



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 29
(2017-2018)**

Mémoire de fin d'Etudes

THEME

**DIAGNOSTIC DU PROCESSUS
D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET
D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT : CAS DE
LA SONIBANK**

Présenté par :

ALI SANI Roumanatou

Dirigé par :

ALI ISSOUFOU Adamou

Chef service EPA-EPIC DGT/CP NIGER

Avril 2019

DEDICACE

Gloire à Dieu, Seigneur de l'univers, qui, par sa Grâce et sa Miséricorde nous a permis de réaliser ce modeste travail que nous avons l'honneur de dédier à nos parents, qui ont fait beaucoup de sacrifices et continuent d'en faire pour nous voir réussir, que Dieu les protège et leur procure le bonheur, la bonne santé et une longue vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui de près ou de loin, nous ont apporté leur soutien et leur disponibilité pour la rédaction de ce mémoire.

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- L'ensemble du corps professoral de la 29^{ème} promotion du MBA Audit et Contrôle de Gestion du CESAG, pour la qualité de la formation ;
- Monsieur ALI ISSOUFOU Adamou, notre Directeur de mémoire, pour sa disponibilité, ses idées constructives et ses précieux conseils pour la réussite de notre travail ;
- Madame Chérif Leila, chef Service Contrôle de gestion de la SONIBANK pour sa disponibilité ;
- tout le personnel de la SONIBANK, pour l'excellent accueil qui nous a été réservé ;
- nos collègues étudiants de la 29^{ème} promotion du MBA Audit et Contrôle de Gestion du CESAG pour leur soutien moral.
- tous ceux qui de près ou de loin auraient contribué à la préparation et à la réalisation de ce mémoire trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGE : Assemblée Générale Extraordinaire

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

BDRN : Banque de Développement de la République du Niger

CA : Conseil d'Administration

CESAG : Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion

CFD : Caisse Française de Développement

DCGR : Direction Contrôle Général et Gestion du Risque

DCMR : Direction Commerciale Marketing et Réseau

DC : Direction des Crédits

DEB : Demande d'Engagement Budgétaire

DFC : Direction Financière et Comptable

DG : Direction Générale

DGT/CP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

DJC : Direction Juridique et Contentieux

DRE : Direction des Relations avec l'Étranger

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DRHL : Direction des Ressources Humaines et de la Logistique

DSINT : Direction Système d'Information et Nouvelles Technologie

DSOM : Direction Stratégie, Organisation et Méthodes

EPA : Etablissement Public à caractère Administratif

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commerciale

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

GPEC : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

MBA: Master of Business Administration

RH: Ressources Humaines

SONIBANK : Société Nigérienne de Banque

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Figure N°1 : le modèle d'analyse du diagnostic de la gestion budgétaire..... | 22 |
| Tableau 1 : Processus d'élaboration du budget de la SONIBANK..... | 41 |
| Tableau 2 : Répartition des enquêtes sur l'élaboration budgétaire..... | 47 |
| Tableau 3 : Répartition des enquêtes sur le suivi budgétaire | 49 |
| Tableau 4 : Synthèse des forces et des faiblesses du processus d'élaboration et de suivi du budget de la SONIBANK..... | 53 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

| | |
|--|----|
| Annexe N°1 : Organigramme de la SONIBANK | 62 |
| Annexe N°2 : La note du Directeur Stratégie, Organisation et Méthodes | 63 |
| Annexe N°3 : La fiche de suivi budgétaire | 64 |
| Annexe N°4 : Le tableau de bord de l'agence XXX..... | 65 |
| Annexe N°5 : Questionnaire | 66 |
| Annexe 6 : Guide d'entretien avec le contrôleur de gestion | 70 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

| | |
|---|-----|
| DEDICACE | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| SIGLES ET ABREVIATIONS | III |
| LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX..... | V |
| LISTE DES ANNEXES | VI |
| SOMMAIRE..... | VII |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT | 7 |
| CHAPITRE 1 : ETAT DE CONNAISSANCE SUR LE DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT..... | 9 |
| 1.1 Le cadre conceptuel de l'étude | 9 |
| 1.2 Le processus budgétaire..... | 12 |
| 1.3 Etat de connaissance sur le diagnostic du processus budgétaire..... | 18 |
| CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE..... | 21 |
| 2.1 Le modèle d'analyse | 21 |
| 2.2 Les techniques de collecte des données..... | 23 |
| 2.3 La présentation de la SONIBANK | 24 |
| PARTIE 2: LE CADRE PRATIQUE DU DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET DE LA SONIBANK | 36 |
| CHAPITRE 3 : LA GESTION BUDGETAIRE A LA SONIBANK..... | 38 |
| 3.1 Les étapes du processus d'élaboration du budget..... | 38 |
| 3.2 Le suivi budgétaire..... | 42 |
| 3.3 Les outils du suivi budgétaire | 42 |
| CHAPITRE 4 : DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET DE LA SONIBANK..... | 46 |
| 4.1 Présentation des résultats du diagnostic..... | 46 |
| 4.2 Les forces de la gestion budgétaire de la SONIBANK..... | 50 |
| 4.3 Les faiblesses de la gestion budgétaire de la SONIBANK..... | 51 |
| 4.4 Les recommandations | 55 |
| CONCLUSION GENERALE | 60 |
| ANNEXES | 61 |

| | |
|-------------------------|----|
| BIBLIOGRAPHIE | 71 |
| TABLE DES MATIERES..... | 74 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Une entreprise est une organisation économique combinant des moyens financiers et humains en vue de produire des biens ou des services, tout cela dans le but de maximiser ses profits. Sa croissance passe par une organisation établie sur des moyens bien définis et des objectifs clairement fixés.

Toute entreprise qu'elle soit privée ou publique vise à atteindre ses objectifs. Cependant, gérer une entreprise et parvenir à atteindre tous ses objectifs avec l'économie des ressources surtout dans un environnement trop changeant n'est pas une chose facile.

Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre. De multiples décisions qui sont prises à tous les niveaux de l'organisation au sein de toutes les fonctions constituent la gestion de l'entreprise. La gestion est une constituante intrinsèque vitale de toute organisation, quels que soient son activité, sa taille et son objectif.

Les entreprises, pour répondre et résister à cet environnement évolutif sont obligées de revoir et adapter leurs outils de production, la structure et le fonctionnement de leur organisation. Elles doivent donc aussi réfléchir à des évolutions de leurs outils de gestion pour atteindre leurs objectifs en d'autres termes celui de son système de contrôle de gestion.

ROBERT-ANTHONY (1965) définit le contrôle de gestion comme étant, le processus par lequel, les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacité, pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

L'objet du contrôle de gestion est de maîtriser la performance de l'entreprise. Il dispose de nombreux outils pour exercer ses différentes missions tels que : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire. La gestion budgétaire occupe une place prédominante parmi les outils de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisés pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise.

Elle englobe tous les aspects de l'activité économique de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées. Elle permet également de confronter périodiquement, les réalisations effectives aux prévisions, en vue de mettre en évidence des écarts qui peuvent susciter des actions correctives.

Aujourd'hui elle est présente pratiquement dans toutes les entreprises, mais surtout en milieu bancaire.

Les banques représentent un maillon essentiel du système monétaire national et international. Ce sont des personnes morales effectuant :

- les opérations de réception des fonds du public ;
- les opérations d'octroi du crédit aux clients ;
- la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et de gestion.

La Société Nigérienne de Banque « SONIBANK » à l'instar des autres banques joue un rôle important dans l'économie du Niger. C'est une société anonyme avec Conseil d'Administration, créée le 1^{er} Septembre 1990 avec un capital initial de deux (2) milliards (2 000 000 000) de FCFA, un total actif de 6.4 milliards de FCFA, et un effectif de 106 employés repris auprès de l'ex Banque de développement de la République du Niger (BDRN).

Sa création était intervenue suite à un marasme économique qui a secoué le Niger d'une part et d'autre part à la faillite de la BDRN, une Banque qui n'a pas pu faire face à la crise économique.

La SONIBANK est aujourd'hui considérée comme la première banque du Niger avec des dépôts clients de 172.9 milliards et un encours crédit de 2232.9 milliards en 2017. La banque contribue au financement de différents secteurs d'activités ainsi que des projets d'investissement initiés par les entreprises du secteur privé et les particuliers.

La pérennité d'une banque dépend de sa bonne gestion. Pour cela, la banque doit se doter d'un certain nombre d'outils de contrôle de gestion parmi lesquels la gestion budgétaire occupe une place prépondérante.

La gestion budgétaire est considérée comme étant l'outil de gestion adapté du système de gestion permettant à la banque d'avoir une bonne visibilité sur le pilotage et l'appréciation réaliste pour l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

Cependant la SONIBANK rencontre des difficultés dans la mise en œuvre de cet outil de gestion. Au nombre des difficultés, on retient :

- l'inexistence de manuel de procédure budgétaire ;

- l'absence de lettre d'orientation budgétaire ;
- l'absence de logiciel de contrôle de gestion ;
- l'absence de réunions de suivi budgétaire avec les différents responsables budgétaires ;
- l'absence d'évaluation des capacités des différents centres à atteindre leur niveau d'estimation ;
- un problème de remonter des informations.

Lorsque ces éléments ne sont pas bien maîtrisés par les acteurs de l'organisation, cela pourrait entraîner les conséquences suivantes :

- une mauvaise compréhension et une mauvaise exécution des tâches par les agents ;
- une mauvaise expression des besoins par les centres de responsabilités ;
- des budgets non appropriés aux besoins ;
- des objectifs difficilement atteints ;
- des écarts significatifs constatés ;
- la présence des dépassements budgétaires.

Pour faire face aux problèmes rencontrés mais aussi pour permettre à la SONIBANK de bien fonctionner, nous pouvons proposer les solutions suivantes :

- élaborer un manuel de procédure budgétaire ;
- mettre en place une bonne politique de planification et d'expression du besoin dans le cadre de l'élaboration du budget ;
- acquérir un logiciel de contrôle de gestion ;
- former le contrôleur de gestion sur les nouvelles méthodes de gestion ;
- élargir l'arbitrage budgétaire de la Direction Générale avec les chefs d'agence ;
- tenir des réunions de suivi budgétaire régulières avec les différentes entités par rapports aux objectifs fixés ;
- Identifier les forces et les faiblesses du processus budgétaire de la SONIBANK et proposer des pistes d'amélioration.

Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons comme solution celle relative à l'identification des forces et des faiblesses du processus budgétaire de la SONIBANK afin de l'améliorer.

A la lumière de ce qui précède, la question principale qui s'impose est la suivante : quelle est l'efficacité de la gestion budgétaire de la SONIBANK ?

Pour répondre à cette question, il nous incombe de comprendre d'une part, certaines notions théoriques sur la gestion budgétaire, le budget, le contrôle budgétaire, et sur la démarche d'élaboration et de suivi du budget.

D'autre part, répondre à des questions pratiques comme :

- Comment se présente la gestion budgétaire de la SONIBANK ?
- Quelles sont les points forts et les points faibles de ce système de gestion ?
- Quelles recommandations peuvent être émises en vue d'améliorer la gestion budgétaire de la SONIBANK ?

Nous tenterons de répondre à ces préoccupations à travers le thème d'étude que nous avons retenu : « DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT : CAS DE LA SONIBANK »

L'objectif général de notre étude est d'appréhender l'efficacité du processus d'élaboration et de suivi du budget de la SONIBANK.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- connaître le processus d'élaboration et de suivi du budget de la SONIBANK,
- mettre en exergue les forces et les faiblesses de ce système ;
- faire des propositions d'amélioration, le cas échéant du système existant.

Notre étude portera sur le diagnostic des modes de prévision et de suivi budgétaire à la SONIBANK. Il nous permettra de connaître les avantages et les inconvénients de ce système de gestion et aussi d'apporter des solutions d'amélioration.

La présente étude revêt un triple intérêt :

- ❖ Pour la SONIBANK

Cette étude va permettre d'améliorer l'efficacité du système de gestion budgétaire afin d'assurer l'atteinte de ses objectifs.

❖ Pour le lecteur

L'exploitation de notre étude pourrait non seulement donner au lecteur un aperçu sur le concept de la gestion budgétaire mais également lui permettre de cerner la problématique actuelle de la gestion budgétaire au sein des établissements de crédits.

❖ Pour nous-même

Cette étude sera pour nous l'occasion de mieux approfondir nos connaissances acquises au cours de notre formation théorique. Elle nous permettra non seulement de mettre en œuvre la pratique de la gestion budgétaire mais aussi d'enrichir notre expérience tout en préparant notre carrière professionnelle.

Notre étude s'articule autour de deux parties :

- la première partie intitulée LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT, sera subdivisée en deux chapitres axés sur les connaissances théoriques en matière de gestion budgétaire, mais aussi sur la méthodologie de recherche adoptée et sur la présentation de la SONIBANK.
- la deuxième partie intitulée LE CADRE PRATIQUE DU DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET DE LA SONIBANK sera également subdivisée en deux chapitres dont le premier portera sur la description de la pratique budgétaire à la SONIBANK et le second portera sur le diagnostic de ce système de gestion.

PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DU DIAGNOSTIC DU
PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI
DU BUDGET D'UN ETABLISSEMENT DE
CREDIT

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Le contrôle de gestion est un processus transversal destiné à aider les responsables de service à piloter leurs activités et à agir dans le sens de la stratégie de la firme. Les outils de contrôle de gestion se sont diversifiés et couvrent tout à la fois la prévision du futur et l'analyse du passé. Parmi ces outils nous trouvons la gestion budgétaire, qui a pour objectif l'amélioration de la performance de l'entreprise en facilitant la communication interne entre les différents départements.

Notre première partie subdivisée en deux chapitres a pour objet d'exposer le cadre théorique de l'étude. Pour ce faire, nous ferons dans le premier chapitre, un état de connaissance sur le diagnostic du processus d'élaboration et de suivi du budget d'un établissement de crédit en faisant ressortir d'une part le cadre conceptuel de l'étude , et d'autre part, donner des notions sur le processus budgétaire. Ensuite, le deuxième chapitre portera sur la méthodologie de la recherche et sur la présentation de la SONIBANK.

CHAPITRE 1 : ETAT DE CONNAISSANCE SUR LE DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un ensemble de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces budgets représentant des programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage, s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier. Ce système de contrôle a pour objectif de mettre en évidence des écarts pertinents qui doivent faire l'objet de réflexion sur les causes et initier des actions correctives.

Le présent chapitre a pour objet de faire un état de connaissance sur le diagnostic du processus d'élaboration et de suivi du budget d'un établissement de crédit. Il est subdivisé en quatre (3) sections. Dans la première, nous allons présenter le cadre conceptuel de l'étude ; la seconde section sera consacrée au processus budgétaire ; la troisième section sera consacrée à l'état de connaissance sur le diagnostic du processus budgétaire.

1.1 Le cadre conceptuel de l'étude

Notre objectif étant porté sur l'analyse du processus d'élaboration et de suivi du budget d'un établissement de crédit, il semble utile de définir dans un premier temps un établissement de crédit, ensuite donner des notions sur la gestion budgétaire et le budget avant de définir le concept de diagnostic d'un processus.

1.1.1 Un Etablissement de crédit

Dans cette section, nous allons dans un premier temps définir un établissement de crédit avant de donner ces différentes activités.

1.1.1.1 La définition d'un Etablissement de crédit

Pour Gautier Bourdeaux & Al (2017,8), un établissement de crédit, selon l'article L. 511-1 du Code monétaire et financier, est une entreprise dont l'activité consiste, pour son propre compte et à titre de profession habituelle, à recevoir des fonds remboursables du public et à octroyer des crédits.

1.1.1.2 Les activités d'un Etablissement de crédit

Les établissements de crédit peuvent être autorisés à réaliser trois catégories d'opérations de banque :

- la réception des dépôts du public, c'est-à-dire de fonds apportés par des tiers, utilisés par l'établissement de crédit pour son propre compte et remboursables ;
- la distribution de crédit : le terme crédit doit être pris au sens large de crédit décaissé, engagement par signature, mais également crédit-bail et locations assorties d'option d'achat ;
- les services bancaires de paiement : il s'agit de la mise à disposition de la clientèle et de la gestion de moyens de paiement, à savoir de tout instrument permettant de transférer des fonds, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé.

1.1.2 La notion de gestion budgétaire

L'activité de l'entreprise est une activité organisée, caractérisée par des règles fondamentales qui aboutissent à une nécessaire coordination des décisions.

Pour remplir correctement et efficacement leurs rôles, les dirigeants de l'entreprise doivent être informés, de façon plus ou moins détaillée, des coûts et des résultats des activités déployées. Ils doivent pouvoir intervenir rapidement et procéder aux corrections nécessaires.

Pour une meilleure intervention, ils utilisent un procédé de direction connu sous le nom de gestion budgétaire.

Dans cette section, nous allons définir la gestion budgétaire avant de donner ses objectifs.

1.1.2.1 La définition de la gestion budgétaire

Plusieurs auteurs ont donné chacun leur définition de la gestion budgétaire parmi lesquelles nous allons citer quelques-unes.

Selon Lochard J (1998 :07), la gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées (prévisions) afin de mettre en place des actions correctives s'il est nécessaire.

Selon Forget J (2005 :09), la gestion budgétaire est « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »

D'après DORIATH (2008 :1), le plan comptable français définit la gestion budgétaire comme : « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrés appelé « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

Pour ALAZAR & Sabine SEPARI (2010 :225), il semble nécessaire d'ajouter un aspect supplémentaire à cette définition : celui de la comparaison à posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écart significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

Ainsi on peut déduire que la gestion budgétaire est un instrument du contrôle de gestion qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée.

1.1.2.2 Les objectifs de la gestion budgétaire

Selon Brookson S (2001 :09), les objectifs de la gestion budgétaire sont :

- **la Planification** : Aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme ;
- **la Coordination** : Favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes ;
- **la Communication** : Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de service ;
- **la Motivation** : Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés ;
- **le Contrôle** : Aider ou contrôler des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires ;
- **l'évaluation** : Créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

1.2 Le processus budgétaire

Le processus budgétaire est un ensemble de mécanismes élaborés et mis en place par l'entreprise afin de pourvoir à la planification, à l'exécution et au suivi budgétaire.

Il contribue à la performance de l'établissement en aidant le conseil d'administration, la direction et le personnel à :

- ✓ savoir si l'établissement dispose de ce dont il a besoin pour réaliser ses objectifs ;
- ✓ identifier les questions à traiter ;
- ✓ identifier et actualiser, au besoin, les plans d'actions nécessaires à l'équilibre budgétaire.

1.2.1 La définition du processus budgétaire

Selon **Loning & al** (2008 :95), « 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 responsabilité ».

1.2.2 Les objectifs du processus budgétaire

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise, et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la Direction Générale. (EURODISNEY SCA, 2006 :02).

D'après **Boisvert** (2007 :12), le processus budgétaire avait aussi pour objectifs de gérer et de responsabiliser les employés. Il pouvait également être perçu comme un facteur de satisfaction.

1.2.3 Les acteurs impliqués dans le processus budgétaire et leurs rôles

Les rôles et les responsabilités des différents acteurs intervenant dans le processus budgétaire sont décrits ci-dessous :

- ✓ **la Direction Générale** : elle est l'organe de gestion qui propose le plan stratégique lors de la procédure budgétaire. Sa tâche est d'établir la stratégie de l'entreprise,

fixer les objectifs à atteindre et arbitrer entre les unités suivant le degré de contribution de ces dernières à la performance de l'entité.

- ✓ **le contrôleur de gestion** : son rôle est de procéder à :
 - la collecte de toute information budgétaire à travers un document conçu à cet effet ;
 - la rédaction du manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandées ;
 - consolider le budget ;
 - l'analyse et la communication des informations recueillies aux unités concernées;
 - faire un contrôle des prévisions et des réalisations et apporter des justifications aux écarts éventuels ;
 - participer avec la direction et les responsables de budget à l'arbitrage budgétaire.

- ✓ **les responsables des services** : chaque responsable de service sera dans l'obligation d'élaborer les prévisions du budget nécessaire pour son activité c'est-à-dire d'élaborer un plan opérationnel en fonction de la stratégie de l'entreprise. Chaque responsable sera en mesure de contrôler son budget mensuellement.

- ✓ **le comité du budget** : qualifié pour les arbitrages budgétaires entre les divers responsables d'unités administratives, le comité de budget a pour avantage d'élargir le nombre d'intervenants qui partageront les choix de l'organisation, et de protéger le contrôleur très souvent perçu comme le porteur de mauvaise nouvelle.

1.2.4 Les étapes du processus budgétaire

Le processus budgétaire comporte trois phases essentielles qui sont la phase de :

- planification budgétaire ;
- élaboration budgétaire ;
- exécution budgétaire
- et de suivi budgétaire.

1.2.4.1 La 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 le contrôleur 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 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.

1.2.4.2 L'élaboration du budget

Selon ALAZARD&SEPARI, (2004 :227), les pratiques de la constitution de budget diffèrent selon le mode d'organisation de l'entité. Toutefois le processus se fait généralement en deux temps : la phase de préparation du budget et la phase d'approbation du budget.

Pour SELMER, (2001 :23), chaque composante est amenée à établir son propre budget en fonction des grandes orientations définies par la Direction Générale. Il convient donc aux responsables de chaque centre de :

- élaborer leur budget conformément aux instructions reçues des premiers responsables et à leur plan d'action ;
- veiller à une bonne articulation des différents postes budgétaires (personnel, matériel, investissements, fonctionnement). Tout processus d'élaboration budgétaire devra suivre à la fois une logique hiérarchique et fonctionnelle.

Selon H.BOUQUIN (2011 :380-382), les procédures d'élaboration budgétaires dans le cas d'une gestion décentralisée peuvent se résumer en sept étapes :

- **PREMIERE ETAPE** : Le pré-budget

Selon CABANE (2005:229), « le pré-budget constitue le véritable lien entre la planification stratégique et la planification à court terme, en étant la charnière entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle ». A partir des données d'études préparatoires, des estimations des services fonctionnels (marketing, direction technique...), le service de contrôle de gestion va estimer par grandes masses les résultats possibles pour l'année à budgétiser et repérer la marge de manœuvre restante après la prise en compte des contraintes (politique salariale minimale, tendance du marché...).

Selon BOUQUIN (2001 :380), le recours à un modèle de simulation informatisée est nécessaire et cela aboutit à la construction de plusieurs projets admissibles qui sont alors opérés par la Direction Générale réunie pour la circonstance en comité budgétaire.

DEUXIEME ETAPE : la fixation et la diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie

Selon Dessertine (2006 :9), la Direction Générale met en place les objectifs globaux pour atteindre la stratégie décidée sur le long terme.

Les objectifs budgétaires doivent être compatibles avec :

- La mission et la stratégie e l'organisation ;
- Les orientations des donnés par le CA ;
- L'évolution de l'environnement interne et externe.

La diffusion des instructions budgétaires est selon HENOT & HEMICI (2007 :71), une étape essentielle par laquelle la Direction Générale transmet à toutes les autres directions un document où figure les orientations et les objectifs à atteindre pour l'année N+1 ».

Le document d'instruction budgétaire ou lettre d'orientation générale doit mentionner :

- Le rappel des hypothèses à retenir ;
- Le détail des documents à utiliser, la définition des rubriques ;
- Les responsabilités d'élaboration des contenus (informations et propositions) et d'arbitrage ;
- Le calendrier d'élaboration budgétaire.

Le contrôleur de gestion aide la Direction Générale dans la rédaction que ce soit dans la formulation des objectifs généraux ou dans la détermination des hypothèses.

TROISIEME ETAPE : les budgets fonctionnels et des centres de responsabilité

Chaque centre de responsabilité confectionne son pré-budget en veillant à la cohérence avec le contenu de la lettre d'orientation générale et du pré-budget global.

Ces pré-budgets sont ensuite transmis à la hiérarchie contrôleur de gestion pour consolidation.

- **QUATRIEME ETAPE** : la consolidation

La consolidation est effectuée au niveau du Contrôleur de gestion. Elle a pour objectif principal de vérifier le réalisme et la cohérence interne des options retenues par les différents centres de responsabilité. Elle aboutit à la confection de l'avant-projet de budget en vue des négociations budgétaires.

- **CINQUIEME PHASE** : les arbitrages budgétaires

La négociation budgétaire de chaque centre de responsabilité sous l'arbitrage de la Direction permet d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activités, de recettes, de couts et d'investissements qui seront retenus au niveau de chaque centre.

Une dernière consolidation par le comité budgétaire peut être nécessaire pour aboutir à un « projet de budget ».

- **SIXIEME PHASE** : la mensualisation des budgets

Cette répartition par mois des budgets, qui doit également faire l'objet de négociation sous l'arbitrage de la Direction, doit être menée avec soin puisqu'elle servira de référence au suivi, en général mensuel.

Il a noté que dans certains organismes publics, il faut une approbation préalable du projet de budget par l'organe délibérant (Conseil d'Administration) suivi d'une correction éventuelle de la Direction Générale. Après quoi, le projet de budget adopté est transmis aux ministères de tutelles.

- **SEPTIEME PHASE** : la mise à jour en début d'exercice

Cette recommandation permet de réajuster les budgets en tenant compte des réalités de l'exercice N+1, le budget étant établi en N. Cette étape est facultative.

1.2.4.3 L'exécution 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.

Dans le cadre de la réalisation des activités des centres, l'expression de tout besoin pour nécessité opérationnelle doit respecter une procédure de validation par les responsables budgétaires et la Direction Générale avant exécution. C'est dire que toute exécution budgétaire doit respecter au minimum les procédures décisionnelles générales ou en vigueur dans l'entreprise.

Dans un cadre plus générale, selon Gervais (2000 :557), « un processus de décision comprends toujours trois phases :

- Une **phase de conception**, au cours de laquelle, le responsable exerce sa réflexion sur toute la donnée du problème ;
- Une **phase d'engagement**, où il prend la décision de choisir telle ou telle solution. Au terme de cette étape, un écrit est souvent établi (bon de commande, fiche d'embauche) ;
- Une **phase d'exécution de l'engagement** pris , qui va se concrétiser par une remise d'objets ou une fourniture de services, l'établissement d'une facture ou d'un paiement. »

1.2.4.4 Le suivi budgétaire

Selon SELMER (2001 :189), « le suivi budgétaire, consiste à suivre le jour les jours les comportements des réalisations par rapport aux prévisions et de relever les écarts significatifs qui appellent des actions correctives. Le contrôle par contre intervient après la période budgétaire avec la détermination des différents écarts et la prise d'action correctives ».

SELMER précise que, deux types de suivi peuvent être distingués :

- **Permanent** : il est réalisé par le responsable du budget qui va pratiquer un autocontrôle sur les dépenses, les recettes et les charges dont il a la maîtrise.
- **Périodique** : il est orchestré par le contrôleur de gestion et le responsable hiérarchique qui demande un rapport, « reporting » comprenant la comparaison des éléments réels aux prévisions, l'explication d'écarts significatifs et les mesures correctives envisagées.

Le responsable hiérarchique destinataire réalise à son tour, la synthèse de son action et de celles de ses subordonnées et fait à nouveau remonter l'information ainsi consolidée. Ce flux ascendant d'information par pallier va ainsi reproduire le budget d'ensemble.

1.3 Etat de connaissance sur le diagnostic du processus budgétaire

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.

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 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 du processus 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.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans l'entreprise la gestion budgétaire est une nécessité absolue. Elle permet à la fois d'atteindre les objectifs tracés et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.

Elle conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. À partir de ces budgets, se constitue un système d'alerte automatique, c'est ce que réalise un processus de contrôle budgétaire. Ce dernier peut être défini comme une phase de la gestion budgétaire consistant à une comparaison permanente entre les résultats budgétaires et les résultats réels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE

Ce chapitre portera sur la méthodologie de recherche utilisée et sur la présentation de la SONIBANK.

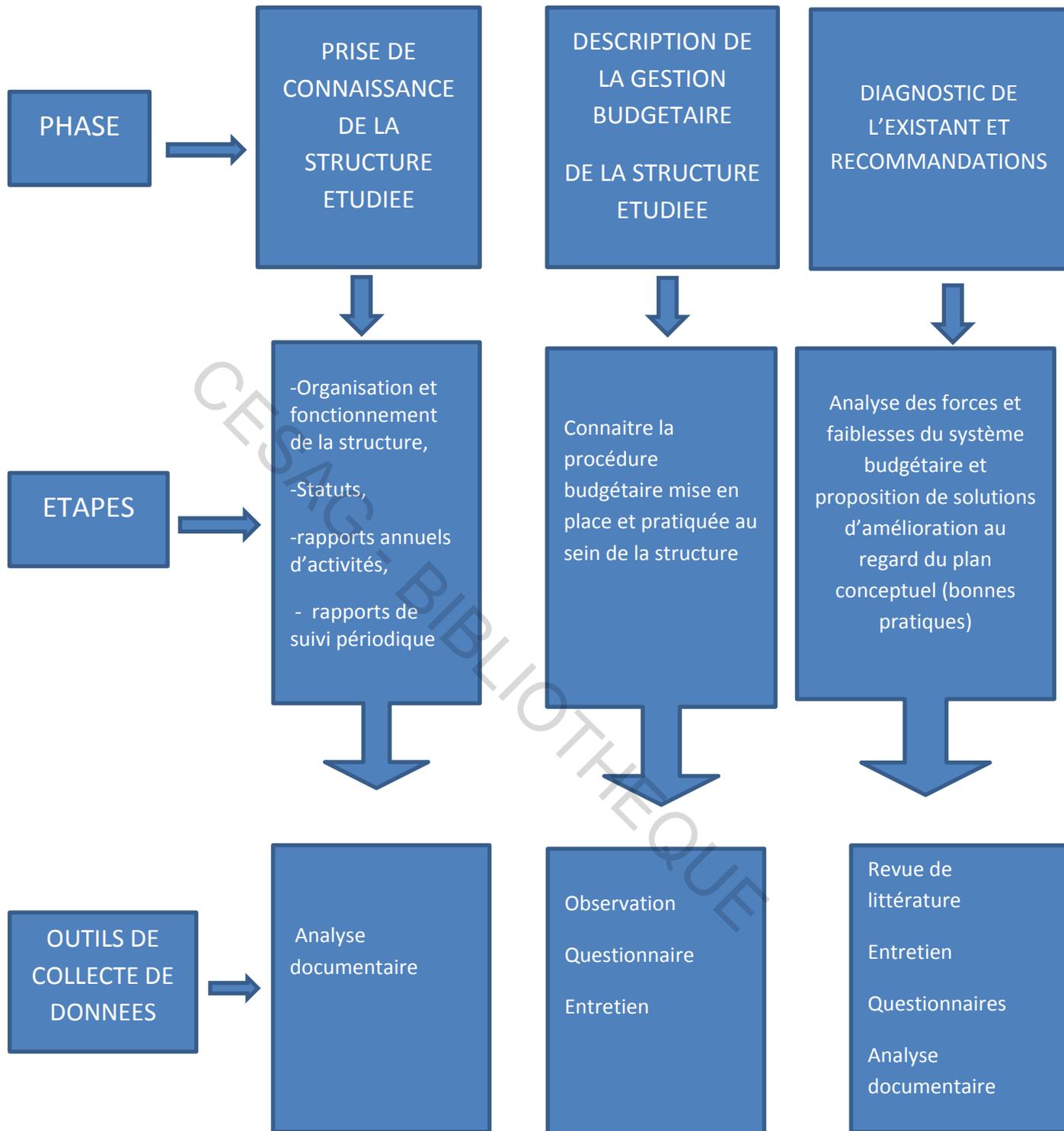
Selon Marie-Laure GAVARD-Perret & al (2011), « La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances. ». Pour mener à bien notre étude, nous avons défini au préalable une démarche méthodologique basée sur la construction d'un modèle d'analyse qui servira de base au diagnostic de la gestion budgétaire de la SONIBANK.

2.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une matérialisation sous forme de schéma, des méthodes, étapes et outils que nous avons utilisés pour atteindre les objectifs fixés. Ces outils sont tel que : l'analyse documentaire, l'observation, le guide d'entretiens et les questionnaires.

La démarche de notre étude peut être schématisée dans la figure ci-après.

Figure N°1 : le modèle d'analyse du diagnostic de la gestion budgétaire



SOURCE : Nous même

2.2 Les techniques de collecte des données

Dans toute étude, il est indispensable de collecter et de traiter des données en vue de tirer des conclusions et éventuellement formuler des recommandations. Pour mieux apprécier tous les aspects de la gestion budgétaire de la SONIBANK, nous avons collecté les informations en combinant plusieurs outils tels que :

2.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire nous a permis d'enrichir notre connaissance générale de la société, plus particulièrement son secteur et son environnement.

Nous avons analysé plusieurs documents internes à savoir :

- l'organigramme général de la SONIBANK ;
- les statuts ;
- les rapports d'activités de ces dernières années ;
- les rapports de suivi périodique.

Ces consultations nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble sur la structure organisationnelle de la SONIBANK, les attributions de ses différentes Directions, ainsi que et les activités de la Direction Stratégie, Organisations et Méthodes.

2.2.2 Le questionnaire

Il est constitué de questions ouvertes afin que l'intervenant puisse donner son point de vue détaillé et précis. Il traite des questions sur le processus de l'élaboration et du suivi du budget de la SONIBANK.

Un questionnaire a été soumis sur support papier à :

- certains responsables budgétaires (le Directeur Commerciale Marketing et Réseau, les chefs des agences Toumo, Centrale, Plateau, Liberté et Lazaret);
- certains agents opérationnels des différentes agences.

2.2.3 Le guide d'entretien

Pour nous permettre d'avancer rapidement et efficacement dans nos travaux, nous avons élaboré un guide d'entretien pour le Contrôleur de gestion de la SONIBANK.

Il nous a permis de connaître :

- la procédure d'élaboration du budget ;
- la procédure de suivi budgétaire ;
- les outils de gestion utilisés ;
- le degré d'implication des différents responsables dans la planification budgétaire, etc.

2.2.4. L'observation

Il permet de comprendre les procédures des cycles ou processus mises en place par la banque. L'observation s'est faite en recueillant des informations sur le terrain à travers des prises de notes. Elles ont porté essentiellement sur le processus d'élaboration et de suivi budgétaire ainsi que sur les impressions et les réactions des collaborateurs.

2.2.5 L'analyse des résultats

Nous allons tout d'abord traiter les informations collectées en rapport avec le modèle d'analyse et sur les points clés de gestion dans le but d'obtenir un résultat. Ensuite nous allons nous appuyer sur la partie théorique pour effectuer notre analyse en tenant compte des spécificités de la SONIBANK.

Les forces constitueront les atouts de la gestion budgétaire de la SONIBANK et les faiblesses indiqueront les insuffisances et leurs impacts sur la structure.

2.3 La présentation de la SONIBANK

Dans cette section, il sera question de présenter la SONIBANK à travers son historique, ses objectifs, ses missions et sa structure organisationnelle.

2.3.1 L'historique de la création

Au lendemain des indépendances, la plupart des Etats Africains ne disposaient pas de banque capable de financer leur développement. C'est dans cette optique qu'ils se sont lancés dans de vastes programmes de création de société d'Etat et d'économie mixte pour amorcer le développement économique.

Ce fut le cas de la Banque de Développement de la République du Niger (BDRN) créée en 1961 pour servir d'instrument efficace et nécessaire à la promotion des activités économiques nigériennes dans une perspective de développement économique.

Depuis lors, cette institution mena ses activités à la satisfaction tant de l'Etat que des clients jusqu'à sa liquidation en 1990, intervenue suite à la conjoncture économique internationale et aux difficultés interne de gestion.

Pour remédier à cette situation, les autorités Nigériennes avaient négocié et conclu avec la caisse Française de Développement, le Gouvernement Tunisien et la Banque Mondiale un accord qui allait permettre le 1er septembre 1990 à la création de la société Nigérienne de la Banque « SONIBANK ».

La SONIBANK a été créée le 1er septembre 1990. Elle est une société anonyme qui a un capital de douze milliards (12.000.000.000) de FCFA divisé en un Million deux cent mille (1.200.000) actions de dix mille (10.000) de FCFA chacune, souscrites et entièrement libérées en numéraires.

Elle a démarré ses activités en 1990 avec deux agences dont l'une à Maradi et l'autre à Zinder. Elle disposait alors d'un effectif de 100 agents composé essentiellement des agents de l'ex-BDRN.

Actuellement la SONIBANK dispose d'un réseau de 7 agences et 1 bureau à Niamey, et 6 agences à l'intérieur à savoir :

- l'Agence Centrale ;
- l'Agence Toumo ;
- l'Agence Haro Banda ;
- l'Agence Lazaret ;

- l'Agence Aéroport ;
- l'Agence Liberté ;
- l'Agence Plateau ;
- Bureau Maourey ;
- l'Agence Zinder ;
- l'Agence Maradi ;
- l'Agence Tahoua ;
- l'Agence Agadez ;
- l'Agence Arlit ;
- l'Agence Dosso.

Il faut noter qu'une succursale a ouvert ses portes à Cotonou, Bénin en mars 2018.

L'effectif actuel de la SONIBANK est de 268 salariés dont 156 hommes et 112 femmes.

Les institutions représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'établissement, comité de sécurité et santé au travail) sont mises en place conformément à la réglementation du travail et jouent leur rôle, ce qui contribue au maintien du dialogue social dans la structure.

2.3.2 Les objectifs et les missions de la SONIBANK

Les principaux objectifs assignés à la SONIBANK sont :

- favoriser la promotion de l'épargne sous toutes ses formes, celles des entreprises commerciales, industrielles et agricoles ;
- recevoir du public des dépôts et accorder des crédits conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
- réaliser toutes souscriptions d'emprunt d'Etat.

Ainsi la mission première de la SONIBANK est de contribuer au renforcement du système bancaire pour une relance économique d'une part et d'autre part la réinstauration du climat de confiance auprès des opérateurs économiques et des sociétés de la place.

2.3.3 La structure organisationnelle de la SONIBANK

La structure organisationnelle de la SONIBANK est subdivisée en :

- Organes d'orientation et de décisions ;
- Organes de gestion.

La structure organisationnelle découle de l'organigramme de la banque (Annexe 1).

2.3.3.1 Les organes d'orientation et de décisions de la société

Les organes d'orientation et de décisions de la société sont constitués par les Assemblées Générales Ordinaire (A.G.O.) et les Assemblées Générales Extraordinaire (A.G.E.) des actionnaires.

Les Assemblées Générales sont par définition les organes d'expression directe de la volonté collective des actionnaires. Leurs délibérations engagent tous les actionnaires, présents, absents ou réticents.

❖ L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (A.G.O.)

Elle se réunit au moins une fois par an pour statuer sur des aspects de la vie de la société relevant de ses compétences au regard de la loi et de ses statuts. Elle est notamment habilitée à :

- statuer sur toutes les questions se rapportant à la gestion de l'entreprise et qui ne sont pas du ressort du Conseil d'administration ;
- nommer ou révoquer les administrateurs ;
- fixer les montants des jetons de présence ;
- statuer, d'une manière générale, sur tous les objets qui n'emportent pas modification directe ou indirecte des statuts et qui ne sont pas de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

❖ **L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires (A.G.E.)**

L'Assemblée Générale Extraordinaire (A.G.E.) des actionnaires se réunit toutes les fois qu'il en nécessite d'apporter des changements aux statuts et règlements ou que des problèmes affectant directement la vie de l'entreprise l'imposent. Elle est, entre autres, compétente pour :

- modifier les statuts, mais ne peut ni augmenter les engagements des actionnaires, ni changer la nationalité de la société ;
- décider de la création d'actions de catégorie différente de celles préexistantes.

2.3.3.2 Les organes de gestion

Les organes chargés de la gestion de l'entreprise sont : le Conseil d'Administration, la Direction Générale et les Directions opérationnelles.

❖ **Le Conseil d'Administration (C.A.)**

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de gestion de la société mis en place par les actionnaires. À ce titre, il est doté des pouvoirs les plus étendus possibles pour agir au nom de la société, pour faire ou autoriser toutes les opérations intéressant l'activité de la société telle que déterminée par l'objet social.

Il est également habilité à :

- convoquer les assemblées générales et fixer leurs ordres du jour ;
- établir les règlements intérieurs de la société ;
- nommer ou révoquer les directeurs ou sous directeurs et autres employés et détermine leurs attributions ;
- poser tout acte entrant dans le cadre de la gestion administrative, financière, commerciale et de la production de la société.

❖ **La Direction Générale (DG)**

La Direction Générale est mise en place par le Conseil d'Administration et est dotée des pouvoirs de directions commerciales, techniques et financière. Elle est pilotée par un Directeur Général chargé de l'administration courante et journalière de la société et qui a obligation de rendre compte de sa gestion et de soumettre au Conseil d'Administration

toutes les propositions qu'exigent la croissance et l'intérêt de la société. Plus concrètement, le Directeur Général est chargé :

- des relations avec l'Etat, les banques et les autres partenaires intéressés par le domaine d'activité de la société ;
- de la prise en charge et du traitement des questions spécifiques du secteur bancaire.

En plus de ces attributions principales, le Directeur Général est désigné pour représenter la société dans ses relations avec les tiers, banques, et institutions financières.

❖ **Les Directions opérationnelles**

Toutes placées sous l'autorité de la Direction Générale, les Directions opérationnelles, au nombre de neuf (9), sont chargées de l'exécution des tâches qui leur sont confiées par la Direction Générale.

▪ **La Direction Stratégie, Organisation et Méthodes (DSOM)**

Cette direction a plusieurs fonctions :

- proposer des évolutions par rapport à la stratégie en cours ;
- mener toutes les analyses nécessaires à la prise de décision de la part de la direction générale ;
- s'assurer de la correcte mise en place de la stratégie en interne ;
- élaborer et piloter le processus budgétaire ;
- analyser les performances ;
- proposer des plans d'amélioration et des conseils ;
- etc.

▪ **La Direction Contrôle Général et Gestion du Risque (DCGR)**

Le contrôle général accompagne et conseil la Direction Générale. Il est investi des missions entre autres :

- assurer l'inspection de toutes les agences et services ;
- assurer le contrôle permanent ;
- prise en charges de l'ensemble des risques ;
- etc.

▪ **La Direction Financière et Comptable (DFC)**

Les principales missions de la Direction Financière et Comptable sont :

- suivi journalier de la banque ;
- édition et vérification des balances (détaillées et consolidées) ;
- calcul et imputation des agios ;
- création des comptes et correction paramétrage ;
- réévaluation des comptes en devises ;
- établissement des différentes DEC et annexes (ratios) ;
- suivi et apurement des suspens DELTA ;
- arrêté des comptes mensuels, trimestriels, semestriels et annuels
- clôture annuelle ;
- élaboration des états financiers ;
- gestion de la trésorerie globale de la banque, gestion des dépôts à terme ;
- gestion comptable des titres (obligations-titres de participation) ;
- élaboration des différentes déclarations des impôts et taxes ;
- etc.

▪ **La Direction Juridique et Contentieux (DJC)**

Le directeur juridique est en charge de tous les aspects juridiques qui concernent la banque.

Il est en outre chargé de :

- exercer une fonction de conseil sur tous les aspects juridiques de la vie de la banque ;
- informer la direction et ses collaborateurs des règles de droit à respecter dans le cadre professionnel ;
- instruire les dossiers comme les contentieux judiciaires ; il intervient sur des dossiers concernant des fusions, des acquisitions et tout ce qui se rapporte au droit du travail;
- être le lien principal entre l'entreprise et les acteurs juridiques externes etc.

▪ **La Direction des Ressources Humaines et de la Logistique (DRHL)**

Le rôle du Directeur des Ressources Humaines (DRH) est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique Ressources Humaines de manière qu'elle accompagne et soutienne la stratégie et la performance de l'entreprise. Le DRH définit les plans d'action, il les conçoit et pilote leur réalisation. Avec son équipe, il assure le management général des ressources humaines de :

- recruter et intégrer les collaborateurs dans l'objectif d'attirer les meilleurs candidats et de leur faire partager les valeurs et la culture de la banque ;
- former et développer les compétences des collaborateurs ;
- prévoir et anticiper les besoins Ressources Humaines (RH) et Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ;
- organiser la concertation et le dialogue social avec les membres du personnel ou leurs représentants ;
- superviser la gestion administrative du personnel et la paie, l'ensemble des opérations logistiques ;
- concevoir et faire évoluer la politique salariale ; contrôler la conformité d'application des obligations légales et réglementaires.

▪ **La Direction Système d'Information et Nouvelles Technologie (DSINT)**

Le responsable assure l'organisation, le suivi et la mise en œuvre de toute l'infrastructure système et informatique de la banque. Il a pour attributions de :

- participer à la définition de la stratégie et des objectifs en matière de développement informatique ;
- assurer l'organisation, le suivi et la validation des développements informatiques
- mettre en place des projets d'évolutions en fonction des besoins des utilisateurs ;
- exercer une veille sur les évolutions technologiques ;
- etc.

▪ **La Direction Commerciale Marketing et Réseau (DCMR)**

Elle a comme attributions de :

- fixer les objectifs et les axes prioritaires ;
- diriger et accompagner l'équipe commerciale ;
- promouvoir l'image et la notoriété de la banque ;
- être attentif aux évolutions du marché et aux offres de la concurrence afin d'adapter en permanence les offres de la banque ;
- etc.

▪ **La Direction des Crédits (DC)**

Cette direction évalue la capacité et les garanties de remboursement présentées par un client particulier ou une entreprise qui demande l'octroi d'un prêt. Elle a pour mission de mesurer le risque encouru par la banque à accorder un prêt.

▪ **La Direction des Relations avec l'Étranger (DRE)**

Elle assure entre autres :

- la gestion des opérations documentaires ;
- la gestion des changes ;
- le transfert des fonds hors du Niger ;
- la gestion administrative de Western Union.

2.3.4 Les offres de la SONIBANK

La SONIBANK offre au public une gamme variée de produits et de services.

❖ Pour les particuliers

La SONIBANK offre les produits et services suivants :

- Compte chèque ;
- Compte d'épargne ;
- Dépôt à terme ;
- Cartes bancaires (Asusu et Bukata) ;
- SMS Banking ;
- E-Banking ;
- Opérations locales (retrait, versement, virement, le change manuel, western-union, mise à disposition) ;
- Crédits à la consommation (ramadan, Tabaski, Scolarité, kit Gani-gaz, crédit Automobile, prêt équipement) ;
- Crédit à moyen terme ;
- Crédit à long terme (habitat).

❖ Pour les entreprises, Société-ONG et professions libérales

La SONIBANK offre les produits et services suivant :

- Compte courant ;

- Compte épargne ;
- Dépôt à terme ;
- Cartes bancaires (Asusu et Bukata) ;
- SMS Banking ;
- E-Banking ;
- Opérations locales (retrait, versement, virement, le change manuel, western-union, mise à disposition) ;
- Crédits de trésorerie (découvert, escompte, crédit amortissable, avance, crédit de campagne, facilités de caisse) ;
- Crédits à moyen terme et long terme (crédit d'investissements) ;
- Engagements par signature (cautions et avals de traite) ;
- Opérations avec l'étranger (transfert reçus et émis...).

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Notre méthodologie est basée sur l'analyse documentaire, le guide d'entretien, le questionnaire et sur l'observation et sur l'analyse des résultats. L'utilisation de ces outils vise la recherche d'informations susceptibles de nous éclairer au maximum sur les activités, l'organisation et, le processus budgétaire de la SONIBANK.

La présentation de la SONIBANK nous a permis de mieux connaître notre structure d'accueil en mettant en relief l'historique de sa création, ses missions, ses objectifs ainsi que sa structure organisationnelle et ses offres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La gestion budgétaire permet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et à affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Cette dernière permet donc l'amélioration de la performance de l'entreprise en facilitant la communication interne entre les différents acteurs.

La première partie de notre étude nous a permis de connaître les différentes notions que renferment le terme de gestion budgétaire et le contrôle budgétaire, ainsi que les étapes et les acteurs de la gestion budgétaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE 2: LE CADRE PRATIQUE DU
DIAGNOSTIC DU PROCESSUS
D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET
DE LA SONIBANK

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'objet de cette deuxième partie est d'évaluer la gestion budgétaire de la SONIBANK afin de faire ressortir les points forts et les points faibles de ce système pour ensuite faire des recommandations.

Tout comme la première partie, cette partie sera également subdivisée en deux chapitres :

- le premier chapitre portera sur la description du processus d'élaboration et de suivi du budget de la SONIBANK ;
- le deuxième chapitre portera sur le diagnostic d'élaboration et de suivi du budget de la SONIBANK.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : LA GESTION BUDGETAIRE A LA SONIBANK

Ce chapitre sera consacré à la description du processus d'élaboration et de suivi du budget de la SONIBANK.

3.1 Les étapes du processus d'élaboration du budget

Le démarrage de l'élaboration du Budget se situe vers la fin du mois d'Août. A l'approche de cette période, le Directeur de la stratégie, organisation et méthode adresse aux différents responsables budgétaires, une note budgétaire déclenchant le processus de prévision budgétaire. A la note est annexé le calendrier de l'élaboration budgétaire qui définit les différentes étapes du processus budgétaire.

3.1.1 La note du Directeur de la stratégie

Rédigée par le Contrôleur de Gestion, la note est diffusée en août aux principaux destinataires suivants :

- les directeurs des différentes Directions ;
- les chefs d'agences.

Dans la note (annexe 2), il est demandé à ces derniers d'envoyer selon un support qui leur est propre, le résultat de leur exécution budgétaire du 1er semestre. A cela, ils doivent joindre une projection de leur réalisation budgétaire en fin d'exercice de l'année courante et aussi leurs prévisions de l'année suivante (N+1).

3.1.2 La saisie des fiches de projet

Conformément au calendrier budgétaire, chaque responsable budgétaire doit établir des fiches de projet déterminant :

- leur niveau de réalisation budgétaire de l'année précédente (N-1) ;
- leur niveau de consommation budgétaire des deux premiers semestres de l'année en cours (N) ;
- une projection de leur réalisation probable en fin d'exercice de l'année courante (N) ;
- leur prévision budgétaire pour l'année N+1.

3.1.3 L'élaboration des avant-budgets

Les responsables budgétaires doivent établir en plus des fiches de projet, leurs plans d'actions pour l'année à venir avec l'aide de leurs collègues. Ensuite, ils doivent élaborer leurs projets de budget ou avant-budget sur la base de ces plans d'actions et conformément aux objectifs du plan triennal de la banque.

Le plan triennal permet d'identifier les grandes orientations stratégiques de la Direction Générale à moyen terme et à effectuer une projection des principaux indicateurs d'activités et leur impact en termes de résultat économique prévisionnel. Il sert de base à la préparation du budget de l'exercice N+1 qui sera ainsi élaboré avec une meilleure visibilité. Il couvre trois années glissantes et privilégie la notion de priorité.

Chaque responsable budgétaire doit envoyer son projet de budget au contrôleur de gestion au plus tard le 15 du mois de septembre.

Ces différentes informations serviront à l'élaboration du projet du budget général de la banque à la suite d'un arbitrage.

3.1.4 Les débats budgétaires

Les prévisions budgétaires doivent être bien justifiées pour garantir l'efficacité des dépenses prévues et la maîtrise des charges. Pour cela, le contrôleur de gestion, après réception des différents projets de budgets, doit organiser une série de débat budgétaire avec les différents responsables budgétaires pour permettre à chacun d'entre eux de justifier ses prévisions et le cas échéant apporter des modifications allant du sens de l'atteinte des objectifs de la banque de manière efficace et efficiente.

Nos entretiens passés avec le contrôleur de gestion et certains responsables budgétaires nous ont permis de savoir que le débat budgétaire ne nécessitait pas la présence physique des deux parties. Ils le faisaient par mail ou par le canal téléphonique.

3.1.5 La consolidation des avant-budgets

La consolidation des avant-budgets se fait après les débats budgétaires au plus tard le début du mois d'octobre. Elle consiste en une consolidation des projets de budget des différents centres de responsabilité par le contrôleur de gestion dans un document unique appelé

projet de budget général de la banque. Elle se fait par le moyen du tableur Excel puisque la banque ne dispose pas de logiciel de gestion.

3.1.6 L'arbitrage budgétaire

La commission d'arbitrage budgétaire est essentiellement constituée par la Direction Générale, le Directeur des Ressources Humaines /Logistique et le Contrôleur de Gestion. Ce dernier en plus de son rôle de conseiller doit également représenter les différents responsables budgétaires au cours de cette réunion.

La réunion d'arbitrage budgétaire se tient au début du mois de novembre. Elle a pour but d'approuver les projets de budget des différents centres de responsabilités. Toutefois, la commission d'arbitrage budgétaire pourrait demander d'ajuster certains avant projets de budgets.

3.1.7 La mise à jour du projet de budget général

Sur la base du procès-verbal de la réunion de l'arbitrage budgétaire contenant toutes les corrections de données prévisionnelles ainsi que les directives et les recommandations du comité d'arbitrage budgétaire, le Contrôleur de Gestion apporte des corrections au projet du budget général de la banque.

3.1.8 La réunion du Conseil d'Administration

Le projet du budget général de la banque arbitré et mis à jour est transmis par la Direction Générale au CA pour adoption.

Le CA convoqué par le PCA au cours du mois de décembre, adopte le budget soit en l'état ou sous réserve de quelques modifications. Le Contrôleur de Gestion communique ensuite aux différents responsables budgétaires, le budget voté par le CA pour qu'il soit exécuté.

Le processus d'élaboration du budget sera présenté dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Processus d'élaboration du budget de la SONIBANK

| ETAPE | PERIODE | RESPONSABLE CONCERNE |
|---|----------------|---|
| Envoi et réception de la note du Directeur de la Stratégie | Aout | <ul style="list-style-type: none"> - Le Directeur de la Stratégie - Contrôle de gestion - Les responsables des centres de responsabilité |
| La saisie des fiches de projet | 15 septembre | Les responsables des centres de responsabilités |
| L'élaboration et l'envoi des avant-budgets | 15 septembre | <p>Les responsables des centres de responsabilités</p> <p>Le contrôle de gestion</p> |
| Les débats budgétaires | 15 octobre | <p>Le contrôle de gestion</p> <p>Les responsables des centres de responsabilités</p> |
| L'arbitrage budgétaire | Novembre | <p>Le DG</p> <p>Le Contrôle de gestion</p> <p>Le Directeur Logistique</p> |
| La mise à jour du projet de budget général | Novembre | Le Contrôle de gestion |
| La réunion du Conseil d'Administration | Décembre | Le Conseil d'Administration |

SOURCE : nous-mêmes

3.2 Le suivi budgétaire

La charge du suivi budgétaire de la SONIBANK incombe au contrôleur de gestion. Le suivi budgétaire a pour objectif de comparer périodiquement le « réalisé » trimestriel au budget trimestriel « prévu » afin de déterminer un pourcentage de réalisation.

Les activités sont suivies en comparant les performances avec les prévisions, les réalisations avec les engagements budgétaires. Mais ce suivi sert aussi à :

- informer l'ensemble des lignes hiérarchiques ;
- rechercher et analyses les causes des écarts ;
- proposer des actions correctrices ;
- ajuster éventuellement le budget ;
- apprécier la performance des responsables budgétaire.

Les écarts les plus importants sont analysés, qu'ils concernent les objectifs d'activité, de charge ou d'investissement. En cas de dérive par rapport aux objectifs, des plans d'action doivent être présentés par les centres de responsabilité présentant les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs sur lesquels ils s'étaient engagés.

Les objectifs initiaux peuvent éventuellement être réactualisés en cours d'année si le besoin s'en fait sentir, tout en gardant dans les différents documents le budget initial qui a fait l'objet d'une approbation de la direction générale en début d'année. Cette réactualisation peut être à l'initiative d'une direction particulière auquel cas le service contrôle de gestion doit en être averti afin de réactualiser ses projections de résultats, ou à l'initiative du contrôle de gestion, qui propose les réactualisations aux directions.

Le service contrôle de gestion de la banque effectue le suivi budgétaire à l'aide du tableur EXCEL.

3.3 Les outils du suivi budgétaire

Les outils du suivi budgétaire utilisés par le contrôleur de gestion sont :

3.3.1 Le reporting budgétaire de la banque

La fiche de suivi budgétaire est la base de suivi budgétaire et doit donc être tenue avec grand soin. Elle est remplie mensuellement par chaque agence qui communique à sa hiérarchie une situation du niveau d'exécution de son plan d'action à titre de compte-rendu.

La fiche de suivi budgétaire (annexe 3) ressort :

- la date d'établissement du document d'engagement ;
- la référence (n° bon d'achat, n° de pièce de dépenses, référence de la correspondance selon le cas) ;
- le fournisseur ;
- la ligne budgétaire ;
- le montant budgétaire alloué ;
- le libellé, c'est-à-dire le texte qui décrit l'opération de l'engagement ;
- le montant validé ;
- l'écart ;
- les commentaires ;
- le total validé ;
- total budget.

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. Le service contrôle de gestion révisé toutes les lignes budgétaires et sonne la sonnette d'alarme lorsque les dépenses budgétaires évoluent à une vitesse exponentielle contrairement aux recettes.

3.3.2 Le tableau de bord

La confection du tableau de bord se fait grâce à EXCEL qui recueille à son sein toutes les informations nécessaires qui sont intégrées par les opérationnels au fur et à mesure de l'exécution de leur activité. Le tableau de bord budgétaire vise à présenter de manière synthétique les données réelles, les prévisions et les écarts, tant de couts que de recettes.

Le contrôleur de gestion établit chaque mois des tableaux de bords (annexe 4) pour chaque agence faisant ressortir :

- les rubriques ;
- les réalisations en fin d'année (N-1) ;
- les réalisations pour chaque mois de l'année en cours (N) ;
- l'objectif à atteindre à la fin de l'année en cours (N).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre nous a permis d'effectuer une revue du processus d'élaboration et de suivi budgétaire de la SONIBANK. Il nous servira de base pour diagnostiquer le processus budgétaire de la banque en relevant ses forces et ses faiblesses et aussi formuler des recommandations en vue d'améliorer le processus budgétaire de la SONIBANK.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET DE LA SONIBANK

Ce chapitre portera sur le diagnostic du processus budgétaire de la SONIBANK. Il vise d'abord à faire une analyse des résultats afin de relever les forces et les faiblesses de ce processus à partir des constats que nous avons pu faire. Sur cette base nous essayerons de formuler des recommandations pour améliorer le processus budgétaire de la SONIBANK.

4.1 Présentation des résultats du diagnostic

Grâce aux outils énumérés dans le modèle d'analyse, nous sommes parvenus à recueillir des informations sur les pratiques budgétaires utilisées au sein de la SONIBANK.

4.1.1. Elaboration du budget

Seuls les répondants intervenant ou pas dans l'élaboration du budget ont répondu. Ce sont :

- Contrôleur de gestion ;
- Chef agence Centrale ;
- Chef agence Plateau ;
- Chef agence Toumo ;
- Chef agence Liberté ;
- Chef agence Lazaret ;
- Agents des différentes agences ;
- Agents de la DCGR.

Le tableau suivant présente la répartition des enquêtes sur l'élaboration budgétaire

Tableau 2 : Répartition des enquêtes sur l'élaboration budgétaire

| Elaboration budgétaire | Réponse | Pourcentage (%) | Commentaires |
|--|----------------|------------------------|---|
| Avez-vous connaissance des orientations stratégiques de la Direction Générale ? | - Oui | 80 | Seul 20% de l'échantillon ignore les orientations stratégiques de la Direction Générale |
| | - Non | 20 | |
| Connaissez-vous les objectifs que la Direction Générale s'est fixée dans un horizon temporel de deux à trois ans ? | - Oui | 80 | Seul 20% de l'échantillon ignore les objectifs que la Direction Générale s'est fixée dans un horizon temporel de deux à trois ans |
| | - Non | 20 | |
| Avez-vous un manuel de manuel de procédure ? | - Oui | 0 | Il n'existe pas de manuel de procédure budgétaire |
| | - Non | 100 | |
| Recevez-vous une lettre d'orientation budgétaire émanant de la Direction Générale ? | - Oui | 0 | Aucune lettre d'orientation budgétaire n'émane de la Direction Générale |
| | - Non | 100 | |
| Participez-vous à l'élaboration du budget ? | - Oui | 70 | Seul 30% de l'échantillon ne participe à l'élaboration du budget |
| | - Non | 30 | |
| Participez-vous à la réunion de négociation budgétaire avec la | - Oui | 2 | La majorité de l'échantillon de participe pas à cette réunion |
| | - Non | 98 | |

| | | | |
|---|----------------|----------|--|
| DG ? | | | |
| Participez-vous aux débats budgétaires avec le contrôleur de gestion ? | - Oui - Non | 80 20 | Seuls 20% de l'échantillon ne participa pas à cette négociation |
| Le calendrier budgétaire est-il respecté ? | - Oui - Non | 80 20 | 80 % de l'échantillon affirme que le calendrier budgétaire est respecté |
| Le contrôle de gestion vous apporte-t-il son appui technique pendant la budgétisation ? | - Oui - Non | 80 20 | La majorité de l'échantillon affirme être appuyé par le CG pendant la phase de budgétisation |

Source : nous même

4.1.2. Suivi du budget

Seuls les répondants intervenant ou pas dans le suivi du budget ont répondu. Ce sont :

- Contrôleur de gestion ;
- Chef agence Centrale ;
- Chef agence Plateau ;
- Chef agence Toumo ;
- Chef agence Liberté ;
- Chef agence Lazaret ;
- Agents des différentes agences ;
- Agents de la DCGR.

Le tableau suivant présente la répartition des enquêtes sur le suivi budgétaire :

Tableau 3: Répartition des enquêtes sur le suivi budgétaire

| Suivi budgétaire | Réponse | Pourcentage (%) | Commentaires |
|--|---------|-----------------|--|
| Le Département Contrôle de Gestion opère-t-il un suivi régulier auprès de vous ? | - Oui | 90 | La majorité de l'échantillon a répondu favorablement |
| | - Non | 10 | |
| La procédure d'engagement vous permet-elle de faire face à vos obligations ? | - Oui | 70 | 70% de l'échantillon affirme que cette procédure leur permet de faire face à leurs obligations |
| | - Non | 30 | |
| Faites-vous souvent des dépassements budgétaires ? | - Oui | 40 | Seul 40% de l'échantillon affirme souvent faire des dépassements budgétaires |
| | - Non | 60 | |
| La banque dispose-t- elle d'un progiciel de gestion de l'information ? | - Oui | 0 | Absence de progiciel de gestion |
| | - Non | 100 | |
| Le suivi budgétaire se fait-il à l'aide d'un tableau de bord ? | - Oui | 90 | Le suivi budgétaire se fait à l'aide d'un tableau de bord |
| | - Non | 10 | |
| Le suivi budgétaire est-il fait au jour le jour ? | - Oui | 50 | Les avis sont partagés ; mais néanmoins il faut retenir que la moitié pense que le suivi n'est pas fait tous les jours |
| | - Non | 50 | |

| | | | |
|---|--------------|----|--|
| Tenez-vous périodiquement des réunions de suivi budgétaire ? | - oui | 90 | Absence de réunions de suivi budgétaire |
| | - non | 10 | |
| Le système d'information actuel de la SONIBANK fournit-il véritablement des données fiables ? | - Oui | 30 | Les informations de ce système d'information ne sont pas toujours fiables |
| | - Non | 70 | |
| Comment qualifieriez-vous l'outil actuel de suivi budgétaire ? | - adapté | 5 | La majorité de l'échantillon affirme que l'outil actuel de suivi budgétaire n'est pas adapté |
| | - Pas adapté | 60 | |
| | - dépassé | 35 | |

Source : Nous même

4.2 Les forces de la gestion budgétaire de la SONIBANK

Les résultats de notre analyse nous ont permis de relever les forces et les faiblesses du système budgétaire de la SONIBANK. Nous relèverons d'une part les forces du processus d'élaboration budgétaire et d'autre part celles du suivi budgétaire.

4.2.1 Les forces du processus d'élaboration du budget

Les forces du processus d'élaboration se ressentent à plusieurs niveaux :

❖ Au niveau du plan stratégique

A ce niveau il y'a lieu de noter l'existence d'un plan triennal faisant ressortir les objectifs globaux pour la période. Ceci constitue un atout considérable pour la bonne gestion de la banque.

❖ **Au niveau des centres de responsabilités**

La banque est découpée en centre de responsabilité et chaque centre de responsabilité élabore son propre budget qu'elle envoie au Contrôle de Gestion.

❖ **Au niveau de la note budgétaire**

Une note budgétaire est établie par le contrôleur de gestion au nom de la DSOM permettant d'informer tout le personnel du démarrage du processus budgétaire avec pour appui le calendrier budgétaire.

❖ **Au niveau de la préparation**

On note la présence et le respect du calendrier budgétaire. Ceci permet d'avoir les données à temps afin de les consolider et élaborer le budget dans les délais souhaités.

4.2.2 Les forces du processus de suivi budgétaire

❖ **Au niveau du rapport périodique**

Le contrôleur de gestion produit périodiquement des rapports de synthèses. Ce qui lui permet de suivre le processus d'exécution du budget et de déterminer le pourcentage de réalisation.

❖ **Au niveau des tableaux de bords**

On note également l'élaboration mensuelle des tableaux de bord permettant au contrôleur de gestion de s'assurer du niveau d'exécution du budget. En plus de cela le tableau de bord contribue à la prise de décision et à l'actualisation des budgets.

4.3 Les faiblesses de la gestion budgétaire de la SONIBANK

Les faiblesses que nous avons relevées au cours de notre étude seront scindées en deux catégories. D'une part les faiblesses du processus d'élaboration budgétaire et d'autres part celles du suivi budgétaire.

4.3.1 Les faiblesses du processus d'élaboration budgétaire

Nous avons relevé des faiblesses du processus d'élaboration du budget à plusieurs niveaux qui sont :

❖ Au niveau du manuel de procédure

On note l'absence du manuel de procédure budgétaire qui, est un document contenant des instructions claires et précises sur le processus budgétaire. Son absence entraîne une mauvaise compréhension et une disparité aussi bien dans l'élaboration que dans l'exécution budgétaire.

❖ Au niveau de la lettre de cadrage budgétaire

On note l'absence d'une lettre de cadrage budgétaire. Le processus d'élaboration budgétaire devrait normalement commencer avec l'émission de cette dernière qui est une étape essentielle par laquelle la Direction Générale transmet à toutes les directions, un document où figurent les orientations et les objectifs à atteindre pour l'année N+1.

❖ Au niveau de l'expression des besoins

Absence de modèle standard d'expression des besoins par les responsables budgétaires. Chacun est amené à exprimer ses besoins selon son propre modèle. Ce qui pourrait ralentir la consolidation des données au niveau du Contrôle de Gestion. Aussi, notons une insuffisance des techniques de prévision car le budget est élaboré sur des estimations.

❖ Au niveau de la réunion de négociation budgétaire

On note l'absence des responsables budgétaires à la réunion de négociation budgétaire avec la Direction Générale. Ils sont représentés au cours de cette réunion par le contrôleur de gestion. Ce qui pourrait entraîner une mauvaise justification de certains postes budgétaires.

De plus, le contrôleur de gestion joue un double rôle au cours de cette phase : celui de conseiller de la DG et celui de représentant des responsables budgétaires.

4.3.2 Les faiblesses du processus de suivi budgétaire

Nous avons relevé des faiblesses du processus de suivi budgétaire à plusieurs niveaux qui sont :

❖ Au niveau du progiciel de gestion

Nous avons constaté une absence d'un progiciel de gestion nécessaire pour une gestion efficace du budget puisque le tableur Excel utilisé occasionne souvent des marges d'erreurs, d'où la non fiabilité de certaines données statistiques saisies.

❖ Au niveau de la réunion de suivi périodique

On note une absence de réunions de suivi périodique. Ceci pourrait entraîner une mauvaise détection des dérapages au cours du processus d'exécution budgétaire et de ce fait porter atteinte à l'efficacité du suivi.

Tableau 4 : Synthèse des forces et des faiblesses du processus d'élaboration et de suivi du budget de la SONIBANK

| FORCES | FAIBLESSES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'existence d'un plan triennal faisant ressortir les objectifs globaux pour la période constituant un atout considérable pour la bonne gestion de la banque. ▪ La banque est découpée en centre de responsabilité et chaque centre de responsabilité élabore son propre budget qu'elle envoie au Contrôle de Gestion. ▪ L'existence d'une note budgétaire permettant d'informer tout le personnel du démarrage du processus budgétaire ▪ La note budgétaire est établie chaque année par le contrôleur de gestion au nom de la Direction Générale ▪ La présence et le respect du calendrier budgétaire permettant d'élaborer le budget dans les délais souhaités. ▪ Le budget approuvé est présenté et diffusé à tous les responsables budgétaires. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de manuel de procédure budgétaire entraînant une mauvaise compréhension et une disparité aussi bien dans l'élaboration que dans l'exécution budgétaire. ▪ L'absence d'une lettre de cadrage budgétaire. Qui est une étape essentielle par laquelle la Direction Générale transmet à toutes les directions, un document où figurent les orientations et les objectifs à atteindre pour l'année N+1. ▪ Absence de modèle standard d'expression des besoins par les responsables budgétaires. Ce qui pourrait ralentir la consolidation des données au niveau du Contrôle de Gestion. ▪ On note l'absence des responsables budgétaires à la réunion de négociation budgétaire avec la Direction Générale. Ce qui pourrait entraîner une mauvaise justification de certains postes budgétaires. ▪ Le cumul de fonction du Contrôleur de Gestion qui, joue un double rôle : |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ La production périodique par le contrôleur de gestion des rapports de synthèse lui permettant de suivre le processus d'exécution du budget et la détermination du pourcentage de réalisation. ▪ L'élaboration mensuelle des tableaux de bord contribuant à la prise de décision et à l'actualisation des budgets et permettant au contrôleur de gestion de s'assurer du niveau d'exécution du processus. | <p>celui de conseiller de la DG et celui de représentant des responsables budgétaires à la réunion d'arbitrage budgétaire.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ L'absence d'un progiciel de gestion nécessaire pour une gestion efficace du budget. ▪ L'outil Excel utilisé occasionne souvent des marges d'erreurs, d'où la non fiabilité de certaines données statistiques saisies. ▪ L'absence de réunions de suivi périodique pouvant entraîner une mauvaise détection des dérapages au cours du processus d'exécution budgétaire et de ce fait porter atteinte à l'efficacité du suivi. |
|---|---|

Source : Nous-mêmes

4.4 Les recommandations

Au regard des insuffisances relevées au cours du processus d'élaboration et de suivi budgétaire de la banque, nous formulons les recommandations suivantes à l'endroit de la Direction Générale et du Contrôle de Gestion.

4.4.1 Les recommandations à l'endroit de la Direction Générale

La Direction Générale doit :

❖ **Emettre une lettre de cadrage budgétaire**

Chaque année, la Direction Générale doit définir des objectifs budgétaires cohérents, précis et efficaces à travers une lettre de cadrage qu'elle diffusera au niveau de toutes les directions afin d'informer tous les participants à l'élaboration du budget, des objectifs définis par la DG. Ceci permettrait non seulement d'assurer une bonne cohérence des activités dans la mesure où les orientations stratégiques seront prises en compte au cours de l'élaboration des prévisions, mais il permettrait aussi d'atteindre efficacement les objectifs de la banque.

❖ **Renforcer son investissement en technologie**

La banque doit renforcer son investissement en technologie en acquérant un progiciel de gestion adapté pour l'élaboration et le suivi budgétaire puisque EXCEL occasionne souvent des marges d'erreurs, et de ce fait ne permet pas de faire un suivi efficace du budget.

❖ **Encourager les agents qui ont atteint voire dépasser leurs objectifs dans l'exécution de leurs taches**

Mettre en place des mesures incitatives afin d'impliquer et de motiver les différents responsables et opérationnels dans l'exécution de leurs taches.

❖ **Détacher le poste de contrôle de gestion**

Rattacher le CG à la Direction Générale, permettrait à ce dernier de bénéficier du soutien total de la Direction Générale. Aussi, elle lui procurera une facilité dans la communication avec les différentes directions et dans la transmission des différents rapports élaborés en toute légitimité grâce à son autonomie. Cette position, dénote de son indépendance totale.

4.4.2 Les recommandations à l'endroit du Contrôle de Gestion

Le Contrôle de Gestion doit :

❖ **Rédiger et diffuser un manuel de procédure budgétaire**

Elaborer un manuel de procédure et le diffuser au niveau de tous les centres de responsabilité de la banque. Ceci permettrait à tout agent d'avoir connaissance des

pratiques budgétaires mises en place et de ce fait, éviter les disparités de pratique aussi bien dans l'élaboration que dans l'exécution et le suivi budgétaire.

❖ **Confectionner un modèle standard d'expression des besoins par les responsables budgétaires**

Le contrôle de gestion doit programmer et coordonner toutes les activités liées à la confection du budget. Il doit produire de façon, matérielle les informations et moyens relatifs à l'élaboration du budget tel que des modèles standards d'expressions des besoins par les responsables budgétaires. Ceci permettrait non seulement de guider ces derniers dans leur tâche mais aussi d'alléger la tâche du CG au cours de la collecte et de la consolidation des informations.

❖ **Faire participer les responsables budgétaires à la réunion de négociation budgétaire avec la Direction Générale**

Faire participer les différents responsables budgétaires à la réunion de négociation avec la DG. Cela permettrait à chaque responsable budgétaire de s'auto-représenter, de défendre et de bien justifier ses prévisions. Il va aussi permettre à la DG d'élaborer un budget réaliste en réduisant au minimum les risques de surévaluations ou de postes budgétaires superflus.

❖ **Tenir des réunions de suivi périodique**

Le CG doit tenir périodiquement des réunions de suivi avec les différents responsables budgétaires afin d'apprécier d'une part, le degré de conformité de l'exécution budgétaire, et d'autre part, l'état d'avancement des mesures décidées.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce chapitre nous a permis de passer en revue le processus d'élaboration et de suivi du budget tel qu'appliquer au sein de la SONIBANK. Ce qui nous a permis d'analyser ce processus en faisant ressortir les forces et les faiblesses de ce système avant de formuler des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le cadre pratique nous a non seulement permis de mieux connaître notre structure d'accueil, mais il nous a également permis de faire un diagnostic du processus d'élaboration et de suivi du budget de la banque afin de relever les insuffisances de ce système. Au regard de ces insuffisances, des solutions ont été proposés en vue d'une amélioration du système budgétaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objet de notre étude est d'appréhender l'efficacité du processus d'élaboration et de suivi du budget de la SONIBANK.

Ainsi, nous avons dans un premier temps étudié la notion de la gestion budgétaire. Ce qui nous a permis de comprendre l'importance de cet outil de contrôle de gestion au sein d'une entité. Ensuite, nous nous sommes penchés sur l'organisation de la banque afin de cerner les attributions de ses différentes directions et plus particulièrement celles de la DCGR. Enfin, nous avons diagnostiqué le processus d'élaboration et de suivi de la SONIBANK en faisant ressortir d'une part, ses point forts et ses points faibles et d'autre part, nous avons formulé des recommandations dans l'optique d'améliorer ce système et de le rendre efficace et efficient.

Le système budgétaire de la SONIBANK présente de nombreuses insuffisances liées non seulement au processus d'élaboration mais aussi à celui du suivi budgétaire.

C'est pourquoi nous avons préconisé, l'élaboration d'un manuel de procédure qui servira de guide à l'élaboration budgétaire. Le Contrôle de Gestion doit également faire participer les différents responsables budgétaires à la réunion de négociation avec la DG. Cela permettrait à chaque responsable budgétaire de s'auto-représenter, de défendre et de bien justifier ses prévisions.

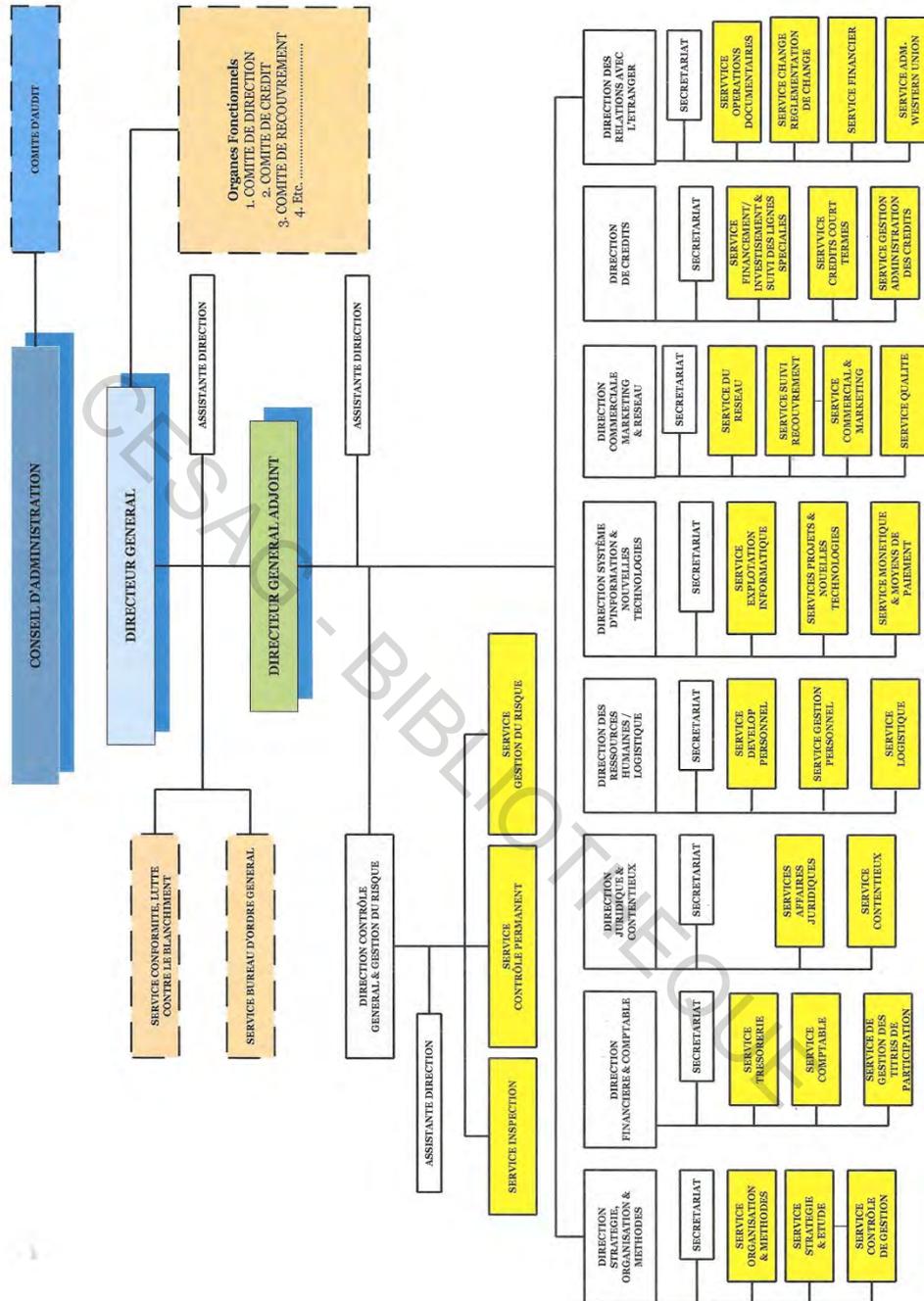
Aussi, la DG doit mettre en place dans le cadre de l'exécution et du suivi budgétaire, certains avancés sur le domaine technologique, en acquérant un progiciel de gestion. Ce qui permettrait de faire un suivi efficace du budget.

Nous osons espérer que la mise en œuvre de la technologie sera accompagnée d'un renforcement des capacités des utilisateurs afin d'éviter des erreurs et d'en faire un outil performance.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N°1 : organigramme de la SONIBANK



Annexe N°2 : La note du Directeur Stratégie, Organisation et Méthodes

SOCIETE NIGERIENNE DE BANQUE

DIRECTION STRATEGIE ORGANISATION ET METHODES

Niamey le 27 Août 2018

NOTE AUX DIRECTEURS ET CHEFS D'AGENCE N°0533/2018

Objet : Préparation Budget 2019

Dans le cadre de l'élaboration du budget 2019, nous vous prions de bien vouloir nous transmettre vos prévisions au plus tard le 24 Septembre 2018.

Ces prévisions doivent être détaillées et justifiées dans tous les domaines notamment :

- L'activité (Emplois et Ressources),
- L'exploitation (Charges et Produits),
- Les investissements (Matériel et Mobilier).

Votre diligence nous obligerait.

Direction Stratégie Organisation et Méthodes

Ampliations:

D.G

D.G.A



Annexe N°4 : Le tableau de bord de l'agence XXX

| TABLEAU DE BORD DE L'AGENCE "XXX" | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| RUBRIQUES | réalisation Décembre 2017 | réalisation janvier 2018 | réalisation février 2018 | réalisation mars 2018 | réalisation avril 2018 | réalisation mai 2018 | réalisation juin 2018 | réalisation juillet 2018 | réalisation août 2018 | réalisation septembre 2018 | réalisation octobre 2018 | réalisation novembre 2018 | réalisation décembre 2018 | objectif Décembre 2018 |
| I. RESSOURCES | | | | | | | | | | | | | | |
| Dépôt à vue | | | | | | | | | | | | | | |
| Dépôt à terme | | | | | | | | | | | | | | |
| Depot d'épargne | | | | | | | | | | | | | | |
| Dépôt de Garantie | | | | | | | | | | | | | | |
| Autres Dépôts | | | | | | | | | | | | | | |
| II. ENGAGEMENTS FINANCIERS | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédits CT | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédits LMT | | | | | | | | | | | | | | |
| Dont | | | | | | | | | | | | | | |
| Créances Douteuses | | | | | | | | | | | | | | |
| III. DEBITS EN COMPTES | | | | | | | | | | | | | | |
| Découverts Autorités | | | | | | | | | | | | | | |
| Découverts en Départements | | | | | | | | | | | | | | |
| Découverts Echus | | | | | | | | | | | | | | |
| Découverts sans Autorisations | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. NOMBRE DE COMPTES CLOTURES | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| V. PROVISIONS | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| VI. CREDITS AUX PARTICULIERS | | | | | | | | | | | | | | |
| Impayés sur Crédits Particuliers | | | | | | | | | | | | | | |
| VII. NOMBRE DE NOUVEAUX COMPTES | | | | | | | | | | | | | | |
| Salariés | | | | | | | | | | | | | | |
| Sociétés | | | | | | | | | | | | | | |
| Entreprises Individuelles | | | | | | | | | | | | | | |
| Autres | | | | | | | | | | | | | | |
| VIII. MONETIQUE ET SMS | | | | | | | | | | | | | | |
| Nbre de cartes BUKATA ASUSU SO CASH | | | | | | | | | | | | | | |
| Nbre de cartes MASTERCARD | | | | | | | | | | | | | | |
| Nbre Abonnements SMS | | | | | | | | | | | | | | |
| RATIOS INDICATEURS (%) | | | | | | | | | | | | | | |
| Impayés/Engagement Global | | | | | | | | | | | | | | |
| Gelés 6 mois/Engagement Global | | | | | | | | | | | | | | |
| Débts /Engagement Global | | | | | | | | | | | | | | |
| Débts non autorisés/Total débts | | | | | | | | | | | | | | |
| Débts Echus/Total Débts | | | | | | | | | | | | | | |
| Créances Douteuses/Engt global | | | | | | | | | | | | | | |
| Provisions/engt Global | | | | | | | | | | | | | | |
| Ressources/Engt Financiers | | | | | | | | | | | | | | |
| Produits exploitation/Engt total | | | | | | | | | | | | | | |

Annexe N°5 : Questionnaire

QUESTIONNAIRE

Bonjour

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en MBA en Audit et Contrôle de Gestion au CESAG, nous, ALI SANI Roumanatou, avons l'honneur de vous soumettre ce questionnaire en vue d'obtenir des éléments de réponse pouvant nous aider à poursuivre nos recherches sur le thème « EVALUATION DU PROCESSUS BUDGETAIRE D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT : CAS DE LA SONIBANK »

Merci de bien vouloir répondre aux questions ci-après.

Veuillez préciser votre fonction et le service auquel vous appartenez.

SERVICE :

.....

FONCTION :

.....

i. La SONIBANK dispose-t-elle d'un système de gestion budgétaire ?

Oui

Non

ii. Si Oui, en quoi consiste-t-il ?

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

LA PLANIFICATION DU BUDGET

1) Avez-vous connaissance des orientations stratégiques de la Direction Générale ?

- a. Oui
- b. Non

2) Connaissez-vous les objectifs que la Direction Générale s'est fixée dans un horizon temporel de deux à trois ans ?

- a. Oui
- b. Non

11) Participez-vous à l'élaboration du budget ?

- a. Oui
- b. Non

12) Connaissez-vous les étapes de l'élaboration budgétaire ?

- a. Oui
- b. Non

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

.....
.....

14) Connaissez-vous les objectifs qui sont assignés à votre budget ?

- a. Oui
- b. Non

15) Participez-vous aux négociations budgétaires ?

- a. Oui
- b. Non

L'EXECUTION ET LE SUIVI DU BUDGET

16) Le budget définitif vous est-il notifié dans un délai raisonnable ?

- a. Oui
- b. Non

17) Exécutez-vous totalement le budget qui vous est alloué ?

- a. Oui
- b. Non

18) Faites-vous souvent des dépassements budgétaires ?

- a. Oui
- b. Non

19) La procédure d'engagement vous permet-elle de faire face à vos obligations ?

- a. Oui
- b. Non

20) Le Département Contrôle de Gestion opère-t-il un suivi régulier auprès de vous ?

- a. Oui
- b. Non

21) Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans le cadre de l'exécution budgétaire ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22) Le budget élaboré et qui vous est soumis, répond-il en général à vos attentes ?

- a. Oui
- b. Non

23) Etes-vous satisfaits du processus budgétaire mis en place ?

- a. Oui
- b. Non
- c. Pas totalement

24) Si non que proposerez-vous pour l'amélioration du processus budgétaire de la SONIBANK ?

Annexe 6 : Guide d'entretien avec le contrôleur de gestion

1. Comment faites-vous vos prévisions budgétaires ?
2. Comment communiquez-vous les orientations budgétaires de la Direction Générale aux différents responsables ?
3. Comment élaborez-vous le budget ?
4. De quel moyen disposez-vous pour consolider les propositions de budget des différents responsables ?
5. Quel est votre calendrier budgétaire ?
6. Le calendrier budgétaire est-il respecté par les différents responsables ?
7. Ces derniers maîtrisent-ils le processus d'élaboration budgétaire ?
8. Comment s'articule le budget de la banque ?
9. Rencontrez-vous des cas de dépassement budgétaire ?
10. La banque dispose-t-elle d'un progiciel de gestion de l'information ?
11. Le système d'information actuel de la SONIBANK fournit-il véritablement des données fiables pour une bonne prise de décision ?
12. Comment se fait le suivi budgétaire ?
13. Quels sont les outils de suivi budgétaire que vous utilisez ?
14. Comment qualifieriez-vous ces outils de contrôles ?
 - a. Bon
 - b. Pas adapté
 - c. Dépassé
15. Quels sont les intérêts présentés par les réunions budgétaires périodiques ? Pourquoi Sont-elles essentielles ?
16. Quels sont les principaux reproches en général adressés par les responsables opérationnels au contrôle budgétaire ?
17. Les actions correctives sont-elles menées avec célérité après la constatation des écarts ?
 - a. Oui
 - b. Non
18. Etes-vous souvent contrôlés par le contrôle interne ? si oui sur quelle fréquence ?

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1) ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, (2007), « le contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 701 Pages.
- 2) ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2010), « Contrôle de gestion : Manuel et applications, Edition DUNOD, Paris, 721 Pages.
- 3) BERLAND Nicolas (2002), « Le contrôle budgétaire, édition la Découverte, Paris, 120 Pages.
- 4) BERLAND Nicolas, (2010), «Contrôle de gestion en mouvement », édition EYROLLES, Paris, 200 pages.
- 5) BOUQUIN Henri (1992), « le contrôle des budgets dans l'entreprise, Editions EDICEF, Paris, 225 Pages.
- 6) BOUQUIN Henri (2001), « Contrôle de gestion », édition Presses universitaires de France (PUF), 5^{ème} édition, Paris, 510 pages.
- 7) BOUQUIN Henri (2013), « le contrôle de gestion », 10^{ème} édition, Paris, 480 pages.
- 8) BROOKSON. S,(2001), « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris, 320 pages
- 9) CABANE Pierre, (2005), « L'essentiel de la finance à l'usage des managers d'organisation », 4^{ème} tirage, 357 pages.
- 10) DAYAN Armand (2004), « manuel de gestion », volume 1, Ellipses Edition Groupe, Revue Fiduciaire, Paris, 353 Pages.
- 11) DORIATH Brigitte, (2008), « le contrôle de gestion », Dunod, 5^{ème} édition, 230 pages..
- 12) DORIATH Brigitte, LOZATO Michel, MENDES Paula, NICOLLE Pascal, (2008), « Comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 368 Pages.
- 13) FORGET Jack (2005), « gestion budgétaire », éditions d'Organisation, Paris, 180 Pages.
- 14) GERVAIS Miche, (1990), « Le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Edition Economica, Paris, 230 Pages.
- 15) GERVAIS Michel (1994), « contrôle de gestion par le système budgétaire », 3^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 222 pages.
- 16) GERVAIS Michel, (2010) « Contrôle de gestion »,7^{ème} édition Economica, Paris,719 pages.
- 17) HEMICI Farouk, HENOT Christophe, (2007), « contrôle de gestion », édition Bréal, 300 pages.

- 18) HUGUES Boisvert (2007), « La comptabilité de management : Prise de décision et contrôle », Edition ERPI, Paris, 541 Pages.
- 19) LONING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PASQUEUX Yvon, CHIAPPELLO Eve, MICHEL Daniel et SOLE Andrieu (2008), « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, 3ème édition, Editions DUNOD, Paris, 304 pages
- 20) LOCHARD Jean (1998), «La gestion budgétaire, outils de pilotage de la performance, éditions d'Organisation, Paris, 160 Pages.
- 21) MARGOTTEAU Eric (2001), « contrôle de gestion », édition Ellipses, Paris, 480 Pages.
- 22) Pierre (2008), L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Editions EYROLLES, Paris, 395 Pages.
- 23) Marie-Laure GAVARD-Perret & al, (2011), « Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Editions Pearson Education, Paris, 383 pages.
- 24) PIGE Benoit, LARDY Philipe (2003), « reporting et contrôle budgétaire » : essentiels de la gestion, Editions EMS, 234 pages
- 25) ROUACHE Michel et NAULLEAU Gérard (1998) : le contrôle de gestion bancaire et financier, Edition d'Organisation, 355 pages.
- 26) SELMER Carolline, «Construire et défendre son budget », 7ème édition, Dunod, 2001, 339 pages.
- 27) SELMER Carolline (2003), « construire et défendre son budget », Editions DUNOD, Paris, 256 pages.

TABLES DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| DEDICACE | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| SIGLES ET ABREVIATIONS | III |
| LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX..... | V |
| LISTE DES ANNEXES | VI |
| SOMMAIRE..... | VII |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT | 7 |
| INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE | 8 |
| CHAPITRE 1 : ETAT DE CONNAISSANCE SUR LE DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET D'UN ETABLISSEMENT DE CREDIT..... | 9 |
| 1.1 Le cadre conceptuel de l'étude..... | 9 |
| 1.1.1 Un Etablissement de crédit | 9 |
| 1.1.1.1 La définition d'un Etablissement de credit | 9 |
| 1.1.1.2 Les activités d'un Etablissement de crédit..... | 10 |
| 1.1.2 La notion de gestion budgétaire | 10 |
| 1.1.2.1 La définition de la gestion budgétaire..... | 10 |
| 1.1.2.2 Les objectifs de la gestion budgétaire..... | 11 |
| 1.2 Le processus budgétaire..... | 12 |
| 1.2.1 La définition du processus budgétaire | 12 |
| 1.2.2 Les objectifs du processus budgétaire | 12 |
| 1.2.3 Les acteurs impliqués dans le processus budgétaire et leurs rôles | 12 |
| 1.2.4 Les étapes du processus budgétaire | 13 |
| 1.2.4.1 La planification budgétaire..... | 14 |
| 1.2.4.2 L'élaboration du budget..... | 14 |
| 1.2.4.3 L'exécution budgétaire..... | 17 |
| 1.2.4.4 Le suivi budgétaire | 18 |
| 1.3 Etat de connaissance sur le diagnostic du processus budgétaire | 18 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE 1 | 20 |
| CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE..... | 21 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1 Le modèle d'analyse | 21 |
| 2.2 Les techniques de collecte des données | 23 |
| 2.2.1 L'analyse documentaire | 23 |
| 2.2.2 Le questionnaire..... | 23 |
| 2.2.3 Le guide d'entretien | 24 |
| 2.2.4. L'observation..... | 24 |
| 2.2.5 L'analyse des résultats | 24 |
| 2.3 La présentation de la SONIBANK..... | 24 |
| 2.3.1 L'historique de la création..... | 25 |
| 2.3.2 Les objectifs et les missions de la SONIBANK..... | 26 |
| 2.3.3 La structure organisationnelle de la SONIBANK..... | 27 |
| 2.3.3.1 Les organes d'orientation et de décisions de la société | 27 |
| 2.3.3.2 Les organes de gestion | 28 |
| 2.3.4 Les offres de la SONIBANK | 32 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE 2 | 34 |
| CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE | 35 |
| PARTIE 2: LE CADRE PRATIQUE DU DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET DE LA SONIBANK | 36 |
| INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE | 37 |
| CHAPITRE 3 : LA GESTION BUDGETAIRE A LA SONIBANK..... | 38 |
| 3.1 Les étapes du processus d'élaboration du budget..... | 38 |
| 3.1.1 La note du Directeur de la stratégie..... | 38 |
| 3.1.2 La saisie des fiches de projet..... | 38 |
| 3.1.3 L'élaboration des avant-budgets..... | 39 |
| 3.1.4 Les débats budgétaires..... | 39 |
| 3.1.5 La consolidation des avant-budgets..... | 39 |
| 3.1.6 L'arbitrage budgétaire..... | 40 |
| 3.1.7 La mise à jour du projet de budget général | 40 |
| 3.1.8 La réunion du Conseil d'Administration | 40 |
| 3.2 Le suivi budgétaire | 42 |
| 3.3 Les outils du suivi budgétaire | 42 |
| 3.3.1 Le reporting budgétaire de la banque..... | 43 |
| 3.3.2 Le tableau de bord | 43 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE 3 | 45 |

| | |
|---|----|
| CHAPITRE 4 : DIAGNOSTIC DU PROCESSUS D'ELABORATION ET DE SUIVI DU BUDGET DE LA SONIBANK..... | 46 |
| 4.1 Présentation des résultats du diagnostic..... | 46 |
| 4.1.1. Elaboration du budget..... | 46 |
| 4.1.2. Suivi du budget..... | 48 |
| Source : Nous même | 50 |
| 4.2 Les forces de la gestion budgétaire de la SONIBANK..... | 50 |
| 4.2.1 Les forces du processus d'élaboration du budget | 50 |
| 4.2.2 Les forces du processus de suivi budgétaire | 51 |
| 4.3 Les faiblesses de la gestion budgétaire de la SONIBANK | 51 |
| 4.3.1 Les faiblesses du processus d'élaboration budgétaire..... | 52 |
| 4.3.2 Les faiblesses du processus de suivi budgétaire | 53 |
| 4.4 Les recommandations..... | 55 |
| 4.4.1 Les recommandations à l'endroit de la Direction Générale | 55 |
| 4.4.2 Les recommandations à l'endroit du Contrôle de Gestion | 56 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE 4..... | 58 |
| CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE..... | 59 |
| CONCLUSION GENERALE | 60 |
| ANNEXES | 61 |
| BIBLIOGRAPHIE | 71 |
| TABLE DES MATIERES..... | 74 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE