle des produits de crédits

Principale source de recettes budgétaires de la banque, les produits de crédits font l'objet d'un suivi et contrôle rigoureux. Le suivi consiste à comparer mensuellement les réalisations aux prévisions afin de déterminer le taux de réalisation et l'écart. Cette comparaison se fait d'une part, entre les réalisations mensuelles et les prévisions du mois et d'autre part, entre les réalisations annuelles et les objectifs annuels de produits des crédits.

Dans la procédure de contrôle budgétaire applicable aux produits des crédits, l'analyse des écarts porte sur l'examen des variables principales (causes potentielles des écarts) ci-après :

- le niveau et la structure des encours des crédits ;
- le niveau et le rythme des décaissements des crédits ;
- la structure des décaissements ;
- l'étalement des décaissements sur l'exercice ;
- les taux de facturation des services (taux d'intérêt et diverses commissions).

L'analyse des écarts s'étend également à la comparaison de ces éléments aux bases de la prévision. L'analyse des écarts est assortie de recommandations sous forme de propositions d'actions correctives à entreprendre.

▪ Le contrôle des produits de placements interbancaires

Le contrôle budgétaire des produits de placements interbancaires consiste à comparer les réalisations aux prévisions (détermination des écarts), à chercher les causes des écarts et à envisager la mise en place d'actions correctives éventuelles.

Pour les produits de placements, la recherche des causes des écarts porte sur les éléments essentiels suivants :

- le niveau de la trésorerie ;

- le niveau et le rythme des décaissements sur crédits (impact sur la trésorerie) ;
- les taux de rémunération des placements ;
- les conditions en vigueur sur les marchés monétaire et financier.

Tout comme les produits des crédits, il est fait une vérification de la validité, à la date de contrôle, des variables ayant servi de base aux prévisions.

▪ **Le contrôle des commissions**

Les commissions sur prestations de services, celles résultant des opérations de transfert, des opérations de western union, des crédits ou remises documentaires ; des opérations de garanties et les produits généraux divers font l'objet d'un contrôle spécifique en fonction de la nature de chaque catégorie de produit. L'analyse de ces produits budgétaires prend en compte la période prévisionnelle de leur réalisation et les éléments de base des prévisions.

5.3.3.2.2 Le contrôle budgétaire des dépenses

Le contrôle budgétaire des dépenses permet d'avoir une vue synthétique de la progression de la consommation des ressources, poste par poste. Il permet d'identifier les risques de dépassements et les dérives.

▪ **Le contrôle des dépenses de fonctionnement**

L'essentiel des dépenses de fonctionnement (frais de personnel et autres frais de fonctionnement courant) étant lié au temps, l'analyse de cette catégorie de dépenses dans le cadre du contrôle budgétaire est largement tributaire de ce facteur. Toutefois, les écarts significatifs éventuels constatés à l'étape d'exécution peuvent être dus notamment aux éléments suivants :

- le taux d'inflation (accroissement des prix des fournitures, consommables et services) ;
- le volume des activités (réalisation d'activités non initialement prévues) ;
- l'impact des mouvements du personnel (recrutements nouveaux et départs enregistrés, recrutements prévus non réalisés) ;
- l'impact des promotions internes non budgétisées et de la progression régulière dans le cadre de la gestion des carrières du personnel ;

- la constitution de stocks en début d'année.

Les mesures correctives à entreprendre dépendent de la nature du poste budgétaire concerné, de l'origine et de la pertinence de l'écart.

▪ **Le contrôle des dépenses d'équipement**

La consommation des ressources allouées pour les dépenses d'équipement n'étant pas liée au temps, le contrôle budgétaire de cette dépense s'exerce suivant une procédure spécifique. L'analyse des écarts doit porter à la fois sur la réalisation physique (acquisitions d'immobilisations) et la réalisation financière (coût des acquisitions) afin de déterminer les éléments explicatifs.

Pour cette catégorie de dépenses, la recherche des causes des écarts éventuels porte sur les principaux facteurs explicatifs suivants :

- le niveau d'exécution du programme d'équipement ;
- l'observation du planning d'exécution établi par les structures en charge de la réalisation du programme d'équipement ;
- le taux d'inflation (évolution des prix sur le marché) ;
- les acquisitions faites dans le cadre de la procédure d'urgence ;
- les acquisitions devenues sans objet pour diverses raisons ;
- les modifications du plan d'action en cours d'exercice.

L'opportunité d'engager des actions correctives et la nature desdites actions sont fonction de la pertinence (significative) et de l'origine de l'écart constaté.

Conclusion

La gestion budgétaire est un outil indispensable au bon fonctionnement d'ORABANK CI succursale du Togo. Ainsi, son application efficace pourrait faciliter la survie de la banque.

Ce chapitre nous a permis de nous familiariser avec la pratique budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo. De plus, il nous servira de base pour le diagnostic de sa gestion budgétaire en relevant ses forces et faiblesses. Outre le diagnostic, nous formulerons quelques recommandations en vue d'améliorer la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo.

CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE D'ORABANK CI SUCCURSALE DU TOGO ET RECOMMANDATIONS

Le diagnostic, sur la base des recherches documentaires, des questionnaires, et des entretiens effectués sur la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo, fait ressortir des forces et faiblesses. En effet, le fonctionnement et la pratique de la gestion budgétaire dans la banque regorge d'énormes faiblesses que nous essayerons de diagnostiquer en vue de formuler des recommandations pour l'améliorer.

6.1 Diagnostic de la gestion budgétaire actuelle d'ORABANK CI succursale du Togo

La démarche retenue consiste à analyser la pratique de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo en comparant le cadre conceptuel c'est-à-dire les écrits des différents auteurs sur la gestion budgétaire et la pratique actuelle de cette gestion budgétaire à ORABANK CI succursale du Togo. Cette démarche présentera les points forts et les points faibles.

Les forces constitueront les atouts offerts par le cadre réglementaire ainsi que les efforts opérés par ORABANK CI succursale du Togo dans l'exercice de la gestion budgétaire. En revanche, les faiblesses seront l'effet de certains facteurs défavorables liés à sa conception tant qu'à son environnement externe.

L'analyse se fera au regard du cadre réglementaire d'ORABANK CI succursale du Togo d'une part (c'est-à-dire les dispositions prises par la banque dans le cadre de la gestion budgétaire), et au regard des différentes phases du processus budgétaire de la banque d'autre part.

6.1.1 Diagnostic sur le plan conceptuel

Le manuel de procédure budgétaire (2013) d'ORABANK CI succursale du Togo présente des atouts favorables ainsi que des insuffisances.

S'agissant des atouts, il importe de noter l'existence de quelques principes de fonctionnement budgétaire tels que la nature contractuelle du budget, la gestion par exception, et le principe d'annualité du budget.

- *La nature contractuelle du budget* : ce principe incite les différents responsables à honorer leurs engagements. Dès lors, le budget ne se résume non seulement aux prévisions des recettes et dépenses mais doit prendre en compte les objectifs fixés par la hiérarchie.
- *La gestion par exception* : la mise en place d'action corrective est préconisée afin d'assurer un bon contrôle budgétaire. En outre, la décentralisation du budget favorise la transparence du budget et permet donc de motiver les différents responsables ou collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions.
- *Le principe d'annualité du budget* : l'exercice budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo est annuel. Ainsi, l'autorisation des recettes et dépenses n'est valable que pour l'exercice concerné. Le budget est donc exécuté entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre de l'exercice N.

Ces principes budgétaires forment quelques garanties de bon fonctionnement du système budgétaire actuel.

D'autres atouts peuvent être remarqués au regard des dispositifs budgétaires prises par la banque. Notamment, il s'agit de :

- ***une application efficace du budget base zéro***

La démarche budgétaire de la banque repose sur la technique du budget base zéro. En effet, il s'agit d'un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque responsable d'un département qu'il justifie dans le détail et dès son origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer cette dépense. Elle est bien appliquée dans la banque, hormis le fait que les responsables ne donnent toujours pas la preuve de la nécessité des dépenses.

- ***l'existence d'un budget établi par trimestre***

Le stage effectué à ORABANK CI succursale du Togo, nous a permis de constater que le budget de la banque est établi par trimestre suivant le canevas d'ORAGROUP. De même, les prévisions des recettes et des dépenses sont élaborés par trimestre. Ainsi, cela faciliterait le suivi mensuel, l'analyse des écarts et le rythme d'exécution des dépenses de l'entité.

▪ ***la présence d'un suivi budgétaire mensuel***

En dépit du fait que le budget de la banque est établi par trimestre, le contrôleur de gestion effectue un suivi budgétaire mensuel. Ce suivi mensuel est favorable pour la banque puisqu'il permet soit d'effectuer une révision de l'agencement du plan d'action de l'entreprise.

Concernant les faiblesses, on note l'absence de quelques outils de gestions tels que :

▪ ***L'absence de diffusion des planifications à long et moyen terme***

Suite à l'analyse des données de questionnaires recueillis (annexe 4), il ressort que 80% des responsables opérationnels n'ont pas connaissance des orientations stratégiques et des objectifs fixés à long et moyen terme par la direction générale. En effet, cette absence ne garantit pas le caractère dynamique du budget mais favorise plutôt l'asymétrie d'information. Cela ne facilite pas la mise en œuvre adéquate et progressive des options stratégiques et ne permet donc pas de dégager les évolutions prévisibles des recettes et des dépenses au-delà de l'année.

▪ ***L'absence de la comptabilité analytique et budgétaire***

Nous avons pu constater selon regard du manuel de procédure budgétaire et comptable (2013), qu'ORABANK CI succursale du Togo ne dispose pas d'une comptabilité analytique et budgétaire. Ainsi, la banque est donc privée de la valeur ajoutée que pourrait apporter la tenue de la comptabilité analytique et budgétaire de par ses finalités :

- établir les prévisions fiables des charges et des produits par centre d'activité ;
- effectuer les choix judicieux quant à la prise de décision ;
- calculer et analyser les coûts analytiques ;
- fournir une information détaillée et exhaustive sur la situation financière.

▪ ***L'insuffisance de mesures de motivation des différents responsables***

Nous avons pu constater lors de notre entretien (annexes 5) effectué auprès de 8 responsables budgétaires qu'ils sont effectivement impliqués dans le processus budgétaire. Mais, la banque ne dispose pas de mesures significatives pour aider les responsables budgétaires à respecter leurs engagements contractuels. Ce qui réduit la motivation des responsables dans le processus budgétaire.

▪ ***La non-utilisation du budget-programmes***

Suite à l'analyse du questionnaire, 90% des responsables ne connaissent pas le budget programme. Or, le BBZ apparaît insuffisante puisqu'elle n'est basée que sur les moyens. Toutefois, le budget-programme est un budget basé sur les résultats précis à atteindre au bout d'une période donnée. Cette lacune observée ne permet pas à la banque d'organiser ses activités sous formes de programmes et d'élaborer le budget sur une durée à long terme (deux à trois ans).

▪ ***L'absence de réaménagement budgétaire ou d'ajustements budgétaires***

Les statuts de la banque ou le manuel de procédure budgétaire ne prévoient pas les mesures de réaménagement budgétaire. Cette défaillance ne permet pas de réexaminer le budget dans ses compartiments recettes et dépenses afin de tenir compte des effets d'un changement structurel notable (dévaluation, changement de conditions d'intervention de la banque, survenances d'évènements affectant l'exploitation de la banque) intervenu lors de son exécution.

L'absence d'ajustements budgétaires a été soulignée par l'ensemble des responsables questionnés. Elle peut être la conséquence de la non maîtrise du budget puisqu'il ne permet pas d'apprécier l'évolution de l'activité au cours de l'année. Cette absence engendre des coûts supplémentaires pour la banque.

▪ ***L'incompatibilité des tâches***

Le contrôleur de gestion de la banque exécute la tâche du responsable du budget. Rappelons que ces deux agents sont distincts et jouent des rôles différents dans le processus budgétaire dans le but de réduire les risques éventuels. Il importe donc de préciser que cette négligence entraîne des dysfonctionnements dans le processus de contrôle interne.

6.1.2 Analyse au regard des phases du processus de la gestion budgétaire

Les phases du processus budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo ne sont pas rigoureusement respectées dans le cadre de son application. Ainsi nous présenterons les points forts et les failles relevés à chaque phase.

6.2.1.1 La phase de planification

La mise en place des objectifs stratégiques par la haute hiérarchie constitue un atout considérable pour la bonne gestion de la banque.

De même, l'utilisation du plan opérationnel pour établir le budget est essentiel pour la bonne marche de la banque.

Il importe de préciser que lors de notre stage à ORABANK CI succursale du Togo, nous avons eu l'opportunité de participer à la planification des prévisions du département des opérations (DOFT). Des lors, nous avons vérifié les méthodes utilisés par le responsable des opérations pour établir ses prévisions. Notons toutefois qu'il se base uniquement que sur le budget de l'exercice N-1 et sur les estimations sans études préalables. Nous pouvons donc dire que la méthode utilisée par le responsable pour planifier ses prévisions manque de précisions et de réalisme. On note alors une insuffisance de techniques de prévisions adéquates dans le but de réduire les écarts budgétaires.

6.2.1.2 Phase d'élaboration du budget

La prise en compte des orientations stratégiques dans l'élaboration des prévisions est essentielle pour la banque dans la mesure où elle assure une bonne cohérence des activités. L'existence d'une lettre de cadrage budgétaire et d'un calendrier sont nécessaires car ils contribuent à la réussite de cette phase.

La lettre d'orientation est parfois établie par le responsable du budget en lieu et place du directeur général ou du contrôleur de gestion. Et même lorsqu'il (Directeur général) l'établi, la lettre d'orientation est envoyée au responsable du budget au lieu d'être envoyée aux différentes responsables de départements. Parfois, la lettre d'orientation n'est pas formalisée.

L'établissement tardif des prévisions (début du mois septembre) entraîne le non-respect du calendrier budgétaire. Les documents sont consolidés par le contrôleur de gestion qui s'occupe également de l'élaboration du budget. On note alors une absence de séparation des tâches. Les documents synthétiques tels que les objectifs en terme de moyen, les besoins de ressources ne sont pas exigés et mentionnés dans la procédure.

La procédure budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo ne mentionne pas la réunion d'arbitrage. Ce dernier permettra de procéder à des arbitrages primaires avec les centres de responsabilité en cas de besoin.

Le budget approuvé est présenté et notifié aux différents responsables.

6.2.1.3 Phase d'exécution

La séparation de l'exécution des recettes de celle des dépenses constitue un point fort dans la phase d'exécution de budget. L'enquête nous a permis de constater que les modules relatifs à la paye et aux dépenses courantes fonctionnent normalement.

On note aussi la présence du principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et comptable. Ce principe signifie que ces deux fonctions ont des rôles absolument différents. Dans la banque, les responsables du SAPS ont le pouvoir de décider au cours de l'exécution budgétaire, ou d'ordonner une dépense ou une recette. Tandis que le pouvoir de comptabiliser les opérations (encaissements et décaissements), est confié à l'agent comptable afin d'assurer du bon contrôle de ces opérations. L'application de ce principe est considérée comme un élément fondamental du contrôle interne car il permet d'éviter voir de réduire les risques de collusion entre les agents.

Toutefois, le traitement de ces opérations est automatisé par le logiciel (IBIS) qui doit être régulièrement mise à jour.

Par ailleurs, nous avons aussi remarqué que certaines dépenses non budgétées sont exécutées. Ce phénomène est expliqué par le fait que les prévisions ne sont pas correctement établies et sont liés aux contraintes de l'environnement (une omission d'une rubrique, ou un ordre de la BCEAO, une survenance d'un besoin important).

Il arrive que le service SAPS accuse de retard dans le traitement de fiche de manifestation de besoins et ne livre pas les matériels ou fournitures au moment opportun.

6.2.1.4 Phase de suivi et contrôle budgétaire

La production périodique de rapports de synthèses qu'effectue le contrôleur de gestion de la banque lui permet de suivre le processus d'exécution du budget et de déterminer le pourcentage de réalisation.

Des vérifications ont été également effectuées afin de s'assurer de l'existence réelle des indicateurs et de leur exactitude avec le tableau de bord. Tous les mois, en dehors des contrôles inopinés, des tableaux de bord sont élaborés en vue de s'assurer du niveau de

réalisation dudit processus. De plus, l'utilisation des indicateurs financiers dans l'établissement du tableau de bord favorise le suivi et le pilotage de la performance.

Néanmoins, il n'existe pas d'outils pertinents pouvant conduire les responsables du budget à accroître la rentabilité financière de la banque et à faciliter la prise de décision. Cependant les outils de contrôle budgétaire et d'analyse des écarts ne sont pas inscrits dans le manuel de procédure budgétaire de la banque (2013).

Toutefois, on observe la fréquence de dépassements budgétaires lié aux dysfonctionnements de contrôles et d'analyses des écarts.

Le contrôle a posteriori est actuellement effectif et fonctionne normalement. Par conséquent, on note l'absence de contrôle a priori qui est un contrôle permettant à chaque responsable de simuler les solutions envisagées et de s'investir dans la préparation de l'action. Cette insuffisance se manifeste par le non-respect du processus d'élaboration budgétaire car les simulations n'ont pas été établies.

L'indisponibilité des données, liée à leur confidentialité et à l'existence de la concurrence sur le marché bancaire, ne nous permet pas de prendre en compte dans cette étude, tous les aspects ou facteurs susceptibles pouvant aider à mieux diagnostiquer la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo.

Somme toute, les forces et les faiblesses de la gestion budgétaire d'ORABANK CI seront synthétisées dans le tableau n°6 ci-après suivant les neuf (9) composantes identifiées dans la revue de littérature.

Tableau 6: Synthèse des forces et faiblesses de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo

Composantes	forces	faiblesses
Rôles des acteurs de la gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de principes budgétaires : <ul style="list-style-type: none"> - la nature contractuelle du budget ; - la gestion par exception ; - le principe d'annualité du budget. ▪ Présence d'un tableau de bord mensuel. ▪ Utilisation des indicateurs financiers. ▪ Existence d'une cellule précontentieux et d'un comité de recouvrement en matière de l'exécution des recettes. ▪ Mise en place des objectifs stratégiques. ▪ Utilisation du plan opérationnel. ▪ Existence d'une lettre de cadrage. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'incompatibilité des tâches. ▪ L'absence de la comptabilité analytique et budgétaire. ▪ Manque d'outils pertinents de contrôle budgétaire. ▪ Absence de contrôle a priori. ▪ Une non-formalisation de la lettre d'orientation et une diffusion de cette lettre à des personnes inhabiletés.
Participation budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget participatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'insuffisance de mesures de motivation des différentes responsables.
Transparence budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence du principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et du comptable. ▪ Présence de séparation de l'exécution des recettes et dépenses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence de diffusion de planification à long et moyen terme.
Arbitrage budgétaire	Existence des négociations budgétaires.	Absence de réunion d'arbitrage.

Composantes	forces	faiblesses
Postes budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence d'un suivi budgétaire mensuel. ▪ Production périodique des rapports de synthèses. 	
Calendrier budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un calendrier budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-respect du calendrier d'élaboration.
Prévision des coûts		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une insuffisance des techniques de prévisions car le budget est basé sur les estimations. ▪ L'établissement tardif des prévisions.
Système d'information comptable et budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IBIS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de retard dans le traitement des opérations d'exécution budgétaire.
Equilibre budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un budget établi par trimestre. ▪ Application efficace du BBZ. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fréquence de dépassements budgétaires. ▪ L'absence d'ajustement budgétaire ou de réaménagements budgétaire. ▪ Exécution des dépenses non budgétées. ▪ La non-utilisation du budget programmes.

Source : nous-mêmes

Globalement, ces enquêtes ont permis de vérifier la pratique de la gestion budgétaire, et d'apprécier le niveau de respect de procédure budgétaire en vigueur. Des constats assortis de

recommandations seront formulées à l'endroit des départements ou des responsables concernés en vue d'améliorer la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo.

6.2 Recommandations

Améliorer la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo revient au préalable à proposer quelques solutions suite aux failles relevées du diagnostic de la gestion budgétaire. En effet, ces recommandations s'adressent à la Direction générale, au contrôleur de gestion et à l'ensemble du personnel. L'application de ces recommandations nécessitera l'implication de tous les responsables.

6.2.1 Recommandations relevant de la direction générale

La direction générale doit prendre quelques décisions après concertation avec les différents responsables de la banque en vue de booster la performance de la gestion budgétaire. Ces mesures seront définies dans les lignes suivantes.

6.2.1.1 Propositions pour réaménager et renforcer le manuel de procédure budgétaire

Pour rendre plus performant la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo, nous préconisons le renforcement du manuel de procédure budgétaire appliquée dans la banque en inscrivant d'autres principes de bases tels que :

- la mensualisation du budget et sa subdivision en titres, chapitres, articles et rubriques ;
- la répartition des différents départements de la banque en centres d'activités et son organisation en unités d'œuvre ;
- l'élaboration par chaque centre d'activité de son budget et l'envoi dudit budget à la direction générale ;
- l'établissement d'une lettre d'orientation par la direction générale et sa communication à tous les responsables ;
- la prévision par la banque d'une planification à long et moyen ;
- l'élaboration des prévisions des centres budgétaires basés sur des objectifs principaux fournis par le management ;

- la conception des prévisions d'atterrissage de manière à donner une vision anticipée des réalisations ;
- le choix du pré-budget par les responsables des centres d'activités lors de la réunion d'arbitrage ;
- le suivi et le contrôle budgétaire au quotidien ;
- l'exécution d'une dépense budgétée doit faire l'objet d'une décision d'engagement budgétaire (DEB) ;
- le recours systématique aux mesures de réaménagements budgétaires en ce qui concerne les dépenses non budgétées ;
- la publication et la communication du budget à tous les centres d'activités.

6.2.1.2 Propositions pour la mise en place des outils de gestion budgétaire

La gestion budgétaire, étant une gestion prévisionnelle, elle doit s'appuyer sur des outils adéquats en vue d'être plus performant. Nous préconisons à cet effet à la direction générale de mettre en place certains outils et techniques nécessaires pour un meilleur suivi des opérations budgétaires.

▪ Diffuser les planifications à long et moyen terme

Nous recommandons à la direction générale de porter à la connaissance de tous les responsables les plans d'actions à long et moyen terme. Ce qui rationaliserait davantage l'allocation des ressources budgétaires.

▪ Insister sur la participation budgétaire

Bien que le budget d'ORABANK CI succursale du Togo, est un budget participatif, nous recommandons de mettre en place des mesures incitatives afin d'impliquer et de motiver les différents responsables et opérationnels dans l'exécution de leurs tâches.

En effet, la participation budgétaire favoriserait la motivation des acteurs à travailler dans le sens de l'intérêt de l'institution tout en garantissant la coordination de leurs plans d'actions. La banque pourrait adopter l'approche participative (top-down et bottom-up) qui lui permettrait de réaliser des décisions budgétaires de meilleure qualité et optimiser l'utilisation d'informations importantes en haut et en bas de la hiérarchie organisationnelle.

▪ **Appliquer les réaménagements budgétaires**

En cours d'exercice, il peut arriver que les ressources budgétaires allouées s'avèrent insuffisantes pour l'exécution normale des plans d'actions retenus. De même, des changements importants (en termes d'opportunités à saisir ou de menaces à affronter) peuvent intervenir au cours de l'exécution du budget affectant la pertinence et le réalisme des prévisions budgétaires. Pour faire face à ces situations, nous recommandons l'application des réaménagements. Ces réaménagements budgétaires peuvent prendre trois (03) formes suivant leurs implications : le transfert, le collectif et la révision.

- *Le transfert de crédits budgétaires*

Pour pallier aux tensions budgétaires d'un poste, la banque pourra utiliser le transfert de crédits qui lui permettrait de prélever les dotations disponibles dudit poste au profit d'un autre. Le transfert n'entraînera pas une modification du niveau global des allocations budgétaires. Toutes les opérations de transferts seront motivées par une note de demande de transfert initiée par le centre budgétaire concerné en collaboration avec la structure en charge de l'élaboration du budget.

- *Le collectif budgétaire*

Face à des dépenses imprévues apparues en cours d'exercice et non susceptibles d'être couvertes par les crédits déjà autorisés même par transfert, ORABANK CI succursale du Togo pourra avoir recours au collectif budgétaire. Ce dernier entraînera une augmentation du niveau global des crédits budgétaires initialement alloués. Le collectif budgétaire sera du ressort du Conseil d'Administration qui décidera après sa saisine par le directeur général de la banque.

- *La révision budgétaire*

Dans le but de réexaminer le budget, la banque pourra adopter cette mesure, qui aboutira à un nouveau budget. Ce nouveau budget sera approuvé par le Conseil d'Administration dans les mêmes conditions que le budget initial. L'initiative de la révision budgétaire relèvera du directeur général qui saisira le Conseil d'Administration par une note dans laquelle seront exposés les motifs de la révision.

- **Détacher le poste de contrôle de gestion**

Ce poste sera directement rattaché à la direction générale afin de faciliter la communication avec les différents départements en toute légitimité grâce à son autonomie. Il viendrait en remplacement du service contrôle de gestion rattaché au département DOFT actuelle. Son rôle consistera à effectuer le reporting financier et budgétaire, à trouver les clés de répartitions analytiques, coordonner le budget mensuel, élaborer et contrôler les prévisions et réalisations budgétaires. Dès lors, ses tâches seront distinctes de ceux de responsables du budget en vue de favoriser la séparation des fonctions.

6.2.2 Recommandations à l'endroit du contrôleur de gestion

L'utilisation des outils de contrôle budgétaire et de suivi relève de la compétence du contrôleur de gestion avec le rôle d'impulsion du Directeur Général. Cependant, nous suggérons la mise en place d'autres outils pertinents.

- **Mettre en place une comptabilité analytique et budgétaire**

Le calcul des coûts et le suivi d'exécution nécessitent la mise en place d'une comptabilité analytique et budgétaire.

La comptabilité analytique, devrait permettre à ORABANK CI succursale du Togo de procéder à un découpage des différents départements en centres d'activités et définir les unités d'œuvres. De plus, elle permettra de déterminer les facteurs clés de succès qui occasionnent les coûts et de disposer d'informations utiles pour la réduction des couts.

Quant à la comptabilité budgétaire, elle permettra d'enregistrer les opérations budgétaires et de retracer l'exécution des dépenses lors de son décaissement et des recettes budgétaires lors de son encaissement.

- **Renforcer le logiciel budgétaire**

Le logiciel utilisé par ORABANK CI succursale du Togo (IBIS) doit être paramétré afin d'actualiser les nouveaux outils budgétaires. Cette automatisation des opérations budgétaires permettra à la comptabilité budgétaire, basée sur les étapes d'engagement, de mandatement et de liquidation des dépenses, d'être un instrument de gestion au jour le jour, d'analyse et d'aide à la décision. En effet, les engagements s'imputant directement et instantanément sur le budget autorisé, l'application informatique permettra de connaître le disponible budgétaire après chaque opération engagée. Elle permettra également d'alimenter les indicateurs

financiers, et de faciliter l'analyse des écarts budgétaires. Elle facilitera aussi la rapidité du traitement des opérations budgétaires.

- **Utiliser le budget programme**

Dans le fonctionnement du système budgétaire de la banque, le budget programme pourrait être un moyen de perspectives à long terme permettant de dégager les évolutions prévisibles des recettes et des dépenses au-delà de l'année.

Pour le créer, le contrôleur de gestion en collaboration avec le responsable du budget doit partir du programme et plan d'action de l'Institution. Elle permettra également de mettre en évidence le coût de chaque programme défini sur le moyen terme au titre de la période budgétaire concernée. Il est décliné en lignes de dépenses et est établi en recettes et en dépenses. Il doit obéir au principe d'équilibre budgétaire.

6.2.3 Recommandations relevant de l'ensemble du personnel

L'ensemble du personnel doit prendre des mesures adéquates dans toutes les phases du processus budgétaire d'ORABANK CI Succursale du Togo.

6.2.3.1 Propositions pour améliorer la planification des prévisions

Étant donné que la valorisation des prévisions constitue le point de départ pour la réussite du budget, nous suggérons à ORABANK CI succursale du Togo d'adopter d'autres méthodes (prévisions des coûts, prévisions glissantes) plus réalistes.

- **Utiliser les prévisions glissantes**

Il s'agira d'établir les prévisions régulièrement, le plus souvent chaque trimestre (3 mois) et pour les quatre ou cinq trimestres prochains en vue de donner une vision permanente du futur. Elle permettrait d'améliorer la qualité et la cohérence des données prévisionnelles, dans la mesure où l'entreprise aura la possibilité de réviser et améliorer ses dépenses tous les trois mois.

L'utilisation de prévisions glissantes aiderait à résoudre les problèmes de rigidité associés aux procédures budgétaires classiques en accroissant la réactivité. De plus, elles inciteraient les managers à anticiper et à construire leurs plans d'action et donc à avoir une vision plus fiable

et plus proche de la réalité. Ces prévisions ne constitueront pas des engagements pour les responsables d'unités mais une aide pour un pilotage opérationnel plus continu.

- **Utiliser les prévisions des coûts**

Tout d'abord, chaque centre d'activité devrait estimer les volumes de ventes et de production, faire une liste de toutes les entrées nécessaires et préciser le nombre ainsi que le coût unitaire de chaque poste. Ensuite, il faudrait déterminer le budget des ressources de chaque centre d'activité mais aussi déterminer la capacité de chaque centre à atteindre son niveau d'estimation. Enfin, à partir de cette feuille de travail détaillée, les responsables devraient établir leurs prévisions par lignes budgétaires et pour postes budgétaires.

6.2.3.2 Propositions pour améliorer le processus d'élaboration et la budgétisation

Déjà dès la 2^{ème} quinzaine du mois d'Août, la direction générale doit formaliser la lettre de cadrage budgétaire et la diffuser à l'ensemble des responsables. Ce qui permettrait aux différents centres d'activités d'élaborer leurs pré-budgets. Dès lors, dans la 1^{ère} quinzaine du mois d'octobre le responsable en charge du budget doit centraliser et consolider ces pré-budgets. Ensuite, la hiérarchie doit programmer la réunion d'arbitrage afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de recettes, et de dépenses qui seront retenus au niveau de chaque centre de responsabilité.

Il est souhaitable que le comité d'arbitrage se réunisse au début du mois de novembre en vue de procéder aux négociations budgétaires. Ces dernières aboutissent généralement à des modifications ou ajustements des pré-budgets des centres d'activités. Les pré-budgets amendés doivent être consolidés par la structure en charge de l'élaboration du budget pour constituer le budget définitif qui sera soumis à la Haute Direction. Ce budget doit être approuvé par le Conseil d'Administration et doit être mis à la disposition de tous les centres d'activités afin qu'ils puissent l'utiliser pour budgétiser.

Le budget, une fois approuvé, doit être saisi dans le logiciel comptable (ouverture comptable du budget) par code budgétaire (Titre / chapitre / article / rubrique) et par code structure. Ce qui faciliterait l'exécution du budget.

Par ailleurs, il est préférable que tous les centres d'activités utilisent les réaménagements budgétaires lorsque la dépense n'est pas budgétée mais doit être exécutée.

6.2.3.3 Propositions pour renforcer et dynamiser le suivi et contrôle budgétaire

Pour assurer un contrôle budgétaire efficace et pertinent, il importe que la banque renforce ses outils de suivi et contrôle budgétaire tels que le reporting, le contrôle a priori, et les prévisions d'atterrissages.

- **Amélioration de reporting**

Le reporting mensuel réalisé par la banque devra être réalisé par chaque centre d'activité afin d'assurer l'efficacité du système d'information d'ORABANK CI succursale du Togo.

Ce reporting doit comporter un volet opérationnel (le niveau d'exécution des actions programmées, les résultats obtenus, le niveau de réalisation de l'objectif opérationnel, les contraintes et les difficultés rencontrées, les actions ou mesures correctives proposées.) permettant d'évaluer l'état d'exécution physique du budget, c'est-à-dire le niveau de réalisation de l'objectif opérationnel. De plus, il doit comporter un volet financier qui évaluera le niveau de réalisation des objectifs de recettes et de consommation des ressources budgétaires allouées afin de faciliter la prise de décision.

En outre, il faut impliquer et évaluer chaque centre budgétaire afin de vérifier l'adéquation du niveau de consommation des ressources qui lui sont allouées et le niveau d'exécution de son plan d'action. Chaque responsable doit fournir un compte-rendu à la direction générale sur la situation mensuelle, trimestrielle ou annuelle de l'évaluation de la performance.

- **Utiliser le contrôle a priori**

Chaque responsable devra simuler des solutions envisageables et s'investir dans la préparation des plans d'actions. Il s'agira de répondre à certains interrogatoires comme:

- la dépense a-t-elle été budgétisée ?
- si oui, l'enveloppe est-elle suffisante ?
- l'organisation a-t-elle suffisamment de liquidités ?
- la dépense est-elle opportune ?
- la demande est-elle conforme aux procédures et est-elle régulière ?

La réponse à ces questions permettra de prévenir l'entité sur les anomalies possibles que peut subvenir avec le budget.

- **Adopter les prévisions d'atterrissages**

Les prévisions d'atterrissage donneraient une vision anticipée des réalisations et montrerait l'impact sur les comptes annuels. Elles sont déterminées en ajoutant aux réalisations cumulées à la date d'estimation, la réestimation des résultats espérés pour la période restant à courir, en tenant compte des derniers éléments de conjoncture connus à cette date.

Le choix de la méthode de prévision d'atterrissage sera fonction du degré d'incertitude de l'environnement, de la nature du poste budgétaire et des informations disponibles.

Les recommandations ci-après couvrent l'ensemble des faiblesses rencontrées au cours du diagnostic.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons passé en revue le diagnostic de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo. Ce qui nous a permis de relever les forces et des faiblesses de la pratique budgétaire actuelle. C'est donc à juste titre qu'ORABANK CI succursale du Togo devrait s'inspirer voir mettre en œuvre ses différentes propositions pour booster sa performance

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

A l'issue de cette seconde partie, nous retenons, qu'ORABANK CI Succursale du Togo dispose d'un système budgétaire composé de trois phases essentielles:

- la phase de planification et d'élaboration ;
- la phase de budgétisation ;
- la phase de suivi et de contrôle budgétaire.

Ce système budgétaire, présente de nombreux avantages, toutefois, se révèle insuffisant pour dynamiser la banque et lui permettre d'accroître sa compétitivité et sa performance.

Les insuffisances identifiées sont en majeure partie dues à la mauvaise valorisation des prévisions et aux fréquents dépassements budgétaires.

Par ailleurs, les recommandations formulées conduiront à une gestion saine des activités de la banque et donc à une performance élevée.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objet de cette étude était de faire un diagnostic de la gestion budgétaire d'ORABANK CI succursale du Togo et d'apporter quelques éclairages relatifs aux modes de fonctionnement du processus budgétaire.

Pour ce faire, nous avons analysé l'existant sur la base du modèle d'analyse conçu préalablement et grâce à des outils tels que le questionnaire, le guide d'entretien, et la documentation.

Tout d'abord, l'étude souligne que la gestion budgétaire, dans son application, induit des points forts dans la performance de l'organisation.

Ensuite, nous affirmons, au terme de notre étude, l'existence de quelques failles dans le processus tels que : l'absence de la comptabilité analytique et budgétaire, l'insuffisance de mesures de motivation des différents responsables, l'inexistence du tableau de bord prospectif, la communication tardive du budget aux opérationnels, l'absence d'ajustements et de réaménagement budgétaire, l'incompatibilité des tâches, la mauvaise planification de prévision et l'absence de quelques outils budgétaires. Les dysfonctionnements dudit processus impliquent, le fait que les indicateurs du système ne permettaient plus en réalité de piloter la performance comme il se devait.

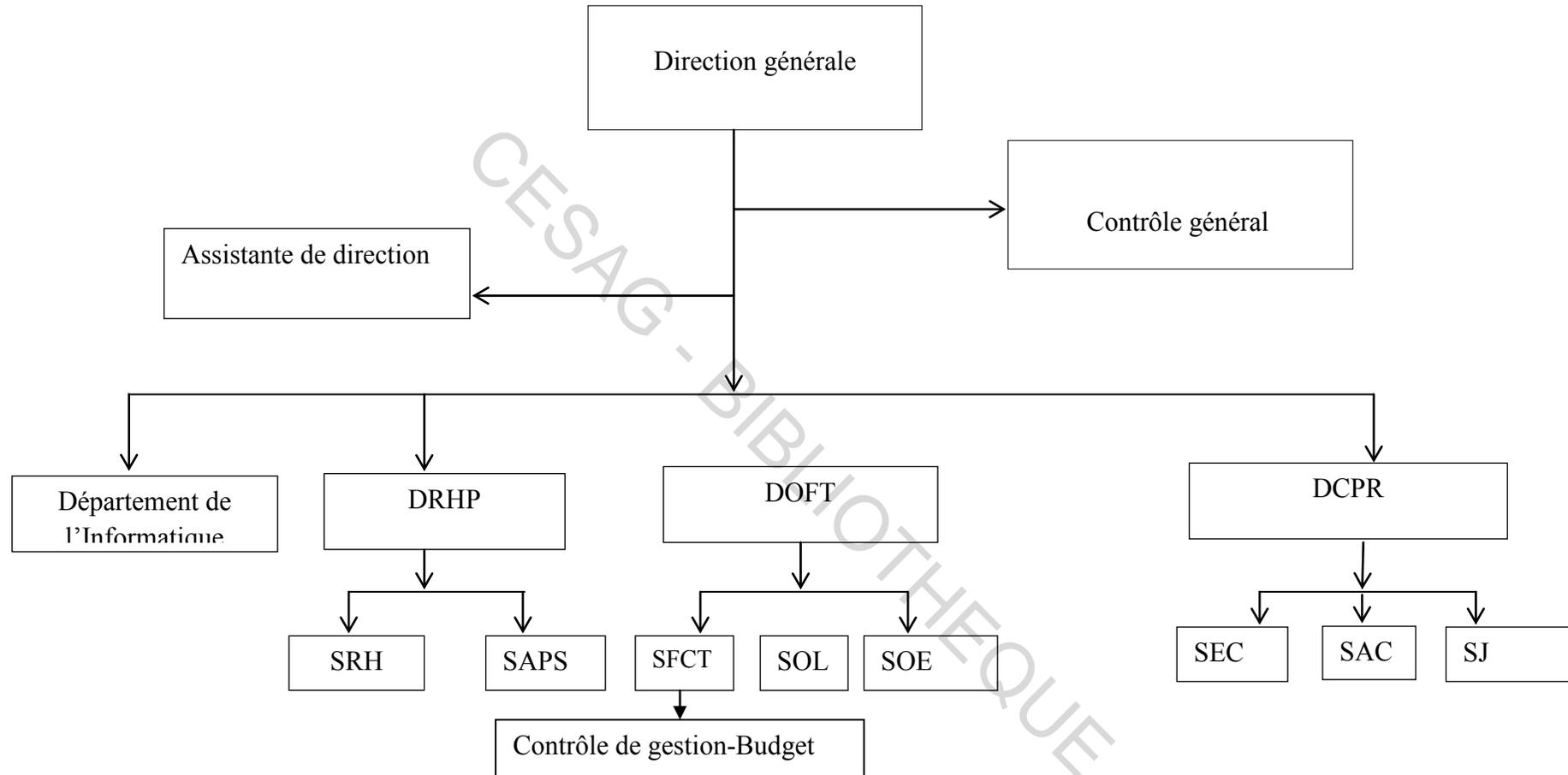
Enfin, cette étude a suggéré d'autres pistes et a permis aussi de proposer des mesures pour l'amélioration de la performance de la gestion budgétaire et de l'entreprise. Il revient cependant, à la banque de décider de leur exécution.

Les problèmes liés aux résultats négatifs pourraient trouver solutions dans une meilleure gestion budgétaire.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme d'ORABANK CI Succursale du Togo



Source : Note de présentation d'ORABANK CI SUCCURSALE DU Togo (2014)

Annexe 2 : Fiche de manifestation ou de demande de matériels ou fourniture



**FICHE DE DEMANDE DE MATERIELS
ET DE
FOURNITURES**

Service Demandeur : _____

Nom du demandeur : _____

N° d'ordre	Désignation	Quantité Demandé	Quantité à servir	Observation ou Justification	Quantité servie

Date de demande: _____

Date de livraison _____

Demander Supérieur hiérarchique Accord-Administration

Annexe 3: Suivi du budget d'ORABANK CI Succursale du Togo



Fiche de suivi budgétaire

		Département :							
								
Services	Réalisé mensuel	Prévu mensuel	Variation Ecart (P-R)	Réalisé year to date	Prévu year to date	Variation	Observations		
							budget M-1	Cumulé annuel	(commentaires pour le reporting)
Objectif N°1									
Objectif N°2									
.....									
.....									
Objectif N°									

Annexe 4 : Questionnaire d'étude

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous vous prions de nous aider à collecter les données, en prenant quelques instants pour renseigner ce questionnaire et exprimer votre avis sur la gestion budgétaire en entreprise.

Nous vous en remercions par avance.

POSTE OCCUPÉ DANS L'ENTREPRISE

- Directeur financier
- Contrôleur de gestion
- Sous-directeur financier
- Responsable du budget
- Responsable Financier
- Comptable
- Auditeur interne
- Autre (à préciser).....

ORGANISATION ET METHODE

1. Existe-t-il un document décrivant la manière d'agir des agents dans l'entreprise ?
 Oui ; Non; Si Oui, donnez le nom du document.....
2. Disposez-vous d'une fiche de poste clairement définie Oui Non
3. Vos activités font elles l'objet de prévision en début d'année ? Oui ; Non
4. Pouvez-vous nous décrire l'organisation de votre département/section ainsi que la fixation de vos objectifs?.....
.....
.....
.....

PLANIFICATION FINANCIERE

5. La fixation des objectifs découle-t-elle d'une démarche :
 top-down ?
 bottom-up ?
Comment est-elle organisée ?.....
.....
Quel est, selon vous, l'importance d'un budget dans une entreprise?.....
.....

6. La stratégie de l'entité est-elle adaptée à son processus budgétaire? Oui, Non

7. Le processus de planification s'articule-t-il autour :

d'un plan stratégique ?

d'un plan opérationnel ?

d'une mise en œuvre des actions ?

Pourriez-vous nous expliquer brièvement leur contenu ?.....

.....
.....

8. Pourriez-vous nous préciser les actions menées dans le cadre de l'amélioration de la planification budgétaire (ou techniques utilisées)?.....

.....

9. A votre avis, les différents responsables sont-ils pleinement impliqués dans la planification budgétaire ? Oui ; Non

Quel est leur degré d'implication ?.....

ELABORATION DU BUDGET

10. Les unités organisationnelles de la banque participent-elles activement à l'élaboration du budget ?.....

.....

11. Pouvez-vous nous donner la période d'élaboration du budget ?.....

.....

12. Décrivez-nous brièvement les étapes d'élaboration du budget ?

❖ Fixation des objectifs.....

.....
.....

❖ Réalisation des études préparatoires.....

.....
.....

❖ Lettre d'orientation ou cadrage budgétaire.....

.....
.....

❖ Élaboration des projets de budget et choix d'un pré-budget.....

.....
.....

❖ Consolidation.....

❖ Approbation du budget définitif.....

13. Parmi les acteurs suivant, décrivez-nous ceux qui sont principalement impliqués et leurs rôles dans le processus budgétaire :

❖ Direction générale.....

❖ Contrôle de gestion.....

❖ Responsable des départements.....

❖ Comité budgétaire.....

L'entreprise dispose-t-elle d'un calendrier budgétaire ? Oui ; Non

14. Le budget élaboré est-il :

Présenté aux différents responsables ;

Approuvé et notifié aux différents responsables et opérationnels?

15. Disposez-vous d'un comité du budget ?.....

16. Comment procédez-vous pour améliorer l'élaboration budgétaire ?.....

EXECUTION DU BUDGET

17. Comment se présente les étapes d'exécution budgétaire ?

▶ Les recettes budgétaires

▶ Les dépenses budgétaires

18. Disposez-vous d'un suivi budgétaire ? et comment se présente-il ?

Quelles approches adoptez-vous pour améliorer le processus d'exécution budgétaire ?

CONTROLE BUDGETAIRE

19. Les budgets exécutés sont-ils contrôlés afin de faire ressortir les éventuels écarts ?

.....

20. Comment s'opère le contrôle budgétaire ?

▶ Le contrôle a priori

.....

▶ Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant ?

.....

▶ Le contrôle a posteriori ?

.....

21. D'où proviennent les principales causes des écarts budgétaires ?

.....

Comment les écarts sont-ils analysés ? et comment ces écarts sont-ils corrigés (mesures correctrices) ? Quels sont les outils utilisés ?

.....

.....

COMPOSANTES DE DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE

22. La participation budgétaire est le niveau d'implication et d'influence d'un manager sur la détermination de son budget. Ainsi, adoptez-vous la participation budgétaire ? (si oui, comment se présente-il) ? Et en quoi est-elle importante pour l'entreprise ?

.....

.....

23. Le budget définitif est-il transparent ? (c'est-à-dire les informations budgétaires sont-ils connus, disponibles de façon permanents ?)

.....

24. Les responsables des centres budgétaires et les correspondants budgétaires organisent-ils des réunions d'arbitrages ?

.....

25. Comment sont élaborés les coûts prévisionnels ?

.....
.....
26. Pouvez-vous nous décrire le système d'information comptable et budgétaire de l'entreprise? Et en quoi est-il important pour l'entreprise?

.....
.....

27. Le budget de l'entreprise est-il à chaque fois équilibré ?

Si oui, comment le saurez-vous concrètement ?.....

.....
Si non, que pouvez-vous faire pour l'équilibrer ?.....

.....

28. Comment le budget est-il réajusté en cours d'années ?.....

.....

29. Comment se fait l'évaluation du budget ?.....

.....

30. Utilisez-vous un tableau de bord / un reporting ? et comment se présentent-ils ? Le tableau de bord est-il mis à jour ? et sur quelles bases ?

➤ Tableau de bord

.....

➤ Reporting

.....

31. Le opérationnels ou les chefs de services établissent-ils des rapports de synthèses ?

.....

32. Le reporting est-il pour vous un outil d'aide à la prise de décision

.....

33. Selon vous, la gestion budgétaire contribue-t-elle à la performance globale de l'entreprise ?

.....

.....

Annexe 5: Guide d'entretien des Agents d'ORABANK CI Succursale du TOGO

Bonjour Mr/Mme,

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous vous prions de nous aider à collecter les données, en nous accordant quelques instants de votre précieux temps pour répondre à nos questions. Pour ce, votre opinion sur la gestion budgétaire de la banque nous serait utile. Nous vous remercions de votre collaboration.

1. Le budget fait-il l'objet d'une planification à long est moyen terme ?

Oui Non

2. Les prévisions sont-ils planifiés par centre budgétaire ?

Oui Non

3. Existe-il un service de gestion du budget ?

Oui Non

4. Etes-vous impliqués dans l'élaboration du budget ?

Oui Non

5. Que pensez-vous de l'implication de chaque acteur dans l'élaboration du budget?

.....
.....

6. La banque dispose-t-elle des mesures de motivation (participation budgétaire par exemple)?

Oui Non

7. Comment sont engagées les recettes budgétaires ? Les dépenses budgétaires ?

Oui Non

8. Le budget fait il l'objet de réajustement et de réaménagements budgétaires en cours d'exercice pour tenir compte de l'évolution et de l'environnement ?

Oui Non

➤ Si oui dans quelles conditions ?

.....

9. Existe-t-il des outils qui permettent d'effectuer le suivi et contrôle budgétaire?

.....

10. Utilisez-vous le tableau de bord prospectif ?

Oui

Non

11. Comment s'opère l'analyse des écarts en cas de dépassements budgétaires ?

.....

.....

12. les mesures correctives sont-ils mis en place en cas d'écarts budgétaires ?

Oui

Non

13. Quel est, selon vous, l'importance d'un budget dans une entreprise?

.....

.....

14. La gestion budgétaire contribue-t-elle à la performance globale de l'entreprise ?

Oui

Non

Annexe 6 : Objectifs clés et ratios utilisés pour la matrice de reporting

OBJECTIFS CLES	Budget	Normes Groupe	Réalisé	Taux de réalisation (%)
PNB PNB / Effectif Commission / PNB Dépôts Dépôts / Effectif Encours de crédits performants Crédits / Effectif Coefficient d'exploitation Charge de personnel / PNB Charge informatique / PNB Return on Equity Return On Assets Nombre de clients Nombre de client / Gestionnaire Total bilan/ Effectif Nombre de client / Effectif		< 60% >25% >2,5%		

RATIOS	Normes	Norme (OG)	Budget	Réalisé	Taux de réalisation (%)
Solvabilité Engagement maximum individuel pondéré Limite grands risques Capital social minimum Fonds propres minimum Couvertures des immobilisations Crédits aux personnels et dirigeants Liquidité à court terme Coefficient de transformation Créances douteuses / Portefeuille Taux de provisionnement	≥ 8% ≤ 75% FPE ≤ 8xFPE ≥ 5000 ≥ 5000 ≤ 100% FPE ≤ 20% FPE ≥75% ≥50%				

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2010), *Contrôle de Gestion : Manuel et Application*, 2ème édition, Editions Dunod, Paris, 721 pages.
2. AUGÉ Bernard & NARO Gerald (2011), *Mini Manuel de contrôle de gestion*, Editions Dunod, Paris, 240 pages.
3. BERLAND Nicolas (2002), *Le contrôle budgétaire*, Editions La découverte, Paris, 128 pages.
4. BOUQUIN Henri (1992), *La maîtrise des budgets dans l'entreprise*, Editions EDICEF, Paris, 225 pages.
5. BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, Editions Presses Universitaires de France, Paris, 462 pages.
6. CLICHE Pierre (2009), *Gestion budgétaire et gestion publique*, Editions PUQ, 307 pages.
7. DORIATH Brigitte (2008), *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 155 pages.
8. FORGET Jack (2005), *Gestion budgétaire*, Editions d'Organisation, Paris, 184 pages.
9. FORTIN Jacques, MANDRON Alix & VEZINA Michel (1999), *Pratique de contrôle budgétaire*, Editions Guérin, Montréal, 278 pages.
10. GERVAIS Michel (1994), *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, 3^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 222 pages.
11. GERVAIS Michel (2010), *Contrôle de gestion*, 7^{ème} édition, Editions Economica, Paris, 719 pages.
12. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène & BESCOS Pierre-Laurent (2004), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2^{ème} édition, Editions Gualino, Paris, 422 pages.

13. GODARD Charles-Edouard & GODARD Séverine (2012), *Le petit Contrôle de gestion*, Editions Dunod, Paris, 48 pages.
14. GRANDGUILLOT Beatrice & GRANDGUILLOT Francis (2014), *L'essentiel du contrôle de gestion 2014*, 8ème édition, Editions Gualino, Paris, 136 pages.
15. GUEDJ Norbert (1998), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris 709 pages.
16. GUILLIEN Raymond & VINCENT Jean (2003), *Lexique de termes juridiques*, 14^{ème} édition, Editions Dalloz, Toulouse, 619 pages.
17. HONORAT Philippe (2009), *Le Budget facile pour les managers : Démarche, indicateurs, tableaux de bord*, 2ème édition, Editions d'Organisation, 228 pages.
18. HOPE Jeremy & FRASER Robin (2003), *Beyond Budgeting: How Managers can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston.
19. HUTIN Hervé (2010), *Toute la Finance*, 4^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 1156 pages.
20. KENNIS (1979), Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance, *The Accounting Review*, Vol. 54 (4): 707-721.
21. LIVINGSTONE John (1993), *MBA FINANCES*, Editions Maxima, Paris, 413 pages.
22. LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Ève, MICHEL Daniel, & SOLE Andreù (2008), *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 304 pages.
23. MARGOTTEAU Eric (2001), *Contrôle de gestion*, DECF, UV7, Editions Ellipses, Paris, 480pages.

24. MONACO Laurence & BARATAY Christelle (2013), *Contrôle de gestion*, Editions Gualino, Paris, 256 pages.
25. MONNIER Emmanuel & BRECHET Gilles (2003), Faut-il tuer le budget, *Revue Echanges*, Vol 202 (1) : 94-97.
26. OCDE (2002), Transparence budgétaire – les meilleures pratiques de l'OCDE, *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, Vol. 1(3) : 1-17.
27. PIGE Benoît & LARDY Philippe (2011), *Reporting et contrôle budgétaire : de la délégation à la responsabilité*, 2^{ème} édition, Editions EMS, 243 pages.
28. REIX Robert & ROWE Franz (2002), *Système d'information et management des organisations*, Editions Vuibert, Paris, 443 pages.
29. ROSSELOT Jean & VERDIE Philipe(2004), *la gestion de la trésorerie*, Editions Dunod, 294 pages.
30. SAADA Toufik, BURLAUD Alain, SIMON Clause (2005), *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, 3^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 201 pages.
31. SEILMER Caroline (2003), *Construire et défendre son budget*, 2ème édition, Editions Dunod, Paris, 235 pages.
32. SHIELD JF & SHIELDS MD (1998), Antecedents of participative budgeting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.23 (1): 49-76.
33. SPONEM Samuel & LAMBGERT Caroline (2010), L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente, *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol.1 (1) : 159-194.

Webographie

34. AVRIL Olivier (2010), Bien construire le budget annuel : préalable et points clés, http://www.acting-finances.com/offres/doc_inline, (consulté, le 11 Août 2014 à 10h).
35. BERLAND Nicolas (2009), Budget de performance, <http://www.wordbank.org/publicsector>. PDF.
36. MORIN Denis (2014), Forum de la performance, <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/contact>, (consulté, le 2 juillet 2014 à 18h).
37. MORTEHAN (2002), Introduction à la Pratique Budgétaire, <http://homepages.ulb.ac.be/~omorteha/pratbud.doc>.