

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Pôle universitaire de KOLEA**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Contrôle de Gestion**

**Contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de  
la performance de l'entreprise**

**Cas : « Crédit Populaire d'Algérie »**

Elaboré par :

**BOULATALI Djihane**

Encadré par :

**M. BENZIADI Djamel**

**Lieu du stage :** Crédit Populaire d'Algérie (CPA), Alger.

**Durée du stage :** du 27/04/2023 au 31/05/2023.

**Année universitaire  
2022/2023**



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Pôle universitaire de KOLEA**

**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme  
de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Contrôle de Gestion**

**Contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de  
la performance de l'entreprise**

**Cas : « Crédit Populaire d'Algérie »**

Elaboré par :

**BOULATALI Djihane**

Encadré par :

**M. BENZIADI Djamel**

**Lieu du stage :** Crédit Populaire d'Algérie (CPA), ALGER.

**Durée du stage :** du 27/04/2023 au 31/05/2023.

**Année universitaire  
2022/2023**

# **REMERCIEMENT**

*Merci à **DIEU** le tout puissant de nous avoir donné la santé, la volonté et la patience de tenir jusqu'à la fin de cette recherche.*

*Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne.*

*A cet effet, je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire :*

*En premier temps, Je tiens à exprimer toute ma gratitude à **M. BENZIADI Djamel**. Pour m'avoir guidé dans mon travail, pour avoir soutenu mes idées, pour m'avoir corrigé, et surtout pour sa disponibilité malgré leur charge académique et professionnelle. Merci à vous monsieur.*

*Je tiens à remercier chaleureusement l'administration et l'ensemble du corps professoral de l'Ecole Supérieure de Commerce pour la richesse et la qualité de leurs enseignements pendant ces années d'étude.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers le personnel de « **CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE** » pour leur accueil chaleureux. Je remercie tout particulièrement ma tutrice de stage, **Mme. OULD MOUHANED Souad**, directrice de la cellule de risque financier, pour avoir consacré du temps à m'expliquer les rouages du secteur bancaire et m'avoir fourni les documents nécessaires à mon étude. J'adresse également mes remerciements à **Mme. Alima** et **Mme. DOUMER Nadia** pour leur intérêt et leurs précieux commentaires sur mon travail de recherche.*

*J'adresse mes vifs remerciements aussi aux membres de jury qui me font l'honneur d'évaluer et examiner mon travail.*

*Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à ma sœur et à mon amie d'enfance, **MAGI**. Elle a toujours été présente à mes côtés, apportant réconfort dans les moments de tristesse et partageant ma joie dans les moments de bonheur. Sa présence bienveillante et son soutien indéfectible ont été une véritable bénédiction dans ma vie.*

*Merci à mes chères copines **ABDOU, AYA, RANIA, SAM** et à tous les êtres chers qui ont marqué ma vie à un moment donné.*

# **DEDICACE**

*Je remercie Allah de m'avoir aidé à devenir la personne que je suis aujourd'hui.*

*Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce travail à ceux qui les mots ne suffiront jamais assez pour exprimer mon amour pour eux :*

*A l'homme de ma vie, celui qui m'a enseigné que je suis capable de tout accomplir. Il a été bien plus qu'un père pour moi, il a été ma première source de motivation. Sa fierté à mon égard et sa présence constante ont été des forces inébranlables dans ma quête de succès. Il m'a quitté sans voir ce jour, **mon cher Papa**, je dédie tout mon succès à toi Papa chéri, tu vis à jamais dans mon cœur. Que ton âme repose en paix.*

*À celle qui incarne ma raison d'être, mon modèle suprême de féminité, l'épicentre de ma vie et l'idole qui illumine chacun de mes jours, je m'adresse avec une profonde reconnaissance à **ma chère Maman**. Je désire exprimer toute ma gratitude pour les innombrables efforts et sacrifices qu'elle a consentis, sans relâche, dans le but de m'offrir une existence comblée de joie et de bonheur. Mille Merci Maman chérie.*

*A mes véritables piliers de ma vie, **mes chers frères : Amine, Imad et Sifou***

*À mes Quatre précieux bijoux, **mes sœurs chéries : Soumia, Basma, Wahiba et Asma**, je souhaite exprimer avec une profonde gratitude l'immense valeur que vous avez pour moi. Votre encouragement infatigable, votre amour sans condition, votre tendresse réconfortante. Que Dieu vous préserve précieusement à mes côtés*

*À celui qui a illuminé nos vies d'une lumière unique et nous a comblés de bonheur infini, **mon cher petit neveu Aymen**, Je t'aime infiniment, mon ange bien-aimé.*

*Une dédicace spéciale à l'homme qui occupe une place centrale dans ma vie, **mon cher Mohammed, mon futur époux**. Sa présence bienveillante et son engagement sans faille ont été des piliers essentiels dans mon bonheur et mon épanouissement. Son soutien inconditionnel et ses efforts inlassables pour me rendre heureuse témoignent de sa profonde affection et de sa détermination à faire de notre relation une source de joie et d'épanouissement mutuel.*

*A tous ceux qui m'aiment.*

*Et à toute personne qui prenne la place dans mon cœur.*

## **SOMMAIRE**

<b>REMERCIEMENT</b> .....	
<b>DEDICACE</b> .....	
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>II</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>IV</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>VI</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>VII</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ملخص</b> .....	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>I</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur la gestion et le contrôle budgétaire et la performance</b> .....	<b>I</b>
Introduction du premier chapitre.....	1
Section 01 : Notions fondamentales sur le contrôle de gestion.....	2
Section 02 : Notion de base sur la gestion et le contrôle budgétaire .....	8
Section 03 : notion de base de la performance de l'entreprise .....	20
Conclusion du premier chapitre .....	33
<b>Chapitre II : Démarche budgétaire et Mesure de performance</b> .....	<b>34</b>
Introduction du deuxième chapitre .....	35
Section 01 : La démarche budgétaire : phasage, construction et contrôle .....	36
Section 02 : Nature de l'information produite par la gestion et le contrôle budgétaire .....	45
Section 03 : l'utilisation de l'information produite par la gestion budgétaire dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. ....	61
Conclusion du deuxième chapitre.....	65
<b>Chapitre III : La contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance de CPA</b> .....	<b>66</b>
Introduction du troisième chapitre .....	67
Section 01 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).....	68
Section 02 : Rapport de suivi d'exécution budgétaire et d'analyse des résultats de la CPA .....	80
Section 03 : Proposition des recommandations pour l'amélioration du suivi budgétaire au sein de la CPA. ....	104
Conclusion du troisième chapitre .....	109
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>111</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>117</b>

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
BFR	Besoin en fonds de roulement
CA	Chiffre d'affaires
CRP	Compte de résultat prévisionnel
CFP	Charges fixes prévues
CB	Coût budgété de l'activité réelle
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CVUP	Coût variable prévu d'une unité d'œuvre
CT	Court Terme
CNE	Coefficient net d'exploitation
CBE	Coefficient brut d'exploitation
CMI	Marge d'intérêts/PNB
CCN	Commissions nettes/PNB
CRPF	Revenus portefeuille/PNB
CUP	Coût unitaire préétabli
DAB	Distributeurs Automatiques de Billets
DG	Directeur Général
DRE	Directions Régionales d'Exploitation
DPCG	Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion
EBE	Excédent brut d'exploitation
EVA	Economic Value Added
FPM	Niveau moyen de frais de personnel
GAB	Guichets Automatiques de Banque
HT	Hors taxes
JAT	Juste-à-temps
KPI	Indicateurs clés de performance
M	Marge unitaire sur coût préétabli

MCO	Moindres carrées ordinaire
MLT	Moyen et Long Terme
MP	Marge sur Coût Préétabli
P	Prix de vente unitaire
PDG	Président Directeur Général
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
PM/Agent	Profit moyen par agent
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PNB	Produit Net Bancaire
Q	Quantités vendues
QR	Quantité réelle
QP	Quantité prévue
QR	Nombre d'unités d'œuvre réellement consommées
ROE	Return On Equity
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
RE	Résultat d'Exploitation
RN	Résultat Net
ROA	Coefficient de rendement des actifs
ROE	Coefficient de Rentabilité des fonds propres
RNE	Taux de rentabilité nette d'exploitation
RP	Ratio de profitabilité
SPA	Société Par Actions



**Liste des tableaux**

<b>Chapitre</b>	<b>Intitulé du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I</b>	<b>Tableau (I -01) : Comparaison entre la performance interne et la performance externe</b>	<b>24</b>
<b>Chapitre II</b>	<b>Tableau (II -02) : Modèle type de document budgétaire</b>	<b>42</b>
	<b>Tableau (II -03) : Modèle simplifié d'un tableau de bord</b>	<b>53</b>
<b>Chapitre III</b>	<b>Tableau (III -04) : Répartition des ressources clientèle de la CPA par nature d'activité</b>	<b>78</b>
	<b>Tableau (III -05) : Répartition des emplois clientèle de la CPA par nature d'activité</b>	<b>80</b>
	<b>Tableau (III -06) : Valeurs relatives du taux de couverture de la CPA</b>	<b>82</b>
	<b>Tableau (III -07) : Nombre de comptes clientèle de la CPA en 2021</b>	<b>83</b>
	<b>Tableau (III -08) : Détail des charges de fonctionnement (En millions de DA)</b>	<b>84</b>
	<b>Tableau (III -09) : Réalisations budgétaires des Frais du personnel de la CPA</b>	<b>85</b>
	<b>Tableau (III -10) : Répartition des autres charges de fonctionnement</b>	<b>86</b>
	<b>Tableau (III -11) : Répartition des frais de gestion</b>	<b>87</b>
	<b>Tableau (III -12) : Réalisation du budget d'Investissements de la CPA</b>	<b>88</b>
	<b>Tableau (III -13) : Les Produits d'exploitation bancaire au cours de l'exercice 2021</b>	<b>88</b>
	<b>Tableau (III -14) : Les charges d'exploitation bancaire au cours de l'exercice 2021</b>	<b>89</b>
	<b>Tableau (III -15) : Evolution de la Marge d'intérêts</b>	<b>90</b>
	<b>Tableau (III -16) : Evolution de la Commission Nette</b>	<b>91</b>
	<b>Tableau (III -17) : Evolution des Gains Nets sur portefeuille</b>	<b>92</b>
	<b>Tableau (III -18) : Soldes intermédiaires de gestion (SIG)</b>	<b>93</b>
	<b>Tableau (III -19) : Constitution du Produit Net Bancaire de la CPA</b>	<b>93</b>
	<b>Tableau (III -20) : Constitution du Résultat Brut d'Exploitation de la CPA</b>	<b>95</b>
	<b>Tableau (III -21) : Constitution du Résultat exploitation de la CPA</b>	<b>95</b>
	<b>Tableau (III -22) : Constitution du résultat courant avant impôts</b>	<b>96</b>
	<b>Tableau (III -23) : Constitution du Résultat exploitation de la CPA</b>	<b>97</b>

<b>Tableau (III -24) : Constitution du résultat courant avant impôts</b>	<b>99</b>
<b>Tableau (III -25) : Constitution du Résultat Net de la CPA</b>	<b>98</b>
<b>Tableau (III -26) : Le coefficient de rendement des actifs</b>	<b>100</b>
<b>Tableau (III -27) : Le coefficient de Rentabilité des fonds propres</b>	<b>100</b>
<b>Tableau (III -28) : Taux de rentabilité nette d'exploitation</b>	<b>101</b>
<b>Tableau (III -29) : Ratio de profitabilité</b>	<b>101</b>
<b>Tableau (III -30) : Le coefficient net d'exploitation</b>	<b>102</b>
<b>Tableau (III -31) : Le coefficient brut exploitation</b>	<b>102</b>
<b>Tableau (III -32) : Profit moyen par agent</b>	<b>103</b>
<b>Tableau (III -33) : Niveau moyen de frais de personnel</b>	<b>103</b>
<b>Tableau (III -34) : Ratios de Marge d'intérêts</b>	<b>104</b>
<b>Tableau (III -35) : Ratios de commission nette</b>	<b>104</b>
<b>Tableau (III -36) : Ratios de Revenus portefeuille</b>	<b>104</b>
<b>Tableau (III -37) : Réalisation des objectifs de performance de la CPA</b>	<b>105</b>
<b>Tableau (III -38) : Evolution du capital social de la banque « C.P.A »</b>	<b>71</b>

**Liste des figures**

<b>Chapitre</b>	<b>Intitulé de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I</b>	<b>Figure (I -01) : le trigonale du contrôle de gestion</b>	<b>3</b>
	<b>Figure (I -02) : le processus du contrôle de gestion</b>	<b>4</b>
	<b>Figure (I -03) : Les étapes de la conception d'un tableau de bord</b>	<b>7</b>
	<b>Figure (I -04) : schématisation du processus de la gestion budgétaire</b>	<b>12</b>
	<b>Figure (I -05) : schématisation du contrôle budgétaire</b>	<b>17</b>
	<b>Figure (I -06) : Le processus du contrôle budgétaire</b>	<b>19</b>
	<b>Figure (I -07) : Contrôle a priori</b>	<b>20</b>
	<b>Figure (I -08) : le pyramide de la performance</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre II</b>	<b>Figure (II -09) : Le schéma de la démarche budgétaire</b>	<b>37</b>
	<b>Figure (II -10) : La démarche budgétaire</b>	<b>39</b>
	<b>Figure (II-11) : Les cinq phases d'une procédure budgétaire</b>	<b>43</b>
	<b>Figure (II- 12): Calendrier type d'une procédure budgétaire</b>	<b>44</b>
	<b>Figure (II- 13) : classement et ventilation des prévisions dd trésorerie</b>	<b>50</b>
	<b>Figure (II- 14) : La base de la décomposition de l'écart sur résultat</b>	<b>58</b>
<b>Chapitre III</b>	<b>Figure (III -15) : Division Financière du CP</b>	<b>71</b>
	<b>Figure (III -16) : Schéma de processus d'élaboration budgétaire</b>	<b>73</b>
	<b>Figure (III -17) : Etat de réalisation des objectifs commerciaux de la CPA au cours 2021</b>	<b>84</b>
	<b>Figure (III -18) : Etat des réalisations des objectifs d'exploitation de la CPA au cours 2021</b>	<b>91</b>
	<b>Figure (III -19) : Evolution des Résultats de la CPA au cours de l'exercice 2020-2021</b>	<b>98</b>

**Liste des annexes**

<b>N° de l'annexe</b>	<b>Intitulé de l'annexe</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	L'organigramme générale de la banque Crédit Populaire d'Algérie « C.P.A »	<b>124</b>
<b>02</b>	L'organigramme de la direction de la prévision et du contrôle de gestion « DPCG ».	<b>125</b>
<b>03</b>	Les missions et les fonctions de la DPCG	<b>126</b>

## Résumé

De nos jours, les entreprises opèrent dans un environnement hautement concurrentiel où la moindre erreur stratégique est préjudiciable. Elles doivent donc anticiper chaque action future en fonction de leur stratégie établie, en se basant sur des prévisions pertinentes et une gestion budgétaire efficace.

Le budget joue un rôle essentiel pour permettre aux entreprises de mettre en œuvre leur stratégie et de quantifier leurs objectifs à court terme. En étant accompagné d'une gestion et un contrôle budgétaire rigoureux, le budget devient un outil d'évaluation de la performance des activités ainsi que des responsables.

L'objectif de cette étude est de souligner l'importance de la gestion budgétaire et sa contribution à la mesure de la performance, en se focalisant sur un secteur particulièrement ciblé, à savoir le secteur bancaire.

Pour atteindre cet objectif, nous commencerons par présenter un ensemble de concepts généraux liés à notre recherche. Ensuite, nous établirons un lien entre ces fondements théoriques et la pratique en réalisant un diagnostic d'un système budgétaire spécifique au secteur bancaire.

**Mots clés** : Contrôle de gestion, Contrôle budgétaire, Performance, Banque.

## ملخص

في يومنا هذا، تعمل الشركات في بيئة تنافسية شديدة حيث يكون أدنى خطأ استراتيجي مضرًا. وبالتالي، يجب على الشركات التوقع لكل إجراء مستقبلي بناءً على الاستراتيجية المحددة، وذلك من خلال توقعات ذات صلة وإدارة ميزانية فعالة

الميزانية تلعب دورًا حاسمًا في تمكين الشركات من تنفيذ استراتيجياتها وتحديد أهدافها على المدى القصير. وبصحة إدارة ومراقبة ميزانية دقيقة، تصبح الميزانية أداة لتقييم أداء الأنشطة والمسؤولين

هدف هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية إدارة الميزانية ومساهمتها في قياس الأداء، مركزة بشكل خاص على قطاع محدد وهو قطاع البنوك

لتحقيق هذا الهدف، سنبدأ بتقديم مجموعة من المفاهيم العامة المتعلقة ببحثنا. ثم سنقوم بإقامة رابطة بين هذه الأسس النظرية والتطبيق من خلال إجراء تشخيص لنظام الميزانية المحدد لقطاع البنوك.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، مراقبة الميزانية، الأداء، البنك

---

***INTRODUCTION GENERALE***

---

L'évolution de l'activité bancaire à la fin des années 80 a engendré de profonds changements à l'échelle mondiale. En effet, la déréglementation, la croissance explosive des marchés, l'ouverture des frontières et la révolution des techniques de l'information ont perturbé l'environnement économique, ayant des conséquences néfastes sur la situation financière des banques. Dans ce contexte, les banques cherchant à être dynamiques et performantes doivent adopter une stratégie adaptée afin d'anticiper au mieux l'avenir.

Le champ d'action des banques englobe plusieurs structures d'activités, souvent situées géographiquement à distance les unes des autres. Il est donc essentiel de coordonner ces activités. C'est dans ce contexte que les banques algériennes ont mis en place la fonction de contrôle de gestion, qui joue un rôle crucial en fournissant non seulement des outils de suivi et de pilotage des activités bancaires, mais également un système d'évaluation de la performance des unités d'exploitation de la banque.

La maîtrise de la performance se réalise par la mise en place d'un système de mesure axé sur la performance, visant à renforcer l'autonomie et la responsabilité des gestionnaires en les engageant à atteindre des résultats conformes à des objectifs et des moyens préalablement définis de manière claire. Il s'agit également de répondre à une exigence accrue d'efficacité des résultats par rapport aux objectifs fixés, ainsi qu'à une efficience des moyens engagés pour atteindre ces objectifs.

Parmi les outils de pilotage visant à renforcer les résultats des banques, la gestion budgétaire, qui est un élément du contrôle de gestion, joue un rôle fondamental en se basant sur certains concepts clés tels que la prévision et le contrôle. Les prévisions se présentent à la fois comme une nécessité pour la banque et comme une demande de plus en plus marquée de son environnement.

Quant au contrôle budgétaire, il complète la procédure budgétaire en mettant en évidence les écarts qui servent de signaux pour détecter les sources de difficultés rencontrées lors de l'exécution du budget.

La gestion budgétaire est définie comme une gestion prévisionnelle à court terme, dérivée du plan stratégique défini par la direction générale. Elle est considérée comme un outil privilégié pour anticiper et établir des prévisions chiffrées en valeur (c'est-à-dire des budgets), et pour comparer systématiquement les prévisions aux réalisations afin d'analyser d'éventuels écarts et de mettre en place rapidement et efficacement des mesures correctives.



Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons, comme mentionné précédemment, à la gestion et au contrôle budgétaire, à leurs outils, à leurs contributions et à l'utilisation de cet outil pour améliorer et évaluer la performance du Crédit Populaire d'Algérie (CPA), lieu de notre stage.

La gestion budgétaire, un sujet souvent débattu dans les sphères des entreprises industrielles et commerciales, reste curieusement négligée dans le domaine bancaire. Ainsi, notre recherche se fixe pour but d'explorer la contribution potentielle de la gestion et du contrôle budgétaire à l'amélioration de la performance de (CPA), en comparant les pratiques existantes sur le terrain avec les principes théoriques établis, à savoir

- Bien comprendre les bases de la gestion et le contrôle budgétaire théoriquement ;
- Présenter la nature de l'information générée par la gestion et le contrôle budgétaire.
- D'apporter un éclairage sur les pratiques budgétaires au sein de CPA.
- Mettre en évidence la relation entre la gestion, le contrôle budgétaire et la performance au sein de CPA.

Afin de ne pas nous égarer dans notre recherche, nous avons délimité notre sujet en termes de domaine, de temps et d'espace.

- Dans le domaine, notre étude se concentre spécifiquement sur la gestion et le contrôle budgétaire dans les banques. Nous cherchons à comprendre comment les pratiques budgétaires sont mises en œuvre et utilisées dans ce contexte particulier, ainsi que leur impact sur la gestion globale de ces institutions.
- Dans le temps, notre recherche couvre une période de deux ans, à savoir de 2020 à 2021. Nous avons choisi cette période pour examiner les pratiques budgétaires récentes et évaluer leur efficacité dans le contexte changeant du secteur bancaire.
- Dans l'espace, notre travail de recherche se concentre spécifiquement sur le processus budgétaire mis en œuvre au sein du Crédit Populaire d'Algérie. Nous souhaitons ainsi approfondir notre compréhension de la manière dont cette institution bancaire utilise le contrôle budgétaire pour gérer ses activités, évaluer sa performance et prendre des décisions stratégiques.

### **Problématique et sous questions**

Les objectifs tracés dans cette présente recherche nous amènent à poser la problématique suivante :

---

---

**« Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle dans l'amélioration de la performance de CPA ? »**

A cette problématique, viennent se greffer les questions secondaires suivantes :

1. Peut-on dire que la gestion et le contrôle budgétaire sont des outils de mesure de performance ?
2. Est-ce que la démarche budgétaire suivie au niveau de la CPA conforme aux bases théoriques de conception et d'utilisation des budgets ?
3. Quelles sont les modifications peut-on apporter à ce processus pour mieux améliorer la performance.

**Hypothèse principale et sous hypothèses**

Afin de donner des éléments de réponses à ces questions, on part respectivement des hypothèses, principale et secondaires, suivantes :

**Hypothèse principale :** La gestion et le contrôle budgétaire contribue à l'amélioration de la performance à travers

- L'identification des écarts entre les prévisions et les réalisations.
- À l'aide de différents outils de mesure de la performance, il permet une analyse pertinente de ces écarts et propose des actions correctives pour améliorer la performance.

**Sous hypothèses**

- Les pratiques de la gestion budgétaire aident la banque à mieux maîtriser les coûts de ses activités et par conséquent améliorer sa performance.
- Le contrôle est une phase très importante pour évaluer le déroulement de système budgétaire de la CPA ;
- La mesure de la performance de la banque est l'évaluation du réalisé par rapport à un objectif prédéterminé. Sa structure générale peut être appréciée par les ratios et par les soldes intermédiaires de gestion ainsi que par l'analyse des écarts.

**Démarche méthodologique**

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons jugé nécessaire d'adopter une approche mixte combinant deux méthodes complémentaires.

Tout d'abord, nous avons opté pour une approche descriptive afin d'appréhender le cadre théorique de la gestion budgétaire et de la performance de l'entreprise. Cela a impliqué la consultation de revues littéraires pertinentes ainsi que l'examen d'une documentation appropriée comprenant différents ouvrages et travaux de recherche. Grâce à cette approche, nous avons pu développer une compréhension approfondie des concepts et des théories liés à la gestion budgétaire et à la performance, en nous basant sur des sources académiques de qualité.

De plus, nous avons effectué un stage pratique au sein du CPA, ce qui nous a permis de mettre en pratique nos connaissances sur le terrain. Cette expérience concrète nous a donné l'opportunité de confirmer ou d'infirmer les hypothèses initiales que nous avons formulées. Pour analyser les écarts et les ratios de mesure de performance, nous avons utilisé une méthode analytique. Nous avons suivi simultanément deux approches : une approche historique, en collectant des informations sur les années précédentes, et une approche statistique, en réalisant des calculs et des représentations graphiques. Ces méthodes nous ont permis d'analyser de manière approfondie les données et de tirer des conclusions significatives.

Pour enrichir notre recherche, nous avons également recueilli des données auprès des employés de l'entreprise. En utilisant une étude descriptive, analytique. L'analyse et l'interprétation des données obtenues ont renforcé notre compréhension du fonctionnement interne de l'entreprise, nous permettant ainsi d'approfondir notre analyse.

### **Plan de travail**

Afin de répondre de manière méthodique à toutes les questions posées, nous avons établi un plan de travail composé de trois chapitres, chacun abordant des aspects spécifiques de notre sujet de recherche :

**Chapitre 01** : intitulé "Généralités sur la gestion, le contrôle budgétaire et la performance", sera divisé en trois sections. La première section portera sur les notions fondamentales du contrôle de gestion, en explorant en profondeur les concepts clés. Ensuite, nous aborderons les différents outils du contrôle de gestion tels que le tableau de bord, la gestion et le contrôle budgétaire, ainsi que le reporting. La deuxième section se concentrera sur les bases de la gestion et du contrôle budgétaire, en expliquant les principes fondamentaux et les méthodes utilisées. Enfin, la dernière section sera consacrée à la notion de base de la performance de l'entreprise, en analysant les indicateurs clés et les mesures de performance

---

**Chapitre 02 :** intitulé "Démarche budgétaire et mesure de performance", se concentrera sur la mise en œuvre de la démarche budgétaire et son lien avec la mesure de la performance. Nous commencerons par expliquer les différentes phases de la démarche budgétaire, en détaillant la construction et le contrôle des budgets. Ensuite, nous examinerons la nature de l'information produite par la gestion et le contrôle budgétaire, en mettant en évidence les données clés et leur utilité. Enfin, nous discuterons de l'utilisation de l'information générée par la gestion budgétaire dans l'évaluation de la performance globale de l'entreprise.

**Chapitre 03 :** sera consacré à l'analyse du suivi des réalisations budgétaires au sein de la CPA, notre structure d'accueil pendant notre stage pratique. Nous commencerons par présenter la structure de l'entreprise et le déploiement de sa gestion budgétaire. Ensuite, nous analyserons en détail le processus de suivi budgétaire mis en place par la direction de prévision et de contrôle de gestion de la CPA. En conclusion de notre travail, nous présenterons nos constats et recommandations concernant l'approche de suivi budgétaire adoptée par l'entreprise.

---

**Chapitre I : Généralités sur la gestion et le contrôle  
budgétaire et la performance.**

---

## **Introduction du premier chapitre**

Dans un environnement économique de marché où la concurrence est intense et où la demande des consommateurs est à la fois spécifique et volatile, les entreprises sont contraintes d'adapter leur système d'organisation et de production afin d'assurer leur pérennité et de gérer efficacement la complexité de cet environnement. Cette adaptation leur permet non seulement de répondre rapidement et efficacement aux attentes et besoins des clients, mais également de renforcer leur position concurrentielle et d'augmenter leur part de marché.

Dans le contexte actuel, le contrôle de gestion est devenu une nécessité incontournable pour une gestion efficace et une maîtrise rigoureuse. Les entreprises disposent aujourd'hui d'une panoplie d'outils de contrôle de gestion qui couvrent à la fois l'analyse de l'historique et la projection du futur.

L'efficacité opérationnelle et la performance financière sont des éléments clés de la réussite des entreprises. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises doivent mettre en place des systèmes de contrôle de gestion, de gestion budgétaire et de contrôle budgétaire qui leur permettent de surveiller leur performance et d'ajuster leur stratégie en conséquence. Ces outils de gestion sont étroitement liés à la performance de l'entreprise, car ils fournissent aux dirigeants les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, allouer efficacement les ressources et atteindre les objectifs stratégiques. Dans cette optique, il est essentiel de comprendre le rôle de ces outils dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et leur impact sur les résultats financiers.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les différents concepts relatifs à la gestion budgétaire. Dans un premier temps, nous aborderons brièvement le sujet du contrôle de gestion, avant de nous attarder plus en détail sur la gestion budgétaire. Pour ce faire, nous procéderons à travers trois sections distinctes, qui couvriront respectivement : un aperçu théorique sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire, les notions de bases sur la gestion et le contrôle budgétaire ainsi que les la performance de l'entreprise.

## **Section 01 : Notions fondamentales sur le contrôle de gestion**

Le concept de contrôle de gestion peut être complexe à appréhender car il repose sur deux termes, le "contrôle" et la "gestion", qui ont des significations variées. Le contrôle ne se limite pas à la vérification avec un objectif de sanction, mais peut également inclure une volonté de maîtrise, de surveillance, d'évaluation et de vérification. De même, la gestion ne se résume pas à l'application de "recettes" pour maximiser les objectifs financiers, mais englobe également l'application des sciences à la gestion des organisations.<sup>1</sup>

### **1. Définition et processus du contrôle de gestion**

#### **1.1. Définition du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est un processus de gestion visant à évaluer la performance d'une organisation, détecter les divergences entre les résultats prévus et réels et mettre en place des actions pour améliorer la performance. Le contrôleur de gestion est chargé de tâches telles que la planification budgétaire, l'évaluation des coûts et des revenus, la mesure de la rentabilité, la gestion des risques et la présentation d'informations de gestion pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées.

Et d'après Michel GERVAIS il a défini le contrôle de gestion comme étant « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées par efficacité et efficacité pour atteindre les buts de l'organisation ».<sup>2</sup>

Il convient de souligner que le contrôle de gestion établit un lien entre trois concepts clés : l'efficacité, l'efficience et la pertinence, tel que décrit dans les différentes définitions proposées par les auteurs spécialisés dans ce domaine.

Et d'après le schéma ci-dessous

- La pertinence se rapporte à l'adéquation entre les moyens mis en place et les objectifs à atteindre.
- L'efficacité désigne la capacité à atteindre les objectifs fixés en obtenant un résultat conforme à ces derniers.

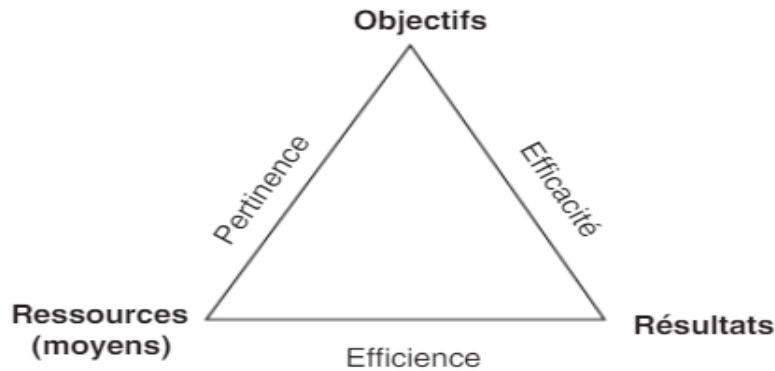
---

<sup>1</sup> LAUZEL. P & TELLER. R, **Contrôle de gestion et budget**, sirey edition, 8<sup>ème</sup>. 1997, p. 9.

<sup>2</sup> GERVAIS. M, **Contrôle de gestion**, Economica édition, 8<sup>ème</sup>, paris, 2005, p.13

- L'efficacité correspond à la minimisation de l'utilisation des ressources pour obtenir un résultat donné

**Figure (I -01) : le triangle du contrôle de gestion**



**Source :** LONUNG.H et All , contrôle de gestion organisation, outil et pratique ,3ème édition Dunod, paris, 2008, p. 6.

## 1.2 Le processus de contrôle de gestion

ARDOIN MICHEL et SCHMIDT considèrent que ce processus est à la fois le fondement et l'objectif ultime du contrôle de gestion, constituant ainsi un point de convergence entre cette discipline et la gestion d'entreprise.

La hiérarchie considère que le contrôle ne se limite pas à une simple vérification a posteriori de la pertinence d'une décision ou de la bonne exécution d'une action.<sup>3</sup>

Le contrôle de gestion peut être perçu comme une boucle ou un processus, également connu sous le nom de "dynamique du pilotage".<sup>4</sup>

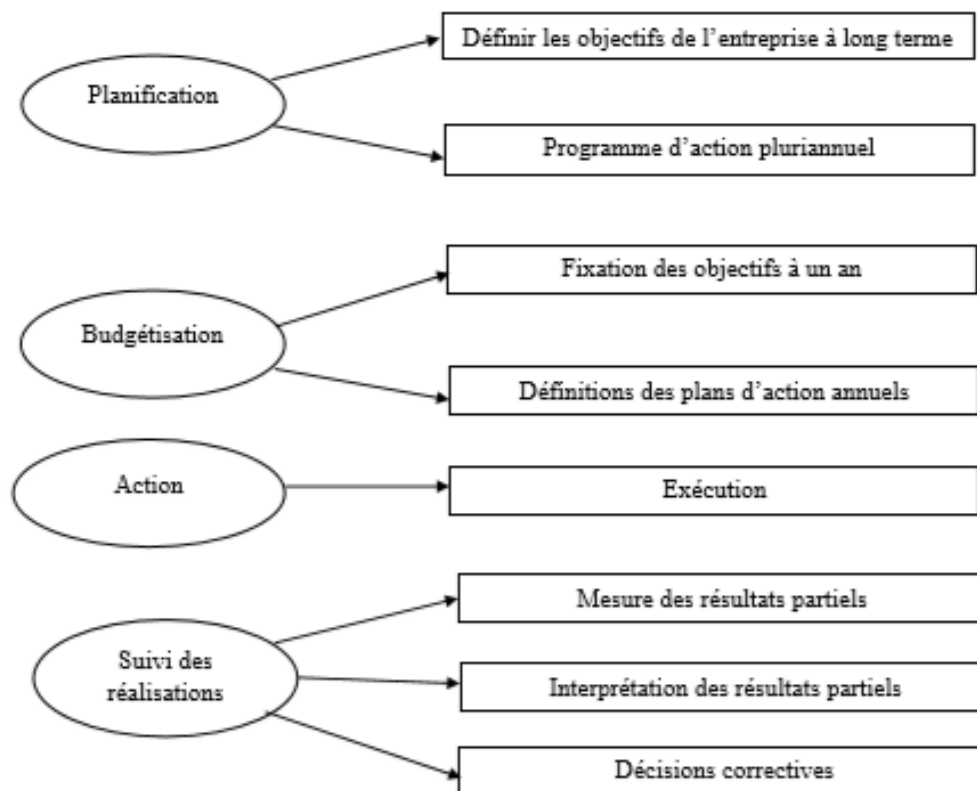
Le processus de contrôle de gestion comprend trois étapes majeures : la planification, la budgétisation, l'exécution et le suivi des réalisations. Ces étapes cherchent à mesurer le niveau de réussite des actions entreprises et à guider les actions futures en conséquence

<sup>3</sup> BOUQUIN. H (2008), cité par : BERNARD, A., & GERALD, N, **Mini Manuel de Contrôle de gestion** ,Dunod, Paris, 2011, P.10.

<sup>4</sup> BENKHELOUF. F, **Contribution de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise** , mémoire de master, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2013, P.14.



Figure (I -02) : le processus du contrôle de gestion



Source : ARDOIN (J-L), MICHEL (D-E), SCHMIDT (J), contrôle de gestion, PubliUnion, 1989, P.89.

## 2. Missions du contrôle de gestion

- Le contrôle de gestion a pour mission d'élaborer des processus et des structures organisationnelles prenant en compte la complexité interne et externe de l'entreprise.<sup>5</sup>
- Le contrôle de gestion a pour mission de définir les objectifs de l'entreprise à long terme et la stratégie à adopter pour les atteindre dans les meilleures conditions de coût et de délai, ainsi que d'assurer la régulation de l'entreprise dans la direction de ces objectifs.
- L'auto-apprentissage est un aspect clé qui permet d'acquérir une expérience de la réalité quotidienne et pousse les responsables à réévaluer l'état désiré.<sup>6</sup>

Le contrôle de gestion a plusieurs fonctions, notamment la prévision, le conseil, le contrôle et la mise en place de procédures.<sup>7</sup> ;

<sup>5</sup> CHOURAR. I, La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, mémoire de master, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2018, P.19.

<sup>6</sup> SLIMANI. F, L'impact de la comptabilité de gestion sur la performance de l'entreprise, mémoire master, école Supérieur de Commerce, Kolea, 2017, P.14.

- **La prévision** : le contrôle de gestion a pour responsabilité d'élaborer les objectifs, de déterminer les moyens pour les atteindre et de prévoir des plans de secours en cas de non-réalisation des plans initialement établis. De plus, le contrôle de gestion doit veiller à la cohérence des budgets proposés par les divers services.
- **Le conseil** : le contrôle de gestion doit mettre à disposition des différents centres de responsabilité les données indispensables pour la mise en place d'un ensemble de moyens visant à améliorer leur gestion.
- **Le contrôle** : le contrôle de gestion doit définir les responsabilités et assurer une surveillance continue de l'activité de l'entreprise, tout en veillant à la cohérence entre celles-ci à l'aide d'un tableau de bord.
- **La mise au point des procédures** : la mission de contrôle de gestion consiste à concevoir des indicateurs et à les standardiser de manière à ce que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

### **3. Les outils de contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion utilise des outils adaptés tels que la prévision, la mesure de la performance et le pilotage pour aider la direction à prendre des décisions éclairées et mettre en place efficacement la stratégie de l'entreprise. Les principaux outils de contrôle de gestion sont la mesure de la performance, la prévision, le tableau de bord et le ROI.

#### **3.1. La comptabilité de gestion**

La comptabilité de gestion ou comptabilité analytique est une comptabilité qui cherche à déterminer le coût de revient des produits et des services que vend une entreprise.

Selon Jean LOCHARD, la comptabilité analytique est un outil visant à analyser les charges et les produits enregistrés par la comptabilité générale qui sont liés à l'exploitation courante de l'entreprise, dans le but de déterminer les coûts de production et les coûts de revient.<sup>8</sup>

Le système de comptabilité analytique permet d'identifier les composants des coûts et des résultats pour faciliter la prise de décisions éclairées. Les méthodes et la collecte d'informations varient selon les objectifs fixés.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> CHOURAR. I, **Op-cit**, pp. 19 20.

<sup>8</sup> LOCHARD. J, **La comptabilité Analytique ou comptabilité de responsabilité**, édition d'organisation, 1998, P.86.

<sup>9</sup> DUBRULLE L, JOURDAIN D, **Comptabilité analytique de gestion**, Dunod, Paris, 2007, P. 11.

La comptabilité analytique utilise différentes méthodes telles que les coûts complets, les coûts partiels, ABC et direct costing pour fournir une analyse détaillée des coûts et des activités de l'entreprise, complétant ainsi la comptabilité générale.

### **3.2. Tableaux de bord**

En raison de l'utilisation inexacte de la notion de tableau de bord, on peut identifier plusieurs définitions de cette dernière.

Le tableau de bord est un système d'indicateurs permettant de faciliter la prise de décision, la coordination et le contrôle des actions d'un service. Il permet au contrôleur de gestion de communiquer les aspects essentiels de la gestion pour les améliorer.<sup>10</sup>

Le tableau de bord est un outil de gestion qui présente de manière synthétique des indicateurs clés destinés à un responsable désigné. Il permet de piloter son action en fournissant des informations pertinentes sur les différents aspects de la gestion, tels que la performance, la coordination et le contrôle.<sup>11</sup>

Le tableau de bord est composé d'indicateurs de gestion qui fournissent des informations synthétiques sur le niveau d'atteinte des objectifs clés. Ces indicateurs sont issus de la procédure budgétaire et de la mesure de la performance et permettent de comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.<sup>12</sup>

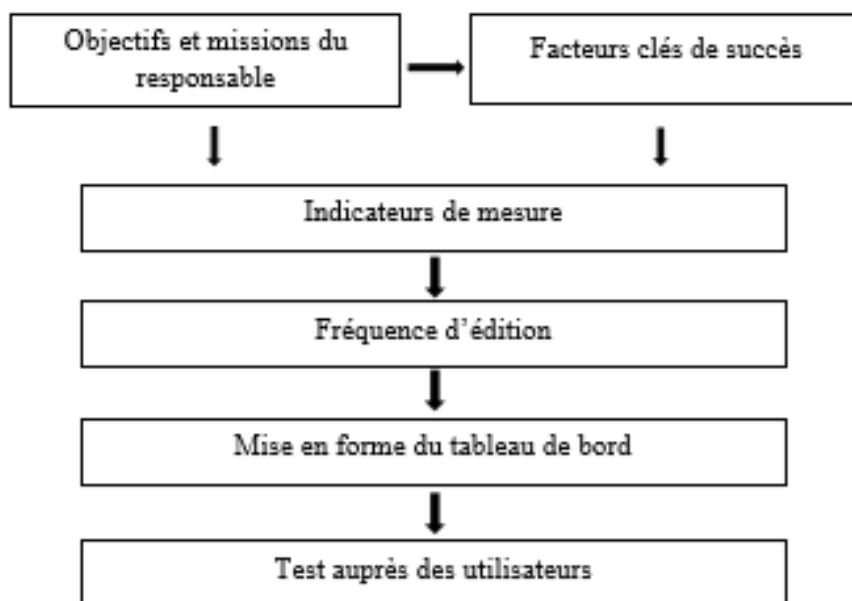
**Figure (I -03) :** Les étapes de la conception d'un tableau de bord

---

<sup>10</sup> ALAZARD. C et SEPARI. S, ontrôle de gestion, Edition Dunod, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010, P.551.

<sup>11</sup> LONING. H, Le contrôle de gestion organisation outils et pratiques, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p.70.

<sup>12</sup> COMBES. J et LABROUSSE. M, Audit financier et contrôle de gestion, Ed Publi Union, paris, 1997, P.182.



Source : NARO. G et AUGÉ. B, Mini manuel de contrôle de gestion, Dunod, 2011

### 3.3. Le reporting

« Le reporting consiste en un ensemble de documents qui ont pour but de communiquer à la hiérarchie l'état et les résultats des centres de responsabilité. »<sup>13</sup>

Selon B. Doriath, est que c'est un ensemble de documents ayant pour but d'informer la hiérarchie des grandes unités décentralisées ou des groupes sur les résultats des centres de responsabilité et les moyens utilisés.<sup>14</sup>

### 3.4. La gestion budgétaire

Le contrôle de gestion est un processus d'évaluation de la performance, qui a pour but d'aider la direction générale à élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Pour accomplir efficacement sa mission, le contrôle de gestion doit faire appel à des techniques et des outils adaptés. Parmi les outils privilégiés par le contrôleur de gestion, on trouve notamment le système budgétaire.

Au sein de notre travail de recherche, cette notion occupe une position centrale et fera l'objet d'un développement approfondi dans la section suivante.

<sup>13</sup> GUEDJ. N et coll, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 2001, p.319.

<sup>14</sup> DORIATH. B et GAUJET. C, Contrôle prévisionnel et mesure de la performance, Dunod, paris, 2007, p.294

## **Section 02 : Notion de base sur la gestion et le contrôle budgétaire**

Dans le contexte d'un environnement économique complexe, les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs sont confrontées à une multitude de défis, notamment la rareté des ressources financières, la perte de temps, le manque de précision et de planification. Ces contraintes entravent significativement la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, il incombe aux dirigeants de prendre des décisions cruciales visant à assurer la pérennité et la stabilité de l'entreprise, en adoptant une approche rigoureuse de gestion budgétaire.

### **1. La gestion budgétaire**

#### **1.1 Définition du budget**

Dans l'objectif d'identifier les définitions les plus pertinentes et significatives du terme "budget", nous avons entrepris de sélectionner parmi les nombreuses propositions qui lui sont attribuées. ;

Le mot budget est d'origine ancienne, il vient de l'ancien français « bougette » qui signifie bourse. En consultant les définitions doctrinales, le budget peut être défini comme « un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation quelques résultats considérés comme les résultats clés, par le chef de l'entreprise »<sup>15</sup>. Cette définition englobe à la fois la dimension prévisionnelle et la dimension de contrôle du budget de manière complète et efficace.

D'après Bouquin, « c'est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en générale) convergent vers la réalisation de plans opérationnels »<sup>16</sup>

Selon DORIATH « Le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc.) »<sup>17</sup>

En bref, le budget peut être défini comme un ensemble cohérent de prévisions, exprimées en unités physiques, établies par une entreprise pour son prochain exercice. Il joue un rôle essentiel en permettant à l'entreprise de se projeter dans le futur de manière organisée et planifiée.

---

<sup>15</sup> MEYER. J, **Gestion Budgétaire**, Dunod, Paris, 1990, P.27.

<sup>16</sup> BOUQUIN (H), **Op-cit**, p.245.

<sup>17</sup> DORIATH. B et GOURJET. C, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Ed Dunod, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2011, p.104.

On peut faire la distinction de deux formes de budget <sup>18</sup>:

- Le budget flexible : qui répond à une réalité, car la prévision n'est pas une certitude, le budget varie donc en fonction des quantités réalisées (produites ou vendues)
- Le budget variable : qui répond à une nécessité. Parfois pour rester réaliste, le budget doit être réajusté en fonction de réalisations déjà connues.

Une fois la définition faite, nous allons identifier les différentes fonctions que le budget remplit au sein d'une organisation

### **1.2 Objectifs des budgets**

Dans l'élaboration de programmes et de budgets, différents objectifs : ils sont des outils de contrôle permettant de déterminer les écarts entre réalisations et prévisions, des outils de pilotage de l'entreprise pour atteindre les objectifs de l'organisation en fonction des ressources disponibles, des outils pour repérer les contraintes externes et les opportunités à court terme, pour assurer la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilités, pour vérifier a priori la construction budgétaire, des outils de communication, de responsabilisation et de motivation en installant la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre<sup>19</sup>.

### **1.3 Rôle des budgets**

Le système budgétaire joue trois rôles principaux : il est un élément du contrôle de gestion, un moyen de planification et un outil de contrôle. Les budgets sont conçus pour permettre les fonctions de finalisation, pilotage, post évaluation, sur un horizon de court terme, généralement annuel. Les budgets sont également un instrument de planification et transcrivent les plans dans un langage particulier, celui de la comptabilité et de la finance. Enfin, les budgets doivent accorder les personnes, les projets et les stratégies, ce qui signifie qu'ils doivent engager les personnes et être mobilisateurs. Cependant, le système budgétaire peut être source de dysfonctionnements potentiels en raison de son triple engagement.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> LAUZEL. P, **Contrôle budgétaire**, Ed Sirey, 2<sup>ème</sup> édition, p. 102.

<sup>19</sup> DORIATH. B et GOURJET. C, **Op-cit**. P. 101.

<sup>20</sup> BOUQUIN. H, **La maîtrise des budgets dans l'entreprise**, EDICEF/AUPELF, 1992, P. 15.

### 1.4 Les fonctions du budget

Le budget joue un rôle polyvalent au sein d'une organisation, avec plusieurs fonctions essentielles qui peuvent être énumérées comme suit <sup>21</sup> ;

- **Le budget comme Un outil d'anticipation au service de la stratégie** : Le budget est un outil d'anticipation majeur pour les entreprises dans un environnement futur et incertain. Il représente un contrat entre les différents acteurs de l'entreprise pour garantir la cohérence entre les objectifs et la stratégie, et permet une formalisation comptable et financière des plans d'action à court terme. Le budget joue également un rôle stabilisateur en encadrant l'action des opérationnels et en limitant les perturbations liées à l'environnement.
- **Le budget comme un instrument de contrôle de gestion** : En tant qu'instrument de contrôle de gestion, le budget permet de suivre la réalisation des plans d'actions et de comparer les résultats obtenus avec les prévisions établies. Il permet ainsi de contrôler l'engagement des dépenses et de comparer les réalisations au budget, ce qui permet de prendre des mesures correctives si nécessaire.
- **Le budget comme un outil de coordination et de communication** : Le budget est un outil d'anticipation qui permet à l'entreprise d'optimiser son développement en planifiant ses actions à court terme. Il joue un rôle stabilisateur en encadrant l'action des opérationnels et en limitant les perturbations liées à l'environnement. Le budget est également un instrument de contrôle de gestion permettant de suivre la réalité par rapport aux prévisions. Enfin, le budget est un outil de coordination et de communication, favorisant la cohérence des actions des différents services et permettant à la direction générale de réaffirmer la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Le budget comme instrument de motivation et gestion de conflit** : Si le processus budgétaire est bien mené, notamment en veillant à la participation de tous, il a un aspect fort de motivation pour les responsables de l'entreprise. Mais la relation est aussi inverse : ce n'est que s'il est motivant que le budget remplit sa mission.
- **Le budget comme un outil de remise en cause et d'amélioration des performances** : le budget est un outil prévisionnel et limitatif qui permet à l'entreprise de coordonner, anticiper et contrôler ses activités. Il sert à établir des objectifs réalistes, détecter et corriger les écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires. De plus, il peut contribuer à une réflexion

---

<sup>21</sup> CABANE. P, Op-cit, P .260.

approfondie sur les fonctionnements de l'entreprise, améliorer les performances économiques et remettre en cause les processus existants.

### **1.5 Définition de la gestion budgétaire**

Dans les années 1930, les organisations économiques complexes ont mis en place un système de gestion budgétaire pour faire face aux défis de gestion liés à leur taille. Cette initiative a d'abord été utilisée par l'État avant d'être adoptée par les entreprises privées.

La gestion budgétaire est définie par Meyer J. comme étant un processus de prévisions et d'affectations de ressources pour une durée limitée, suivi d'un contrôle régulier pour comparer les budgets aux réalisations et mettre en évidence les écarts, afin de les expliquer et de les analyser.<sup>22</sup>.

FORGET. J, définit la gestion budgétaire comme suit « La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »<sup>23</sup>.

Selon LOCHARD. J « La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement, les réalisations avec les données budgétées (prévision) afin de mettre en place des actions correctives s'il est nécessaire »<sup>24</sup>.

A partir des définitions précédentes on peut dire que la gestion budgétaire consiste à traduire les décisions de la direction en programmes d'action chiffrés appelés « budgets », selon le plan comptable. Ce mode de gestion utilise une boucle fermée avec rétroaction pour piloter l'entreprise.

#### **Figure (I -04) : schématisation du processus de la gestion budgétaire**

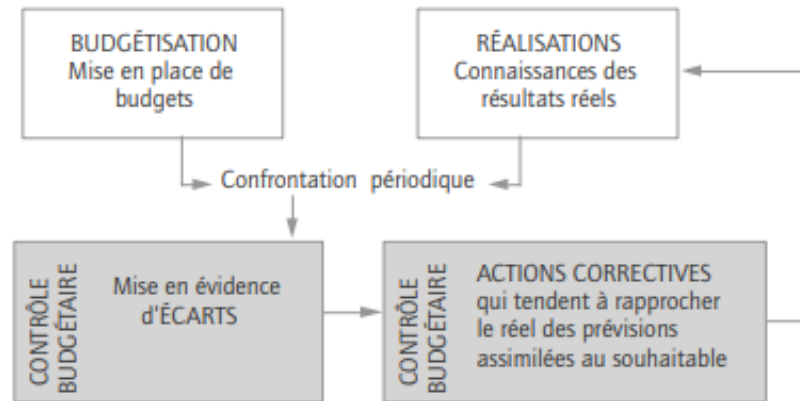
---

<sup>22</sup> MEYER. J, **Gestion Budgétaire**, Ed Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1970, P. 02.

<sup>23</sup> FORGET. J, **Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, France, 2005, P. 09.

<sup>24</sup> LOCHARD. J, **La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers**, édition d'Organisation, Paris, 1998, P. 07.





**Source :** ALAZARD (C) et SEPARI (S), contrôle de gestion, Edition Dunod, 2e Edition, Paris, 2010, p225.

Sous cette forme, la gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion composé de deux phases distinctes :

- La budgétisation c'est-à-dire l'élaboration des budgets (documents),

Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.

### 1.5.1 Conditions d'efficacité de la gestion budgétaire

Pour qu'une gestion budgétaire soit efficace, elle doit accomplir à un certain nombre de conditions <sup>25</sup>:

- **La réelle implication de la direction générale :** La direction générale doit intervenir tout le long du processus budgétaire : en amont et en aval, dans le but de garantir une gestion rigoureuse et saine.
- **L'adhésion du personnel :** La gestion budgétaire nécessite l'implication et l'adhésion du personnel pour assurer une responsabilisation et une motivation accrues de chacun en ce qui concerne le respect du budget dont il a la charge.
- **Le travail d'analyse et de synthèse :** Le travail d'analyse s'effectue en amont et en aval de l'élaboration de la démarche budgétaire ;
  - **En amont :** le programme d'action chiffré doit être mis en place après avoir effectué un diagnostic approfondi de l'environnement interne et externe, tout en prenant en considération aussi des orientations de la direction générale.

<sup>25</sup> HENOT. C et HEMECCI. F, Contrôle de gestion, Edition Bréal, Paris, 2007, pp.72-73.

➤ **En aval** : après la diffusion et l'exécution du programme, une confrontation des réalisations, et un contrôle approfondi doit être mis en place pour identifier les dysfonctionnements.

### **1.5.2 Limites de la gestion budgétaire**

Les limites de la gestion budgétaire incluent la pérennisation de postes budgétaires non efficaces en raison de la construction basée sur des modèles passés, la mal-vécue de la désignation des responsabilités et du contrôle, la possibilité d'un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux responsables, la liberté donnée aux responsables qui peut induire des féodalités et la gestion budgétaire qui peut devenir sourcée d'inertie plutôt que de réactivité. Enfin, les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète, nécessitant une veille constante pour adapter les programmes d'actions et les prévisions.<sup>26</sup>

### **1.6 Importance de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est importante car elle permet à une entreprise de préparer son avenir en améliorant sa connaissance de son potentiel et de son environnement, en définissant ses objectifs et les moyens de les atteindre, en planifiant et coordonnant les actions nécessaires, et en impliquant tous les responsables opérationnels.<sup>27</sup>

### **1.7 Les principes de base du système budgétaire**

Les principes de base du système budgétaire incluent l'importance de la planification à court terme et du contrôle, la nécessité de suivre des principes fondamentaux clairement définis pour garantir l'intégrité du système budgétaire, et le fait que toutes les activités de l'entreprise doivent être budgétées en précisant les missions de chaque unité de gestion et en ne laissant aucune activité hors responsabilité.

- **Le principe de l'annualité** : En gestion budgétaire stipule que le budget doit être établi chaque année, contenir des prévisions d'une durée maximale d'un an et être exécuté au cours de l'année pour laquelle il a été voté.
- **Principe du couplage de système budgétaire avec le système de décision** : Le découpage budgétaire doit être calqué sur le partage des responsabilités et du pouvoir de décision.

---

<sup>26</sup> DORIATH. B, Contrôle de gestion en 28 fiches, Ed DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, p. 3.

<sup>27</sup> HUTIN. H, Toute la finance d'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2002, p. 387.

- **Principe de la contrôlabilité des éléments de budget :** Ce principe s'avère important au plan de l'évaluation de la performance, car un centre budgétaire ne peut être tenu responsable des éléments qu'il ne contrôle pas.
- **Principe de non remise en cause des politiques et des stratégies :** Il stipule que la budgétisation doit découler de la planification opérationnelle qui doit elle-même être conforme aux politiques et stratégies de l'organisation.
- **Principe d'unité :** L'unité budgétaire stipule que toutes les opérations doivent être regroupées dans un seul document.
- **Principe de gestion par exception :** Il consiste à ne présenter et à n'analyser que les écarts significatifs, nécessitant une décision ou une action corrective.
- **Principe de compatibilité avec le style de management :** Le processus de budgétisation et de contrôle doit être cohérents avec le style de management et la politique de personnel de l'organisation
- **Principe de couplage du système budgétaire avec le système de décision :** Le système budgétaire doit coïncider avec le partage de responsabilités. En effet, pour qu'il soit un ensemble d'actions programmées à court terme, le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par centres de responsabilités. En d'autres termes, le découpage budgétaire doit être claqué sur le partage de responsabilités et du pouvoir de décision.

### **1.8 Les objectifs de la gestion budgétaire**

On peut dresser la liste des principaux buts de la gestion budgétaire de la manière suivante <sup>28</sup> :

- **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.

---

<sup>28</sup> BROOKSON. S, Gérer un budget, édition Mango Pratique, Paris, 2001, P. 09.

- **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.

## **2. Gestion budgétaire et centres de responsabilité**

La gestion budgétaire implique des centres de responsabilité définis en fonction de la structure de l'entreprise. Les responsables de ces centres ont une délégation de pouvoirs et doivent atteindre leurs objectifs en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Les performances sont prévues et suivies grâce à la planification et aux outils de contrôle de gestion.<sup>29</sup>

### **2.1 Les types de centres de responsabilité**

On distingue cinq types de centres de responsabilité, qui sont : le centre de coûts, centre de dépenses discrétionnaires, centre de revenu, centre de profit et centre d'investissement. Tels que

30

**Centre de coût** : L'unité concernée doit réaliser le produit qu'elle fabrique au moindre coût, avec la meilleure qualité possible. Plusieurs indicateurs peuvent être élaborés par le contrôle de gestion pour mesurer les performances de ces centres :

- Coût : coût de production, taille du lot économique, niveau des stocks ;
- Qualité : taux de rebut, taux de panne, critère de qualité ;
- Délai : délai de réponse à la demande

**Centre de dépenses discrétionnaires** : Le centre de dépenses discrétionnaires est créé pour les services fonctionnels qui aident une activité opérationnelle et ne peuvent pas être directement rattachés à un output identifiable. Il est contrôlé sur sa capacité à respecter une dotation budgétaire fixée, contrairement aux centres de coûts qui sont évalués sur la maîtrise de leurs coûts.

---

<sup>29</sup> DORIATH. B, GOUJET C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition Dunod, Paris, 2002, p. 104.

<sup>30</sup> ALAZARD. C et SEPARI. S, Op-cit, p. 220 223.

**Centre de recettes :** est une unité qui doit maximiser le chiffre d'affaires. Les performances peuvent être évaluées soit en fonction du volume de ventes réalisées, soit avec des indicateurs sur les variables qui influencent les ventes, tels que le taux de remise, le délai de paiement, le nombre de visites aux clients, etc. Il est recommandé de mettre en place des critères de gestion par rapport aux moyens utilisés plutôt qu'en fonction des résultats pour évaluer la performance des responsables.

**Centre de profit :** Le centre de profit est un type de centre de responsabilité dont la mission est de maximiser la marge en augmentant les recettes et en minimisant les coûts. Ils devraient correspondre aux segments stratégiques définis par l'analyse stratégique de l'entreprise. Les critères de performance et de gestion sont nombreux, incluant le résultat net, le taux de marge, et le ratio de rentabilité du capital investi. Cependant, les vrais centres de profit sont peu nombreux en raison de la faible autonomie des responsables dans la gestion des ressources et des recettes.

**Centre d'investissement :** il vise à obtenir une rentabilité maximale des capitaux investis, en prenant en compte les coûts contribuant à réduire le cash-flow. Les indicateurs de gestion sont les critères classiques de rentabilité tels que le ratio de rendement des actifs, le taux interne de rentabilité, la valeur actuelle nette, le niveau de cash-flow et le ratio d'endettement. Les centres d'investissement ont une vision à long terme contrairement aux centres de profit qui se concentrent souvent sur des bénéfices à court terme. Les indicateurs de performance synthétique sont remplacés par des indicateurs plus spécifiques pour distinguer les résultats de la gestion courante de ceux des investissements, ainsi que les critères de gestion et ceux de performance.

### **3. Le contrôle budgétaire**

Le système de gestion budgétaire d'une entreprise attribue des budgets à court terme à ses responsables, mais le suivi effectif des réalisations est essentiel. Le contrôle budgétaire compare les prévisions aux réalisations pour détecter les écarts et prendre des mesures correctives pour atteindre les objectifs initialement fixés.

#### **3.1 Définition et objectif du contrôle budgétaire**

##### **3.1.1 Définition du contrôle budgétaire**

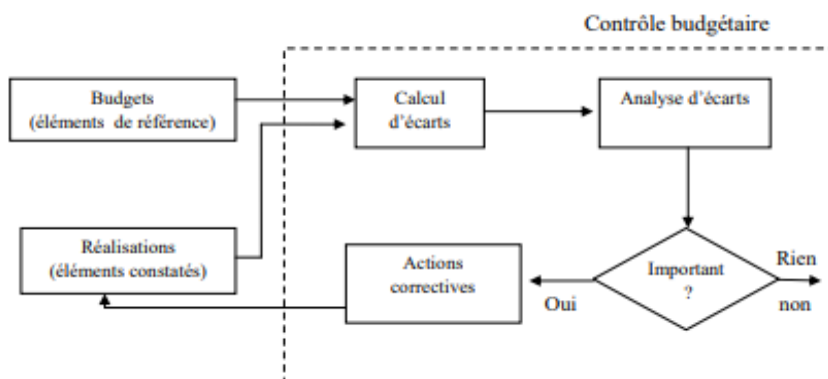
M. Gervais définit le contrôle budgétaire comme un processus continu de comparaison entre les résultats réels et les prévisions budgétaires. Ce processus vise à rechercher les causes des écarts, à

informer les différents niveaux hiérarchiques, à prendre les mesures correctives si nécessaire et à évaluer l'activité des responsables budgétaires.<sup>31</sup>

Le contrôle budgétaire implique la comparaison et l'interprétation des résultats réels par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation. Il peut être résumé par la formule suivante : <sup>32</sup> **Prévision - Réalisation = Écart.**

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel de la gestion budgétaire. Il implique la comparaison permanente des résultats réels avec les prévisions budgétaires afin de déterminer les écarts, rechercher leurs causes, informer les niveaux hiérarchiques, prendre des mesures correctives et évaluer l'activité des responsables budgétaires. Cela permet de piloter les activités, de gérer les écarts de manière anticipée, de faire du contrôle une pratique utile et compréhensible pour tous, et d'optimiser l'utilisation des ressources. Il s'agit d'un outil de pilotage qui repère les anomalies et favorise la prise d'actions correctives appropriées.<sup>33</sup>

Figure (I -05) : schématisation du contrôle budgétaire



Source : Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI, DCG 11 Contrôle de gestion : manuel et application, 4e édition, édition DUNOD, 2016, p317.

Le contrôle budgétaire assure un suivi continu de l'activité pour maintenir les réalisations en ligne avec les objectifs de l'organisation. Un schéma peut illustrer la différence de réalisation des objectifs entre une organisation avec et sans contrôle budgétaire.

<sup>31</sup>ALAZARD. C et GERVAIS. M, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition ,1990, p. 226.

<sup>32</sup>BERLAND. N et RONGE. Y, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, Edition PEARSON, 2010, p. 300.

<sup>33</sup> BÉATRICE et GRANDGUILLOT. F, Essentiel de contrôle de gestion, 4<sup>ème</sup> éd Lextenso, Paris, 2009, p. 63.

### 3.1.2 Les objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour objectif essentiel de <sup>34</sup>;

- Coordonner les activités des différents centres de responsabilité pour assurer la cohésion et évaluer la maîtrise du processus de décentralisation.
- Motiver les responsables tout en surveillant les délégations, en instaurant une relation de confiance et en assurant le respect des compétences transférées.
- Mesurer et contrôler la performance de l'entreprise en évaluant l'exécution budgétaire et en mesurant la maîtrise des facteurs clés de succès.
- Favoriser le dialogue et la communication en permettant l'analyse des écarts, les échanges pour trouver des solutions et le feedback au personnel, tout en incluant une analyse approfondie des écarts et des mesures correctives appropriées.

### 3.2 Fonctions du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire remplit deux rôles distincts : une fonction de contrôle et une fonction de régulation <sup>35</sup>.

- **Fonction de contrôle** : Il est crucial de contrôler régulièrement tout au long de l'exercice budgétaire les résultats globaux, les résultats par fonction et centre de responsabilité, ainsi que la réalisation des actions d'amélioration prévues dans le budget.
- **Fonction de régulation** : Il est essentiel de détecter les écarts significatifs, d'alerter les responsables et de prendre des mesures correctives, telles que le rattrapage des écarts ou la révision des objectifs, pour maintenir la trajectoire des objectifs budgétaires.

### 3.3 Caractéristiques du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion qui analyse les écarts entre prévisions et réalisations, a une dominante financière et fournit des indicateurs en unités monétaires. Il est rétrospectif et permet d'informer les responsables sur le degré de réalisation des budgets pour une gestion efficace de la performance.<sup>36</sup>

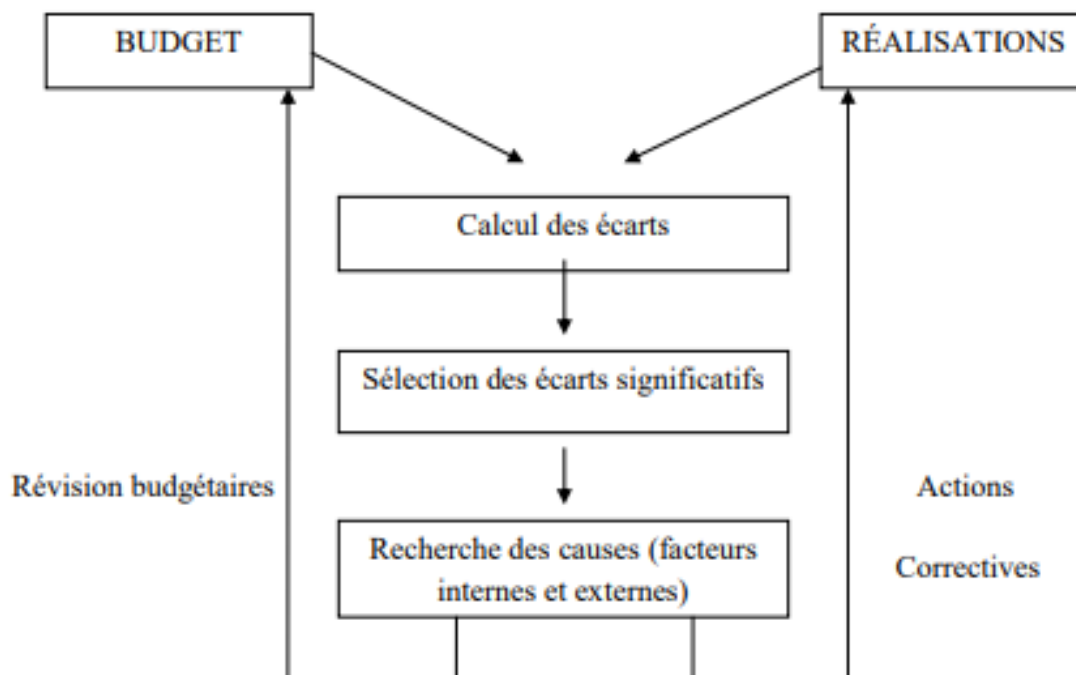
---

<sup>34</sup> DELALI. A, **Analyse critique du processus de gestion budgétaire**, mémoire de Master professionnel en comptabilité et gestion financière, Institut supérieur de comptabilité de banque et de finance, SENEGAL, 2009, p. 62.

<sup>35</sup> BOUCHAMA. I, **La gestion budgétaire au sein d'une entreprise**, Mémoire de licence en sciences commerciales, EHEC, 2013, p. 43.

<sup>36</sup> DORIATH. B, GOUJET. C, **Op-cit**, P. 201.

Figure (I -06) : Le processus du contrôle budgétaire

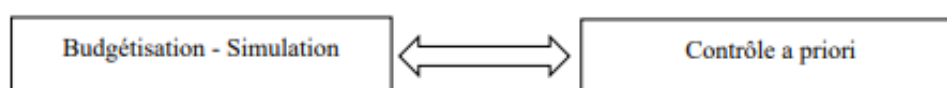


Source : DORIATH. B, GOUJET. C : Op-cit, P.201

### 3.4. Les différentes étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire comporte trois étapes le contrôle anticipatif, le contrôle opérationnel et le contrôle prévisionnel. La première phase consiste à anticiper les conséquences des décisions budgétaires pour maximiser les chances de succès. La deuxième phase vise à détecter rapidement les écarts entre les prévisions et les réalisations et à mettre en place des actions correctives nécessaires. Enfin, la troisième phase sert à dresser un bilan final, expliquer les écarts, mettre à jour les normes techniques et évaluer la fiabilité des prévisions.<sup>37</sup>

Figure (I -07) : Contrôle a priori



<sup>37</sup> HERVE. H, Toute la finance de l'entreprise en pratique, Ed d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, P. 679.



**Source :** MARGERIN (J), La gestion budgétaire : comment en faire un outil de management, Ed. SEDIFOR, 1986, Page 171.

### **Section 03 : notion de base de la performance de l'entreprise**

De nos jours, la notion de performance est de plus en plus importante pour les dirigeants et les parties prenantes de l'entreprise car elle permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs dans un environnement incertain. Cette section présente la définition, les composants, les objectifs, les types, les caractéristiques et les dimensions de la performance, ainsi que les critères d'évaluation de la performance.

#### **1 Généralité sur la performance de l'entreprise**

##### **1.1.Définition de la performance de l'entreprise**

La performance de l'entreprise est une notion complexe qui a été décrite de différentes manières par les auteurs. Selon Philippe LORINO, la performance se réfère à tout ce qui contribue à améliorer la relation entre la valeur et le coût, mais pas ce qui réduit le coût ou augmente la valeur isolément. Cette définition repose sur deux notions clés : le coût, qui représente la mesure financière de la consommation de ressources impliquée dans un processus de production, et la valeur, qui correspond à l'évaluation de la pertinence des services offerts par l'entreprise en réponse à des besoins, effectuée par la société, y compris le marché et les clients potentiels.<sup>38</sup>

KHEMAKHEM. A propose dans son livre intitulé « La dynamique du contrôle de gestion » une définition de la performance en termes d'efficacité et de productivité d'un centre de responsabilité, tel qu'un atelier, un service, une unité, une entreprise ou une branche, par rapport aux objectifs qui lui ont été assignés et qu'il a acceptés.<sup>39</sup>

D'après BOURGUIGNON, la performance de l'organisation correspond à l'accomplissement de ses objectifs, quels que soient leur type et leur diversité. Cette réalisation peut être considérée dans un sens étroit, c'est-à-dire comme un résultat final atteint, ou dans un sens plus large, impliquant le processus ayant conduit à ce résultat, notamment les actions entreprises pour y parvenir.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> LORINO. P, Méthodes et pratiques de la performance, éditions d'organisation, Paris, 1997, p. 18.

<sup>39</sup> KHEMAKHEM. A, La dynamique du contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1992, P. 311.

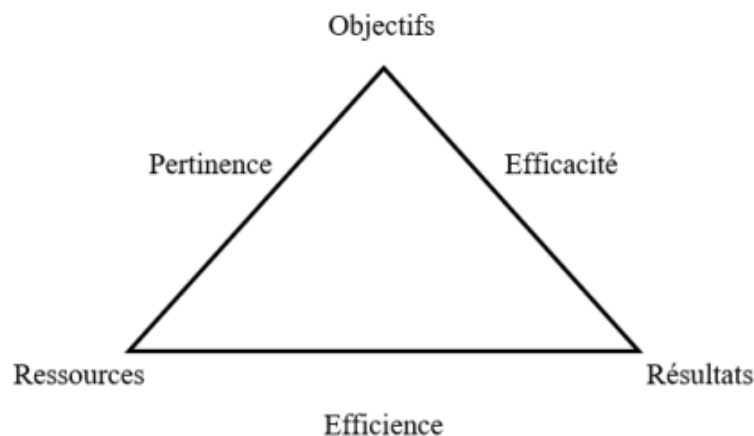
<sup>40</sup> BOURGUIGNON. A, Management et évaluation de la performance, 2015, P. 15.

La performance de l'entreprise repose sur la relation étroite entre la valeur et le coût. Ces deux éléments sont interdépendants car il ne s'agit pas simplement de réduire les coûts ou d'augmenter la valeur produite, mais plutôt d'optimiser le rapport entre les deux.

## 1.2. Les composantes de la performance

Les définitions citées précédemment, montrent que la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs visés, en mesurant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts et aux ressources utilisées. Pour être performante, une entreprise doit être à la fois efficace et efficiente, c'est-à-dire atteindre ses objectifs tout en minimisant les moyens utilisés. Ainsi, la performance peut être définie comme la combinaison de l'efficacité, de l'efficience, et de la pertinence, qui sont les piliers essentiels de la réussite des objectifs fixés

**Figure (I -08) :** le pyramide de la performance



**Source :** HELENE. L ; VERONIQUE. M et autres, « le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », édition Dunod. 3e édition, paris, 2008, p6.

- **L'efficacité :** consiste à mesurer la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cela implique que les actions entreprises soient appropriées et qu'elles répondent aux attentes. L'efficacité est donc définie comme étant le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs définis. Cette notion est essentielle pour évaluer la performance d'une entreprise ou d'un individu.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats obtenus} / \text{Objectifs}$$

- **L'efficience :** consiste à optimiser la gestion des ressources pour obtenir les meilleurs résultats possibles, ou à minimiser la consommation de ressources pour une production

donnée. Elle permet de mesurer le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés. Cette notion est essentielle pour assurer la rentabilité et la performance d'une entreprise.

- $\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Les moyens mis en œuvre}$

**Efficience = Résultats atteints / Les moyens mis en œuvre**

Elle englobe, selon STERN et EL-ANSARY<sup>41</sup>, trois concepts ;

- **La productivité** : optimisation des ressources physiques pour une production donnée, évaluée par le rapport entre les facteurs consommés et la quantité de production obtenue, permettant d'évaluer la performance d'une entreprise ou d'un secteur d'activité.
- **La profitabilité** : rapport entre le profit et les coûts associés, permettant de mesurer la capacité d'une entreprise à générer des profits.
- **La rentabilité** : mesure l'optimisation des ressources financières pour générer un profit, évaluée par le rapport entre le bénéfice distribuable et les capitaux propres investis, permettant d'apprécier la performance financière d'une entreprise ou d'un projet.
- **La pertinence** : consiste à atteindre efficacement et de manière efficiente un objectif spécifique avec les moyens et les actions déployés, permettant de garantir la pertinence des actions entreprises pour atteindre les objectifs fixés.

En somme, la performance se réfère à l'aptitude à réaliser une action pour atteindre des résultats conformes à des objectifs préétablis, tout en minimisant les coûts des ressources et des processus impliqués ou en les rentabilisant au maximum.

- **La rentabilité :**

BOUQUIN H affirme que la rentabilité est l'une des références fondamentales qui guide les décisions et les actions d'une entreprise.<sup>42</sup> La rentabilité correspond à la capacité d'un capital à générer des revenus, elle est mesurée par le rapport entre le bénéfice distribuable et les capitaux investis pour l'obtenir. En d'autres termes, c'est le rapport entre le profit réalisé et les fonds engagés.

<sup>41</sup> La VILLARMOIS. O, Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art, 2001, p 2.

<sup>42</sup> Bouquin. H, Le contrôle de gestion, presse universitaire de France, collection gestion, 6ème éd, Paris, p. 508.

On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité financière et la rentabilité économique

### **1.3. Les objectifs de la performance**

La mesure de la performance des entreprises a pour objectif d'atteindre plusieurs buts et objectifs, tels que : l'innovation de produits, la reconnaissance des performances individuelles, l'amélioration des processus de fabrication, la réduction des coûts, le lancement de nouveaux produits, le respect des délais de livraison, le développement de la créativité du personnel et l'amélioration du traitement des réclamations. Elle ne doit pas être considérée comme une fin en soi.<sup>43</sup>

### **1.4. Les types de performance**

Une fois que tous les processus de l'entreprise ont été achevés, la performance globale de l'entreprise prend en compte à la fois les coûts les plus bas possibles, la satisfaction du client, le prix et la compétitivité. Il convient de noter que la compétitivité de l'entreprise dépend de sa performance globale.<sup>44</sup>

#### **1.4.1 Performance interne**

La vision interne se concentre sur la maîtrise des processus et des activités internes de l'organisation, en impliquant les membres de l'entreprise. Elle englobe la performance humaine, technique et financière, qui sont nécessaires pour mener à bien les activités et créer de la valeur. En d'autres termes, la performance interne se réfère à l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.<sup>45</sup>

#### **1.4.2 Performance externe**

La vision externe de la performance se concentre sur les marchés et s'adresse généralement aux parties prenantes impliquées dans une relation contractuelle avec l'organisation. Elle se mesure par la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements de son environnement externe.<sup>46</sup>

La comparaison entre ces deux types de performance se résume dans le tableau qui suit <sup>47</sup> ;

---

<sup>43</sup> CALLAT. A, **Management des entreprises**, Édition Hachette, France, 2008, p.38.

<sup>44</sup> DEBBAH. A et HAMI. A, **Impact de la formation sur la performance de la fonction commerciale** , mémoire de licence, option management, EHEC, 2012, p.40

<sup>45</sup> M. DERICHE et S. KABECHE, Op-cit, P.8.

<sup>46</sup> MARTORY. B, **Contrôle de gestion performance sociale**, édition VUIBERT, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 1999, P23

<sup>47</sup> DORIATH. B, GOUJET. C , **Op.cit**, p. 175.

<b>Performance interne</b>	<b>Performance externe</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tourné vers les managers
Porte sur le résultat présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débats entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

**Tableau (I-1) :** Comparaison entre la performance interne et la performance externe

**Source :** DORIATH. B, GOUJET. C : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2007, P175

**Commentaire :** Le tableau présenté illustre la distinction entre la performance interne, qui concerne principalement les parties prenantes internes de l'entreprise, et la performance externe, qui s'adresse généralement aux parties prenantes ayant une relation contractuelle avec l'entreprise.

### 1.5. Les caractéristiques de la performance

La performance englobe plusieurs traits distinctifs, à savoir <sup>48</sup> :

**La performance est un construit support à des jugements :** la performance est un concept qui est soumis à des jugements et à des évaluations de valeurs, qui varient en fonction des individus et des groupes qui l'utilisent. Elle peut donc être perçue différemment par les parties prenantes de l'entreprise en fonction de leurs attentes et priorités.

**La performance est un concept évolutif :** la performance est un concept qui évolue dans le temps et est soumis à des changements en fonction des critères d'évaluation internes et externes

<sup>48</sup> NGOK EVINA J-F, La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? in revue des Sciences de Gestion, N° 230, février, 2008, P.80

qui évoluent avec l'environnement. Les facteurs qui contribuent au succès d'une organisation peuvent varier en fonction des différentes phases de son évolution.

- **La performance comme indicateur de pilotage :** La performance peut être gérée à l'aide d'indicateurs multiples qui se complètent. Les critères financiers ne suffisent plus pour évaluer la performance et les indicateurs non financiers sont de plus en plus utilisés. La performance a un effet rétroactif sur l'organisation et peut amener les dirigeants à reconsidérer leurs choix stratégiques en cas de résultats insatisfaisants.
- **La performance est riche de composantes antinomiques :** La performance comprend des paramètres complémentaires et contradictoires, nécessitant des arbitrages permanents. Les entreprises peuvent donner la priorité à certaines dimensions en fonction de leur développement ou de la personnalité de leur dirigeant. Bien que la dimension économique soit prédominante, d'autres aspects peuvent être privilégiés à différents moments.

## **2. La mesure de la performance**

La mesure de la performance est un moyen essentiel pour évaluer, comparer et faire des choix éclairés en réduisant l'arbitraire. Elle permet également de juger de la pertinence des organisations et de leurs programmes. De nombreuses entreprises ont choisi de relever le défi de l'imputabilité en mesurant leurs résultats.

### **2.1. Notion de mesure de la performance**

David Raviart et Christian Thaon ont souligné que la mesure de la performance est essentielle car la performance ne peut exister que si elle est mesurable.<sup>49</sup>

Selon MAHE HDE BOISLANDELLE, la mesure de la performance correspond à une évaluation a posteriori des résultats atteints par une entreprise par rapport à ses objectifs.<sup>50</sup>

Selon KHEMAKHEM, la mesure de la performance permet d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de l'organisation sont atteints, et elle sert également à récompenser ou sanctionner les membres de l'entreprise en fonction de leur comportement responsable.<sup>51</sup>

En effet, la mesure va permettre <sup>52</sup>;

---

<sup>49</sup> RAVIART. D et THAON. C, Comment piloter la performance, édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, P. 78.

<sup>50</sup> BOISLANDELLE. M, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998, P. 319.

<sup>51</sup> KHEMAKHEM. A, Op-cit, P. 343

- De fixer régulièrement les résultats obtenus et d'évaluer le niveau de performance atteint. Pour piloter efficacement la performance, il est nécessaire de se donner des échéances et des occasions de faire le point. Par exemple, un responsable commercial ayant pour objectif d'augmenter ses ventes de manière significative sur un an, doit suivre régulièrement ses réalisations chaque mois afin de gérer la réalisation progressive de cet objectif.
- De quantifier précisément le niveau de performance atteint, comme dans le cas du commercial qui ne peut pas se contenter d'une estimation approximative de ses ventes mensuelles, mais doit s'appuyer sur des informations factuelles et objectives telles que le chiffre d'affaires effectivement réalisé.
- De déclencher des actions managériales en permettant au responsable non seulement de connaître ses résultats, mais aussi de les évaluer en les comparant aux objectifs préalablement définis. Ainsi, il peut identifier un éventuel besoin d'actions correctives. En somme, les mesures produites ont un rôle de signal d'alerte.

## **2.2.Le pilotage de la performance**

Pour assurer une évaluation, un pilotage et un contrôle efficaces de sa performance, l'entreprise doit disposer d'informations synthétiques et pertinentes rapidement. Elle peut utiliser deux outils de gestion complémentaires : le tableau de bord et le reporting. Le tableau de bord est principalement un outil de pilotage, tandis que le reporting est plutôt un outil de contrôle.

Le tableau de bord est principalement utilisé pour piloter l'activité de l'entreprise, tandis que le reporting est davantage utilisé pour contrôler cette activité.

## **2.3.L'importance de la mesure de la performance**

La mesure de la performance est essentielle pour guider les actions stratégiques des managers, fixer des objectifs de performance, suivre leur mise en œuvre, détecter des écarts et réagir en conséquence. Cela implique la mise en place de dispositifs d'incitation et de pilotage, ainsi qu'un processus de diffusion d'information et d'animation pour coordonner les actions et atteindre les objectifs.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> GIRAUD. F et coll, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, Gualino, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, P.30.

<sup>53</sup>DORIATH. B et GOUJET. C, **Op-cit**, p. 178.

### **3. Les dimensions et les indicateurs de la performance**

#### **3.1. Différentes dimensions de la performance**

Avec les défis de la concurrence actuelle, la performance des entreprises s'avère un concept complexe qui englobe plusieurs dimensions étroitement liées. Ces dimensions sont liées aux diverses attentes des parties prenantes et comprennent notamment :

##### **3.1.1 La Performance socio-économique**

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique, la performance financière et la performance commerciale, la performance stratégique et la performance concurrentielle

- **La performance organisationnelle**

Selon les théories de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle dépend de l'organisation interne de l'entreprise et de sa capacité à atteindre ses objectifs. Le professeur Kalika identifie quatre facteurs clés pour l'efficacité organisationnelle : la structure formelle, les relations entre les composants, la circulation de l'information et la flexibilité de la structure. La performance de l'entreprise est donc liée à sa structure organisationnelle qui influence les compétences requises pour les professionnels.<sup>54</sup>

- **La performance sociale**

La performance sociale désigne la réalisation des objectifs sociaux d'une entreprise et englobe la durabilité des services, l'amélioration de la qualité des services financiers, l'amélioration de la situation économique et sociale des clients, ainsi que la responsabilité sociale envers les clients, les employés, la communauté et l'environnement. Sa mesure quantitative est complexe, mais peut être évaluée à travers la nature des relations sociales, la qualité des prises de décision, la gestion des conflits et crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, l'absentéisme et les retards au travail, ainsi que le niveau de satisfaction des individus dans l'entreprise.<sup>55</sup>

- **La performance stratégique et la performance concurrentielle**

---

<sup>54</sup>MORAND. M, **La performance globale et ses déterminants**, 2008,

<sup>55</sup> DUCAASSY et MONTANDRUS. S, **Performance sociale : quelle influence de l'actionnaire ?** Revue Gestion, N°11, 2015, p. 112.



Selon BARETTE et BERARD, pour survivre, une entreprise doit se démarquer de ses concurrents en se fixant des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité des produits, l'innovation marketing ou l'adoption de technologies de fabrication performantes. La haute direction doit communiquer ces objectifs au personnel et les transformer en objectifs opérationnels pour leur mise en œuvre.<sup>56</sup>

La performance stratégique est la capacité des dirigeants à gérer la performance de leurs opérations de manière stratégique pour assurer la performance future de l'entreprise sur les prochaines années, selon SADEG.<sup>57</sup>

La performance concurrentielle d'une entreprise dépend de sa capacité à comprendre les règles du marché et son environnement concurrentiel. Cette approche est essentielle pour évaluer la compétitivité de l'entreprise.

- **La performance commerciale**

La performance commerciale est étroitement liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Elle peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit et le chiffre d'affaires, ainsi que par des critères qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, la fidélisation de la clientèle, leur perception de la qualité, la réputation de l'entreprise et l'attrait de nouveaux clients. Cette performance est essentielle pour succès et la croissance de l'entreprise, et est donc un élément clé à surveiller et à améliorer en permanence.<sup>58</sup>

- **La performance financière**

La performance financière d'une entreprise dépend de son efficacité à optimiser l'utilisation de ses ressources financières telles que la gestion de la trésorerie ou les investissements, selon MARTORY et ses collaborateurs.<sup>59</sup>

Opérations financières, y compris l'établissement de budgets et de plans, l'analyse des activités financières, la répartition, la consolidation et la création de tableaux de bord décisionnels.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> BARRETTE. J, **Gestion de la performance : liée la stratégie aux opérations**, Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 04, 2000, p. 15.

<sup>57</sup> SADEG.M, **Performance des entreprises et intégration**, Revue des sciences commercial et de la gestion, N°03, Avril 2004, p. 71.

<sup>58</sup> BERTRAND. S, **Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique**, in revue des Sciences de Gestion, N° 241, janvier, 2010, P.119.

<sup>59</sup> MARTORY.B et autres, **Piloter les performances RH**, Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, p23.

On mesure cette performance en utilisant des indicateurs tels que le ROI, l'EVA et le RR, ainsi que le taux de marge bénéficiaire.

- **Le ROI (Return On Investment):**

$$\text{ROI} = \text{Bénéfice} / \text{total actif}$$

- **L'EVA (Economic Value Added)**

$$\text{EVA} = \text{bénéfice} - (\text{total actif} \times \text{taux du coût du capital})$$

- **Le ROE (Return On Equity) :** Le taux de rentabilité financière représente le ratio qui mesure la performance financière de l'entreprise en évaluant la rentabilité des fonds propres apportés par les actionnaires. Il s'agit d'une mesure de la rentabilité financière qui évalue le rapport entre le bénéfice généré et les capitaux propres investis.

$$\text{ROE} = \text{bénéfice} / \text{capitaux}$$

**Remarque ;** Lorsqu'une entreprise n'a pas d'endettement, ses capitaux propres correspondent à l'ensemble de ses actifs, ce qui équivaut à dire que le ROI (Return On Investment) et le ROE (Return On Equity) sont identiques. Toutefois, la différence entre ces deux ratios réside dans la structure financière de l'entreprise, car le ROE prend en compte l'utilisation de l'endettement alors que le ROI ne le fait pas.

- **Le résultat résiduel :**

$$\text{Résultat résiduel} = \text{résultat} - (\text{taux de rendement exigé} \times \text{capitaux investis})$$

- **La performance économique :**

---

<sup>60</sup> BOUDRAHAM, F et SOUFIT, N : La contribution de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise, mémoire d'un master en sciences commerciales, EHEC Alger, 2017, P.47.

La performance économique d'une entreprise est reflétée par les soldes intermédiaires de gestion qui fournissent des indicateurs pour évaluer l'évolution des différents postes dans le temps, mesurer l'activité, la rentabilité et juger la performance de l'entreprise. <sup>61</sup>

- **Le chiffre d'affaires** : le chiffre d'affaires (CA) représente le montant total des ventes de produits et de services d'une entreprise sur une période donnée, et permet d'évaluer son niveau d'activité.

- **La marge commerciale**

**Marge commerciale = vente des marchandises (CA) – coût d'achat des marchandises vendues**

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : L'EBE mesure la rentabilité opérationnelle de l'entreprise en se basant sur le résultat brut généré par son activité courante. Une entreprise est considérée performante si son EBE est élevé.

**EBE = Valeur ajoutée – charges de personnel – impôts, taxes et versements**

- **Le résultat d'exploitation (ou résultat opérationnel)** : Le résultat d'exploitation mesure la performance économique de l'entreprise en ne prenant en compte que les ressources générées par son activité, sans considérer les éléments financiers et exceptionnels.

**Résultat d'exploitation = EBE + autres produits d'exploitation – autres charges d'exploitation – dotations aux amortissements et aux provisions + reprise sur amortissements et provisions d'exploitation + transfert de charges d'exploitation.**

- **Le résultat financier** : il mesure le résultat généré par une entreprise à partir de ses choix de financement et de sa situation financière. Il ne prend en compte que les charges et les produits financiers.

**Résultat financier = produits financiers – charges financières**

---

<sup>61</sup> KACED. F, La contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance économique et financière de l'entreprise, mémoire d'un master en sciences commerciales, EHEC Alger, 2019, P. 55.

- **Le résultat courant avant impôt :** Le résultat courant avant impôts correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. On tient donc compte ici de l'impact de la structure financière de l'entreprise.

**Résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation + ou – résultat financier**

- **Le résultat exceptionnel :** il est le résultat des opérations qui ne sont pas liées à l'activité courante de l'entreprise. Cela comprend les produits et les charges qui ne se produisent pas régulièrement.

**Résultats exceptionnels = produits exceptionnels – charges exceptionnelles**

- **Le résultat net :** Le résultat de l'exercice est le solde entre les produits et les charges de l'entreprise. Il donne une idée globale de la capacité de l'entreprise à générer des profits et permet d'évaluer sa performance et sa rentabilité pour les actionnaires et les analystes financiers.

**Résultat Net = Résultat courant avant impôt ± résultat exceptionnel - Impôts sur les bénéfices (IBS)**

### 3.2. Indicateur de performance

#### 3.2.1 Définition d'un indicateur de performance

D'après VOYER, un indicateur de performance est une mesure qui est liée à la création de valeur, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte d'objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées.<sup>62</sup>

Un indicateur de performance est une information qui aide le décideur à évaluer une situation et à atteindre un objectif donné. Les indicateurs de performance varient d'une entreprise à l'autre et leur identification permet de déterminer les actions nécessaires pour améliorer la performance.

#### 3.2.2 Construction d'un indicateur de performance

La construction d'un indicateur de performance comprend les étapes suivantes<sup>63</sup> ;

---

<sup>62</sup> VOYER, P, Tableau de bord de gestion et indicateur de performance, presse de l'université de Québec, 2<sup>ème</sup> édition, , Québec, 1999, P.64

**Étape 01 :** peut-on déterminer quelle variable est la meilleure expression de la performance financière d'une division parmi le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires, afin de refléter les objectifs financiers de la direction générale ?

**Étape 02 :** il s'agit de définir les caractéristiques des variables choisies à l'étape précédente. Par exemple, pour les actifs, doit-on prendre en compte l'actif total ou l'actif net (actif total moins dettes) ?

**Étape 03 :** choix de la méthode d'évaluation des paramètres des variables de l'étape 01, comme l'évaluation des actifs au coût historique, à la valeur de marché actuelle ou à la valeur actualisée.

**Étape 04 :** définir un objectif de performance de référence, par exemple, est-ce que toutes les divisions doivent viser le même taux de rendement des actifs ?

**Étape 05 :** détermination de la fréquence de transmission des informations de retour. Par exemple, à quelle fréquence les rapports de performance des unités de production doivent-ils être communiqués à la direction générale - quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement ?

Ces cinq étapes ne sont pas linéaires et peuvent nécessiter plusieurs allers-retours avant d'aboutir à la définition de l'indicateur de performance. Les choix effectués dépendent de l'analyse coûts-avantages de chaque option et de la capacité à répondre aux critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et d'autonomie des divisions, selon l'avis de la direction.

### **3.2.3 Les qualités d'un indicateur de performance**

Un bon indicateur doit être <sup>64</sup>;

- **Pertinent** ; en se concentrant sur les enjeux appropriés et en alignant avec la stratégie de l'entreprise.
- **Accessible** : l'accès aux informations et son traitement doit être réalisable à un coût raisonnable.
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps.
- **Lisible** : il doit être facilement compréhensible et interprétable.
- **Contrôlable** : il doit permettre aux parties prenantes de prendre des mesures correctives ou préventives en réponse aux résultats obtenus.

---

<sup>63</sup> LANGLOIS. G, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 4<sup>ème</sup> édition, 2009, P 36.

<sup>64</sup> MOTTIS. N, Le Contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, P. 108.

- **Finalisé** : doit être lié à un objectif spécifique.

### **Conclusion du premier chapitre**

La gestion budgétaire permet une planification stratégique et disciplinée des ressources financières, en alignant les objectifs organisationnels sur les contraintes budgétaires. Il facilite les décisions éclairées en matière d'investissement, d'affectation des dépenses et de hiérarchisation des projets, contribuant ainsi à optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Le contrôle budgétaire, quant à lui, joue un rôle essentiel dans le suivi et la gestion des dépenses en confrontant régulièrement les résultats aux prévisions budgétaires. Il détecte rapidement les déviations, identifie les causes profondes et prend des mesures correctives pour éviter les déviations et les inefficacités. Le contrôle budgétaire assure également la transparence financière et la responsabilité au sein de l'organisation.

Au final, la performance est le résultat de la combinaison d'une gestion budgétaire solide et d'un contrôle budgétaire efficace. Elle se mesure par la réalisation des objectifs fixés, le contrôle des coûts, l'efficacité des processus et l'optimisation des résultats financiers. Une excellente performance améliore la compétitivité d'une organisation, augmente sa valeur pour les parties prenantes et contribue à sa croissance durable. En conclusion, une gestion budgétaire stricte, un contrôle budgétaire efficace et une performance solide sont indissociables de la pérennité et du succès de l'organisation. Ces pratiques permettent d'assurer une utilisation optimale des ressources financières, d'identifier et de corriger les écarts budgétaires et de maximiser les résultats à tous les niveaux de l'organisation.

---

**Chapitre II : Démarche budgétaire et Mesure de  
performance**

---

**Introduction du deuxième chapitre**

La démarche budgétaire, la gestion et le contrôle budgétaire, ainsi que la mesure de la performance, jouent un rôle fondamental dans la gestion financière d'une entreprise. Ils permettent de planifier les activités, de prendre des décisions éclairées et d'évaluer la réussite de l'organisation. La démarche budgétaire consiste à établir un plan financier détaillé pour une période définie, en recueillant, analysant et prévoyant les informations financières pertinentes pour estimer les revenus, les dépenses et les investissements futurs. Ce processus budgétaire repose généralement sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, les données historiques, les projections de croissance et les contraintes financières.

Une fois que le budget est établi, la gestion budgétaire joue un rôle crucial en assurant une utilisation optimale des ressources financières. Cela nécessite la mise en place de procédures et de politiques visant à surveiller, contrôler et allouer les dépenses conformément au budget approuvé. La gestion budgétaire permet aux gestionnaires de surveiller les performances financières, d'identifier les éventuels écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Elle garantit également que l'entreprise respecte ses objectifs financiers en mettant en place des mécanismes de suivi et de contrôle rigoureux.

Le contrôle budgétaire est un élément clé de la gestion budgétaire. Il consiste à comparer les résultats réels avec les prévisions budgétaires et à analyser les écarts. Cette analyse permet d'identifier les domaines où les performances sont en deçà des attentes et de prendre les mesures nécessaires pour corriger les déviations. Le contrôle budgétaire peut impliquer des ajustements dans les dépenses, des réallocations de ressources ou des actions correctives pour atteindre les objectifs budgétaires fixés.

La mesure de la performance de l'entreprise est un processus d'évaluation de la réalisation des objectifs financiers et opérationnels. Elle est réalisée en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI) qui reflètent la santé financière et la productivité de l'entreprise. Les KPI financiers peuvent inclure le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le rendement des investissements, le ratio d'endettement, etc.

La mesure de la performance permet aux dirigeants d'entreprise de prendre des décisions éclairées, d'identifier les domaines à améliorer et de suivre les progrès réalisés.



Dans ce chapitre, nous aborderons le développement d'une approche budgétaire et de mesures de performance. Nous explorerons ces sujets à travers trois sections distinctes. La première section traitera de la démarche budgétaire, en mettant l'accent sur les phases, la construction et le contrôle. La deuxième section examinera la nature des informations générées par la gestion et le contrôle budgétaire. Enfin, la dernière section se concentrera sur la relation entre la gestion budgétaire et la performance.

### **Section 01 : La démarche budgétaire : phasage, construction et contrôle**

La démarche budgétaire repose sur la définition d'objectifs annuels traduits en objectifs opérationnels pour guider les différents centres de responsabilité. La prévision budgétaire est utilisée pour planifier les actions à prendre. Ensuite, la phase de contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations aux prévisions, d'expliquer les écarts et de prendre des mesures correctrices si nécessaire.

#### **1. Les différentes phases de la démarche budgétaire**

La démarche budgétaire se décline en trois phases essentielles <sup>65</sup>:

- **La phase de prévision** La première étape du processus budgétaire consiste à prévoir les revenus et les dépenses de l'entreprise pour l'année à venir en utilisant différentes méthodes et techniques. Cette étape est essentielle pour une prise de décision plus efficace et constitue la base de la budgétisation. Elle nécessite des informations internes et externes pour transférer du plan d'activité au budget.
- **La phase de budgétisation** : la phase de budgétisation consiste à élaborer des prévisions financières annuelles cohérentes et détaillées par fonction ou centre de responsabilité, ventilées par périodes, en se basant sur des données historiques, des projections économiques et des objectifs organisationnels. Cette étape permet à l'organisation d'évaluer ses performances, prendre des décisions éclairées et établir des objectifs réalistes pour l'année à venir.
- **La phase de contrôle** : Elle consiste à surveiller régulièrement les résultats réels par rapport aux prévisions budgétaires afin d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives si

---

<sup>65</sup> COLIN. H et PESQUEUX. Y, Le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998, P. 101

nécessaire. Cette étape est essentielle pour atteindre les objectifs organisationnels et assurer la viabilité financière à long terme.

**Figure (II -09) :** Le schéma de la démarche budgétaire



**Source :** Elaboré par nos soins.

## 2. La planification budgétaire

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

- **Le plan stratégique :** Est un outil permettant de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise en mettant l'accent sur les éléments essentiels de celle-ci.

Le plan stratégique consiste à définir les marchés, produits et technologies de l'entreprise, ainsi que ses objectifs quantifiés (par exemple, une part de marché spécifique) et les moyens pour les atteindre, tels que la croissance interne ou externe et les zones géographiques prioritaires.

On élabore un plan stratégique pour définir les étapes du développement de l'entreprise. L'horizon du plan est désormais plus court (3-5 ans) en raison de la mondialisation.

Le plan stratégique est un document qui synthétise les objectifs clés de l'entreprise ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre. Il est élaboré à partir d'une analyse détaillée des forces et des faiblesses de l'entreprise et de son environnement. Contrairement à la prospective qui imagine le futur sur un horizon lointain, le plan stratégique se concentre sur l'avenir proche, souvent 3-5 ans, et intègre les notions de réalisable et souhaitable dans un cadre cohérent. Ce plan est élaboré en collaboration avec les responsables de chaque

fonction de l'entreprise et doit être porté à la connaissance des unités décentralisées pour permettre une mise en œuvre cohérente.<sup>66</sup>

- **Le plan opérationnel** : le plan opérationnel est préparé en collaboration avec les centres de responsabilité et détaille les actions pratiques à mettre en place pour réaliser la stratégie sur une période de 2 à 3 ans.<sup>67</sup>

Le plan opérationnel est élaboré par centres de responsabilités en déclinant les stratégies de la direction générale. Il conduit à des plans sectoriels et des besoins d'investissements chiffrés en fonction des objectifs, des hypothèses d'environnement, des actions à entreprendre et des plans de rechange à mettre en œuvre.<sup>68</sup>

En résumé, le plan opérationnel est le processus d'établissement d'objectifs détaillés et de plans d'action pour atteindre les niveaux de performance fixés lors de la démarche stratégique. Il inclut la planification des changements organisationnels spécifiques à mettre en œuvre.

- **Le plan d'action et budget** : En se basant sur ses travaux portant sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire, Henri Bouquin exprime que :« Le budget devrait être l'expression comptable et financière des plans d'actions retenue pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels ». <sup>69</sup>

**Figure (II -10) : La démarche budgétaire**

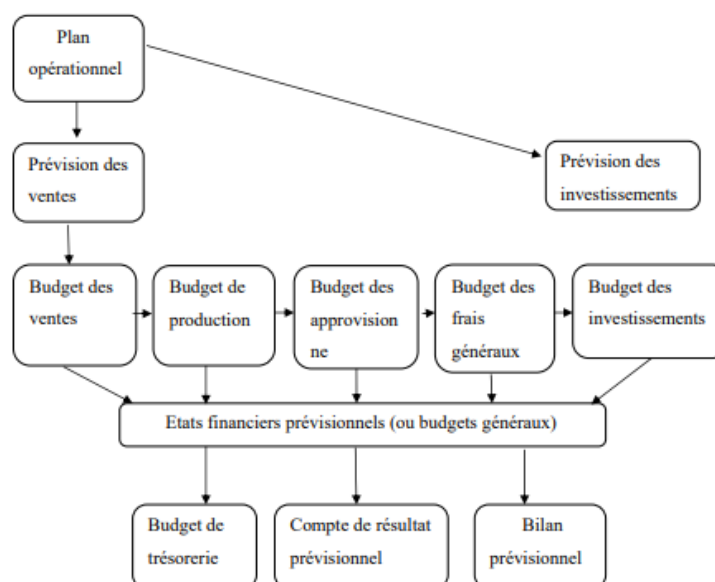
---

<sup>66</sup> ALAZARD. C et SEPARI. S, **Op-cit.** p. 232.

<sup>67</sup> Idem. p. 232.

<sup>68</sup> LONING. H et MALLERET. V, **Contrôle de gestion**, Dunod, 3eme édition, Paris, 2008. p.85

<sup>69</sup> BERLAND. N, **Contrôle de gestion**, Paris, 2002. p. 3.



**Source :** Nicolas Berland, Contrôle budgétaire, Paris, la découverte, 2002, P 37

### 3. Le processus budgétaire

Les pratiques de construction des budgets diffèrent, selon les modes de gestion des entreprises. Sont distingués <sup>70</sup> :

- **Les budgets imposés :** La hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens
- **Les budgets négociés :** impliquent une procédure de discussion entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie pour proposer des objectifs. Les décisions sont prises par consensus, avec la hiérarchie vérifiant seulement leur adéquation avec la politique générale de l'entreprise.

#### 3.1 Les méthodes de budgétisation

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

- **Budget à base zéro**

J. FORGET a précisé dans son livre intitulé la gestion budgétaire que « Cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction

<sup>70</sup> ALAZARD. C et SEPARI. S, **Op-cit**, p. 225.

des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités périphériques où logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure ceux représentés par les services généraux <sup>71</sup>

En se basant sur une analyse des coûts et des services fournis, les budgets alloués peuvent être augmentés, réduits ou supprimés. Chaque unité doit justifier sa présence au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression.

Cette méthode convient parfaitement aux processus de fusion et de restructuration, car elle permet la redistribution des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.

En cas de difficultés financières, toutes les directions de l'entreprise travaillent ensemble pour réduire les charges et améliorer la santé financière de l'entreprise. Dans ce contexte, l'objectif principal de la budgétisation est de réduire les coûts.<sup>72</sup>

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

L'analyse et la classification de toutes les activités des centres budgétaires est souvent associée à d'importantes réductions d'effectifs. Pour cette raison elle est créatrice d'un sentiment de blocage voir de peur, c'est pour raison, que cette méthode est lourde et coûteuse <sup>73</sup>.

- **La budgétisation à base d'activités « ABB »**

(Activity Based Budgeting) est une méthode récente de budgétisation basée sur les activités, qui utilise la méthode ABC (Activity Based Costing) pour analyser la consommation des ressources par les différentes activités réalisées par les services. Cette analyse permet de mieux comprendre les coûts et leurs variations. Le budget par activité comporte trois étapes : identifier les inducteurs des ressources, associer ces inducteurs aux activités et enfin, budgétiser les coûts associés aux activités.

- **Les prévisions glissantes « Rolling forecast »**

Cet outil de pilotage complémentaire à l'approche budgétaire traditionnelle permet une gestion plus réactive et efficace de la prévision budgétaire. Il offre une flexibilité accrue en permettant la

---

<sup>71</sup> FORGET. J, **Op-cit**, p.13.

<sup>72</sup> Ibid.p.14

<sup>73</sup> CABANE. P, **L'essentiel de la finance à l'usage des managers**, Eyrolles , 2001.p. 252.

réalisation de prévisions glissantes en fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise et de l'état d'avancement de ses projets.

Cet outil se base sur les données et événements les plus récents pour refléter la réalité, ce qui facilite la prise de décision. L'horizon et la fréquence des prévisions sont déterminés en fonction de la nature des produits et des charges concernées.

### **3.2 Le cycle budgétaire**

Une procédure budgétaire consiste à formaliser les documents qu'il faudra remplir et les étapes qui permettront d'arriver au budget définitif <sup>74</sup>.

L'articulation plan-budget repose sur l'intégration des procédures et de l'organisation et le suivi d'un planning rigoureux. Le déroulement type d'une procédure est représenté par la figure n°05 ci-dessous : Cinq phases clés peuvent être mises en évidence dans l'organisation de la procédure <sup>75</sup>.

#### **➤ Phase 01 : Le cadrage budgétaire**

La phase 01 du processus budgétaire consiste en la diffusion des axes stratégiques et des objectifs généraux par la direction générale, permettant aux centres de responsabilité de commencer à élaborer leurs prévisions budgétaires pour l'année à venir. Le service de contrôle de gestion transmet également les hypothèses économiques et monétaires qui serviront de référence pour évaluer les performances de l'ensemble des parties prenantes de la banque. Ces hypothèses sont complétées par des prévisions internes relatives à l'évolution des coûts moyens des effectifs ou des coûts d'opérations.

➤ **Phase 02 : Elaboration des pré budgets** Au cours de la phase de préparation du budget N+1, qui se déroule au troisième trimestre, les centres de responsabilité sont chargés d'élaborer les pré-budgets en veillant à leur cohérence avec la lettre d'orientation générale et le pré-budget global. Ces pré-budgets englobent les éléments clés de prévision tels qu'ils apparaissent au milieu de l'année en cours, comprenant les objectifs d'activités et de revenus, les objectifs du plan opérationnel, les effectifs et les charges d'exploitation associés aux

---

<sup>74</sup> Désiré. M et HIRCH. D, Le grand livre du contrôle de gestion, Paris , 2013, p.157.

<sup>75</sup> ROUACH. M et NAULEAU. G, Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, Edition RB , 2013, pp. 47 52.

objectifs d'activités et de revenus, les frais informatiques ainsi que les projets d'investissement et de développement.

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

**Tableau (II- 02) : Modèle type de document budgétaire**

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

**Source** : ROUACH. M et NAULEAU. G, Op-cit, p. 49.

Cette présentation concerne le suivi de l'évolution de l'activité ou des revenus sur trois ans avec des commentaires sur les hypothèses retenues pour l'année N+1, permettant ainsi de comprendre la tendance instantanément.<sup>76</sup>

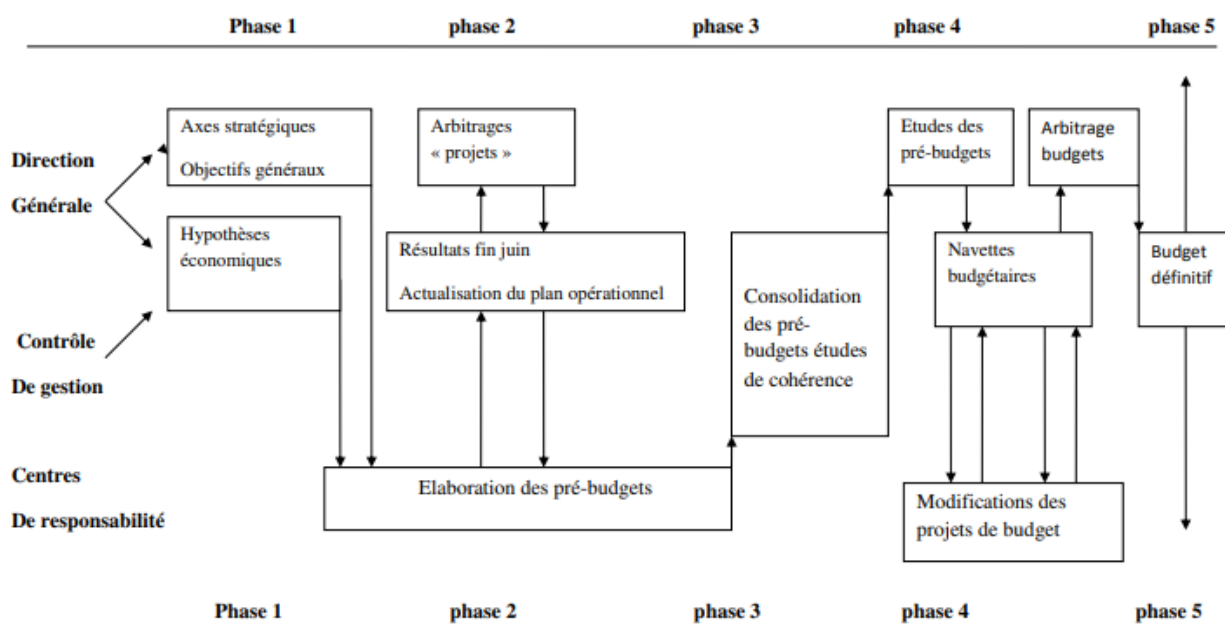
Pendant la phase de cadrage budgétaire, des documents synthétiques sont préparés à partir d'états intermédiaires spécifiques aux centres de responsabilité, incluant des objectifs de production de crédit, des projets d'investissement et une note d'ensemble proposée par le contrôle de gestion. Le contrôle de gestion offre son assistance et ses conseils pour aider à établir, chiffrer et valoriser les objectifs.

- **Phase 03 : Consolidation des prés budgets** : La consolidation des pré-budgets est la phase finale de la préparation budgétaire. Elle est effectuée par le service de contrôle de gestion pour consolider les pré-budgets soumis par les centres de responsabilité et assurer leur cohérence avec les orientations stratégiques et le plan opérationnel de la banque. Le contrôle de gestion peut demander des ajustements aux responsables des centres concernés en cas d'incohérences ou d'imprévisions. Cette phase aboutit à une première consolidation intermédiaire, qui donne lieu à l'édition de documents récapitulatifs transmis à la direction générale avec des commentaires détaillés.

<sup>76</sup> ROUACH. M et NAULEAU. G, **Op-cit**, p. 49.

- **Phase 04 : Négociations et navettes budgétaires :** Pendant la phase de négociations et navettes budgétaires, le contrôleur de gestion joue un rôle essentiel dans la gestion des opérations administratives et comptables nécessaires pour passer des programmes approuvés aux budgets détaillés. Les réunions de négociation ont lieu entre la direction générale et les centres de responsabilité afin de parvenir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenus, de charges et d'investissement retenus pour chaque centre. Ces réunions doivent idéalement avoir lieu en octobre ou novembre pour assurer le bon déroulement de la procédure.
  
- **Phase 05 : Elaboration du budget définitif** Cette phase consiste à réaliser les derniers arbitrages entre les différentes directions de la banque. Des négociations ont lieu entre la direction générale et les centres de responsabilité, afin de parvenir à un budget jugé convenable. Les budgets sont ensuite découpés en tranches mensuelles en tenant compte des variations saisonnières, puis présentés aux dirigeants et au conseil d'administration pour validation. Une fois approuvé, le budget définitif est diffusé à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque.

**Figure (II- 11) :** Les cinq phases d'une procédure budgétaire



Source : ROUACH. M et NAULEAU.G, Op-cit, p. 47.

- **Le calendrier budgétaire**



En principe, et bien que cela puisse sembler évident, un budget doit être établi pendant la période précédant l'exercice budgété, et être finalisé avant le premier jour de cet exercice. Le processus de budgétisation est planifié selon un calendrier allant de septembre N-1 à décembre N-1 pour le budget de l'année N. Il est important que ce calendrier soit équilibré, c'est-à-dire ni trop précoce, ni trop tardif, ni trop long.<sup>77</sup>

Le schéma suivant illustre les principales dates du calendrier budgétaire :

**Figure (II- 12) : Calendrier type d'une procédure budgétaire**

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

**Source** : LONING. H et MALLERET. V, Op-cit , p. 74.

### 3.3 Principes de la procédure budgétaire

Pour que l'allocation des ressources et le contrôle des responsabilités soient faits de manière optimale, le système budgétaire repose sur six grands principes, à savoir <sup>78</sup>:

<sup>77</sup> LONING. H et MALLERET.V, Op-cit,pp.74-75.

<sup>78</sup> MICHEL. R et GERARD. N, Le contrôle de gestion bancaire et financier ,3ème, p. 263.

- **Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise :** le système budgétaire doit être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et respecter ses orientations générales.
- **Principe de totalité du système budgétaire :** pour que le système budgétaire puisse couvrir l'ensemble de l'activité, il est nécessaire d'assurer la coordination des actions collectives en harmonisant les compétences et les missions.
- **Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité :** ce principe concerne à la fois la manière dont les budgets sont structurés en fonction de la répartition des pouvoirs entre les cadres, et leur présentation qui doit permettre de distinguer les éléments sur lesquels il est possible d'agir de ceux qui ne le sont pas.
- **Principe de non destruction de la solidarité nécessaire entre les départements :** En insistant sur la responsabilité individuelle, on risque de générer des effets indésirables. Ainsi, il est primordial de privilégier la solidarité entre les différents départements pour prévenir de tels résultats.
- **Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel :** Afin d'assurer une bonne gestion budgétaire, il est essentiel que le système de motivation du personnel pour atteindre les objectifs budgétaires soit en adéquation avec la culture générale de l'entreprise.
- **Principe d'actualisation des prévisions au vu des nouvelles information :** Le budget doit être un système d'information souple, capable de s'ajuster aux changements significatifs qui rendent les prévisions précédentes peu fiables.

## **Section 02 : Nature de l'information produite par la gestion et le contrôle budgétaire**

L'information produite par la gestion budgétaire revêt une importance capitale pour les organisations. Elle permet de planifier, suivre et contrôler les ressources financières de manière efficace. La gestion budgétaire englobe plusieurs aspects clés tels que l'élaboration du budget, la prévision financière, l'analyse des écarts, les coûts et les revenus, ainsi que les rapports de performance budgétaire.

Tout d'abord, l'élaboration du budget est un processus important pour allouer correctement les ressources financières disponibles de manière appropriée. Cela comprend la définition d'objectifs

financiers, d'estimer les revenus attendus et d'établir des limites de dépenses pour chaque service ou activité au sein de l'organisation. Cette étape permet de fixer des cibles financières claires et de définir les priorités en matière d'investissements et de dépenses.

Ensuite, la prévision financière est essentielle pour prévoir les flux de trésorerie futurs et évaluer la viabilité financière d'une entreprise. Elle implique l'analyse des tendances passées, des facteurs économiques et des projections pour estimer les revenus futurs, les coûts et les besoins en financement. Ces prévisions aident les décideurs à prendre des décisions éclairées sur la planification stratégique, la croissance et la gestion des risques financiers.

L'analyse des écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations est également une partie importante du contrôle budgétaire. Cela vous permet de mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, d'identifier les raisons des écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Cette analyse fournit des informations précieuses sur l'efficacité de l'allocation des ressources, le contrôle des coûts et la performance globale de l'organisation.

En outre, la gestion budgétaire comprend également l'analyse des coûts et des revenus. Cela implique d'évaluer les coûts associés aux diverses activités organisationnelles, d'identifier les opportunités d'optimisation des coûts et de prendre des décisions éclairées pour maximiser les revenus. Cette analyse permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, à maîtriser les coûts et à augmenter la rentabilité globale.

Enfin, les rapports de performance budgétaire résumant les informations financières clés et fournissent une vue complète de la situation financière de l'organisation. Ces rapports permettent aux dirigeants et aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées basées sur des données objectives. Ils facilitent également la communication interne et externe en fournissant un aperçu d'ensemble de la performance financière de l'organisation.

### **1. L'information relative aux prévisions**

La prévision dans la gestion budgétaire consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise et les moyens nécessaires pour les atteindre, en tenant compte de son environnement interne et externe. C'est une approche collective basée sur une idée précise et une analyse des contraintes internes et externes, utilisant des méthodes statistiques et économiques pour anticiper l'avenir de l'entreprise. La prévision est la base de la gestion budgétaire, qui se concentre sur la fixation des objectifs et l'établissement de prévisions en utilisant différentes techniques.

## **1.2 Fixation des objectifs de l'entreprise**

Le système budgétaire est un outil de planification et de prise de décision qui vise à définir les objectifs de l'entreprise et à décrire précisément les actions nécessaires pour les atteindre. Les responsables des centres de responsabilité négocient souvent ces objectifs avec leur hiérarchie afin de collecter les informations nécessaires pour lancer le processus budgétaire et définir le cadre dans lequel les budgets doivent être préparés. Ces informations doivent inclure notamment :

- Les objectifs financiers et opérationnels de l'entreprise pour l'année à venir.
- Des prévisions chiffrées sur l'évolution de l'environnement (conjoncture économique, prix, taux d'intérêt, etc.).
- Les politiques à mettre en œuvre (lancement d'un nouveau produit, cessation de la sous-traitance, etc.).

Ces informations peuvent être obtenues grâce à une étude préparatoire qui consiste à fournir une vue d'ensemble précise en identifiant les différents obstacles. Cette étude peut inclure :

- Une analyse économique générale pour évaluer l'évolution prévue de la conjoncture mondiale et son impact sur l'entreprise.
- Des études de marché approfondies pour les produits à lancer et à abandonner.
- Des prévisions de ventes quantitatives pour toutes les activités et l'établissement de normes commerciales et techniques qui en découlent.
- Une analyse de la mise en œuvre des investissements stratégiques prévus pour l'exercice suivant, ainsi qu'une évaluation d'éventuels investissements complémentaires pour répondre à la demande ou améliorer le fonctionnement des ateliers.
- Un examen de toutes les décisions susceptibles de modifier la répartition des tâches et de l'autorité au sein de l'entreprise, ainsi que la structure des budgets.

## **1.3 Les différentes techniques de prévision**

Le contexte économique en constante évolution et la mondialisation ont rendu la gestion des entreprises plus complexe. Pour cette raison, les dirigeants cherchent à améliorer la qualité de

l'information et des décisions qui en découlent. Il est donc indispensable « d'établir, en amont des prévisions d'activité, de vente, de production et de synthétiser tous les éléments de coûts grâce à des techniques et des modèles qui représentent les choix de gestion de l'entreprise »<sup>79</sup>

La prévision fait partie d'une démarche globale visant à rechercher et améliorer la performance de l'entreprise en termes de résultats, tant quantitatifs que qualitatifs. Elle vise également à réduire le temps de réponse face aux changements de l'environnement, en mettant en place des moyens de prévision et de réactivité.

### **1.3.1 Les prévisions des ventes**

Les prévisions de vente englobent les analyses et les estimations visant à déterminer le marché potentiel accessible à l'entreprise et la part de marché qu'elle souhaite obtenir.<sup>80</sup>

À long terme, son domaine d'étude est quasiment illimité, allant au-delà des biens et services existants. À court terme, les possibilités sont limitées par des contraintes internes telles que la politique commerciale de l'entreprise, ainsi que par des contraintes externes telles que l'état du marché et la concurrence.<sup>81</sup>

Toute prévision de ventes implique inévitablement deux approches <sup>82</sup>:

- Une estimation en volume pour évaluer l'activité des services commerciaux ainsi que celle des services de production et d'achats qui doivent les soutenir.
- Une estimation en valeur des revenus pour déterminer les ressources de l'entreprise.

### **1.3.2 Les prévisions de production**

Les prévisions de ventes réalisées par les services commerciaux jouent un rôle essentiel dans l'ensemble du processus de prévision. « Elles expriment une demande potentielle de la fonction commerciale à la fonction de production dans le cadre d'une relation client-fournisseur »<sup>83</sup>. La fonction de production doit prévoir comment répondre à cette demande qui lui est adressée.

Le programme industriel et commercial « est élaboré par famille de produits, il représente un calendrier des ventes et du niveau des stocks sur une période variable suivant la durée du cycle de

<sup>79</sup>ALAZARD C, SEPARI S, **Op-cit**, p. 257.

<sup>80</sup> GUERNY. J et GUIRIEC. J, **Principes et pratique de gestion prévisionnelle**, 3ème édition, Paris, 1976, p. 2.

<sup>81</sup> MICHEL. G, **contrôle de gestion**, ECONOMICA, 6ème Edition, Paris, 1997, p. 377 378.

<sup>82</sup> GUERNY. J et GUIRIEC. J, **Op-cit**, p. 3.

<sup>83</sup> Idem, p. 31.

fabrication mais qui dépasse souvent le cadre annuel de la gestion budgétaire<sup>60</sup>». Le programme de production s'appuie sur la relation suivante :<sup>84</sup>

**Production prévisionnelle= ventes Prévisionnelles + Niveau de stock désiré + Niveau de stock Actuel**

### **1.3.3 La gestion prévisionnelle des approvisionnements**

« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industrielle en mettant à la disposition de l'entreprise les « matières premières satisfaisant les objectifs du coût minimale, de qualité optimale et de sécurité maximale »<sup>85</sup>Établir un budget d'approvisionnement garantit que les matières premières nécessaires à la production seront achetées en quantités adéquates, au bon moment et à moindre coût.

Il existe plusieurs méthodes de gestion des stocks, dont nous mentionnerons simplement deux classifications : la méthode classique et la méthode moderne.<sup>86</sup>

La méthode classique de gestion des stocks reconnaît que les délais d'approvisionnement, les variations de rythme entre ventes et production, ainsi que la nécessité de disponibilité constante des produits, nécessitent la constitution de stocks. L'objectif est alors de minimiser les coûts liés à ces stocks, ce qui est pris en compte lors de l'élaboration du budget.

La deuxième méthode, connue sous le nom de "juste-à-temps" (JAT), remet en question la nécessité même des stocks et prétend qu'il est optimal de travailler avec un stock nul. Elle met l'accent sur les moyens susceptibles, à long terme, de supprimer les stocks, car ils engendrent des coûts et nécessitent des financements. Bien que les outils utilisés ne diffèrent pas fondamentalement, cette méthode se concentre sur l'élimination progressive des stocks.

### **1.3.4 Les prévisions de la trésorerie**

Dans la gestion budgétaire, les prévisions mensuelles des flux de trésorerie sur une période de douze mois permettent de :

---

<sup>84</sup> ALAZARD.C et SEPARI. S, Op.cit, p. 404.

<sup>85</sup> MIKITA. P, TUSSINSKI. J, Comptabilité analytique, 2ème édition Foucher, 1996, p. 187.

<sup>86</sup> MICHEL. R et GERARD. N, Op.cit, p. 461 462.

- Protéger l'entreprise contre les risques de cessation de paiement. Anticiper les besoins de financement externe à court terme et déterminer les ressources de financement les plus adaptées pour les couvrir.
- Déterminer le niveau minimum de liquidités nécessaire en fonction des objectifs de l'entreprise. Établir une prévision de la situation de trésorerie à la fin de chaque mois et à la fin de la période budgétaire.
- Équilibrer les encaissements et les décaissements tout au long de la période pour éviter d'importantes fluctuations de trésorerie.

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux de trésorerie (encaissements, décaissements) qui permet de vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise avant l'établissement du budget général. La gestion prévisionnelle de la trésorerie comprend plusieurs étapes, telles que le recensement des prévisions de trésorerie, l'élaboration du budget de trésorerie sur douze mois, l'équilibrage du budget de trésorerie en visant une trésorerie zéro avec un coût minimal, le contrôle de la trésorerie en comparant les flux prévisionnels avec les flux réels, la synthèse des actions de l'entreprise ayant une incidence sur la trésorerie future et l'évaluation de la politique générale de l'entreprise.

**Figure (II- 13) : classement et ventilation des prévisions de trésorerie**



**Source** : Béatrice et Francis Grandguillot, L'ESSENTIEL DU CONTROLE DE GESTION » 10ème édition, 2018, p. 148.

### 1.4 Les états financiers prévisionnelles

Les bilans et les comptes de résultat prévisionnels sont des extensions naturelles des budgets dans la gestion budgétaire. Ils finalisent le processus budgétaire en permettant de fixer des objectifs

quantitatifs et de prévoir le résultat financier pour l'avenir. Ces documents de synthèse fournissent des informations essentielles au contrôleur budgétaire pour suivre les performances réelles de l'entreprise, analyser les écarts entre les résultats réels et prévisionnels et effectuer des ajustements. Ils sont indispensables pour les nouvelles entreprises et celles existantes, facilitant la prise de décision et la prévision des difficultés. En cas de besoin, le chef d'entreprise peut utiliser ces documents pour ajuster l'activité, mesurer les économies, prévoir la trésorerie et surveiller les indicateurs clés.

#### **1.4.1 Le compte de résultat prévisionnel (CRP)**

Est un document clé qui agrège les estimations des produits et des charges issus des différents budgets de l'entreprise. Il est généralement élaboré sur une base mensuelle ou trimestrielle, afin de faciliter l'établissement du budget de trésorerie et le suivi budgétaire. Il ne prend en compte que les éléments hors taxes, et permet de projeter les performances financières futures, de surveiller les écarts budgétaires et d'anticiper les besoins de financement.

- **Les composants de compte de résultat prévisionnel**

Les principales informations essentielles qui doivent figurer dans le CRP sont :

- **Les produits prévisionnels**

Les produits prévisionnels du compte de résultat représentent les entrées d'argent que l'entreprise peut anticiper grâce à la vente de son produit <sup>87</sup>:

- Le chiffre d'affaires prévisionnel : correspond à une estimation des ventes que l'entreprise peut réaliser sur une année. Il représente le total des ventes hors taxes (HT) tel qu'indiqué dans le budget des ventes.
- Production stockée : Stock final – stock initial, dans le budget de production,
- Les autres produits d'exploitation,
- Les produits financiers prévus.

- **Les charges prévisionnelles**

Les éléments nécessaires pour la production du produit ou du service comprennent :<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> RICHARD. J et COLLETTE. C, Comptabilité Générale Système Français Et Normes IFRS, Dunod, 8eme édition, Paris ,2008, p :572



- **Les achats nécessaires au fonctionnement de l'entreprise** : tels que les matières premières et les fournitures de marchandises, sont prévus pour la période budgétaire selon le budget des approvisionnements.
- **Variation de stock** : (matières premières et fournitures marchandises) : Stock final –stock initia
- **Les charges d'exploitation prévisionnelles**

### 1.4.2 Le bilan prévisionnel

Bilan prévisionnel reflète l'état de patrimoine de l'entreprise à la clôture de chaque exercice dans le prévisionnel, il recense donc d'une part ce que l'entreprise va posséder cette catégorie appelée les actifs, d'autre part ce que l'entreprise devra ceci constitue le passif.<sup>89</sup>

Le bilan prévisionnel est un élément crucial du prévisionnel financier, car il permet de calculer des indicateurs clés tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette, qui sont des notions essentielles dans un business plan. Pour toute entité économique ou entreprise, le bilan prévisionnel permet les choses suivantes :

- Établir la situation économique et juridique prévue à la fin d'une période.
- Prévoir la structure financière de l'entreprise à long terme.
- Évaluer le résultat prévisionnel.
- Comparer, après coup, le bilan réel établi en fin de période avec les prévisions initiales.

Le bilan prévisionnel est dressé à la clôture de l'exercice budgétaire, en utilisant des méthodes et d'élaboration basées sur des outils spécifiques<sup>90</sup>

- Du bilan de l'exercice précédent
- Des résultats des budgets de trésorerie en ce qui concerne les tiers ou de disponible.
- Les budgets de production et d'approvisionnement pour les éléments stockés.
- Du compte de résultat prévisionnel pour les amortissements et le résultat budgété.

Les budgets généraux permettent de vérifier la cohérence des prévisions par le contrôle des équilibres fondamentaux :

---

<sup>88</sup> BRIEN, R, Analyse financière et gestion budgétaire, Chenelière Education, Canada, 2017, p :278

<sup>89</sup> Dov, O, Gestion financière de l'entreprise, Dunod, 4 eme Edition, Paris, 2018, p. 09.

<sup>90</sup> ALAZARD C, SEPARI S, Op.cit, P.316.

- L'équilibre de la trésorerie par le budget de trésorerie.
- La rentabilité de l'exploitation par le compte de résultat prévisionnel.
- L'équilibre financier par le bilan prévisionnel.

## 2. Information relative au contrôle budgétaire

### 2.1. Les supports de contrôle budgétaire

Les informations collectées et utilisées pour évaluer les écarts par rapport au budget sont présentées sous forme de tableaux de bord et de rapports de contrôle. Elles sont également discutées lors de réunions périodiques et font l'objet d'un suivi budgétaire.<sup>91</sup>

#### 2.1.1 Le tableau de bord du responsable budgétaire

Le tableau de bord est un outil permettant au responsable de contrôler en permanence les revenus et les dépenses liées à sa sphère d'activité. Il met en évidence les points clés, révèle ce qui est anormal ou a une incidence significative sur les résultats de l'entreprise. En d'autres termes, il fournit au responsable les informations essentielles pour prendre des mesures à court terme.

- **Types d'informations contenue**

Le tableau de bord intègre des données comptables et budgétaires qui permettent de suivre les coûts et les résultats du centre de responsabilité par rapport aux prévisions budgétaires. Il inclut les éléments de recettes et de coûts importants en valeur absolue ou sur lesquels le responsable a une influence significative. Il fournit également des informations sur le niveau d'activité et l'efficacité du département, ce qui permet d'interpréter les coûts et les recettes mentionnés précédemment. De plus, il peut périodiquement inclure des données externes à la responsabilité, offrant ainsi une vision globale du secteur et permettant au responsable de se situer dans son contexte.

- **La structure du tableau de bord de réalisation**

Une maquette de tableau de bord type comporte généralement quatre zones distinctes.

**Tableau (II- 3) : model simplifié d'un tableau de bord**

Indicateurs	Réalisations	Prévisions	Ecart
-------------	--------------	------------	-------

<sup>91</sup>Gervais. M, contrôle de gestion par le système budgétaire, Vuibert, paris, 1987, pp. 162 163.

--	--	--	--

•**Source** : GRANDGUILLOT B, GRANDGUILLOT F, L'essentiel de la gestion prévisionnelle, p. 122.

- **La forme des indicateurs utilisés**

Les outils les plus couramment utilisés sont les écarts, les ratios, les graphiques et les indicateurs visuels (Les clignotants)<sup>92</sup> :

- **Les écarts** : Le contrôle budgétaire permet de calculer différents écarts, et il convient ensuite de repérer ceux qui sont pertinents pour le destinataire du tableau de bord. En principe, ce dernier ne doit contenir que les informations essentielles pour le niveau hiérarchique auquel il est destiné et qui sont susceptibles d'être actionnables par le responsable.
- **Les ratios** : Les ratios sont des indicateurs qui permettent de mesurer des relations significatives entre différentes grandeurs liées au fonctionnement de l'entreprise.

De manière générale, un ratio doit suivre les principes suivants :

- Un seul ratio n'a pas de signification en soi : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui importe pour le comprendre ;
- Le rapport doit être défini de manière à ce qu'une augmentation du ratio reflète une amélioration de la situation.

La nature des ratios à utiliser dépend du destinataire du tableau de bord et de son niveau hiérarchique.

- **Les graphiques** : Sont des outils visuels qui permettent de représenter les évolutions et les tendances de manière claire et facile à comprendre. Ils peuvent prendre différentes formes, telles que des graphiques en camembert ou des histogrammes.
- **Les clignotants** : Les clignotants sont des seuils prédéfinis par l'entreprise pour indiquer des limites d'action. Si ces seuils sont dépassés, le responsable doit prendre des mesures correctives. Bien que les indicateurs puissent prendre des formes variées, leur pertinence est déterminée par la sélection des indicateurs pertinents. Cependant, cette sélection est souvent

---

<sup>92</sup> ALAZARD C, SEPARI S, Op.cit., P. 558 559.

difficile car il faut choisir les informations les plus utiles parmi une quantité importante de données disponibles.

### **2.1.2 Reporting**

Lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances de son département, le contrôle budgétaire devient périodique.<sup>93</sup>

Certains responsables budgétaires des demandes explicatives complémentaires, puis il transmet à son supérieur hiérarchique la synthèse des contrôles effectués. Ainsi, après agrégation des données issues des différents comptes rendus, on parviendra au budget final qui ne peut être contrôlé que par la direction générale.

Périodiquement, l'unité de contrôle établit un compte rendu ( reporting d'activité en collaboration avec le service de contrôle de gestion, qui est ensuite présenté au supérieur hiérarchique. Ce rapport standardisé comprend les variations de contrôle sélectionnées et leurs objectifs correspondants, les résultats obtenus pour chaque variation contrôlée, une analyse des écarts identifiés et les mesures prises pour réaligner l'action sur les objectifs. Le destinataire du rapport effectue une analyse des informations reçues, consolide les écarts propres à son département et peut demander des explications complémentaires aux responsables budgétaires. Enfin, il transmet au supérieur hiérarchique une synthèse des contrôles effectués. L'agrégation des données issues des différents comptes rendus aboutit au budget final qui est contrôlé uniquement par la direction générale.

## **2.2 Le suivi budgétaire**

Le suivi budgétaire est crucial dans la gestion budgétaire. Une fois que le budget définitif est établi, l'exercice budgétaire débute. Le contrôle de gestion effectue régulièrement des calculs et analyses, généralement mensuels, des écarts entre les prévisions budgétaires et les performances réelles enregistrées dans le système comptable. Pour mettre en place ce contrôle budgétaire, il est nécessaire de faire évoluer les procédures de comptabilité analytique vers la méthode des coûts standards. L'objectif du contrôle budgétaire est d'établir un système d'alerte qui informe rapidement les responsables en cas de risque de déviation par rapport aux prévisions, afin qu'ils puissent prendre les mesures correctives nécessaires. Ce suivi budgétaire peut être complété par

---

<sup>93</sup>Gervais. M, **Op.cit**, p. 163 165.

la production de rapports périodiques tels que les états de résultats et les bilans trimestriels ou semestriels, permettant de vérifier si les objectifs annuels sont globalement atteints.

### 2.3 Constatation des écarts budgétaires

En contrôle budgétaire, il est crucial de s'assurer que les résultats des centres de responsabilité correspondent aux objectifs fixés. Cela implique généralement de détecter les écarts par rapport aux prévisions à travers une procédure de surveillance des déviations.

#### 2.3.1 Définition d'un écart

L'écart se définit comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »<sup>94</sup>

L'écart sert à comparer les réalisations des centres de responsabilité aux prévisions, afin d'évaluer leur performance et prendre des mesures correctives. Tous les écarts sont calculés selon la méthode suivante : **Ecart = réel – prévision**. Mais l'on peut distinguer deux formules de base à leur calcul :

**Ecart** (En valeur absolue) = **volume ou valeur des réalisations – volume ou valeur des prévisions**

**Ecart** (en %) = **(Réalisation – prévisions) / Prévisions**

En réalité, les deux mesures apportent des informations distinctes et doivent être utilisées conjointement :

- Le montant absolu permet de mesurer l'impact financier de l'écart par rapport à l'entreprise dans son ensemble ;
- Le pourcentage permet de mesurer l'importance de l'écart par rapport à la rubrique budgétaire concernée.

#### 2.3.2 Principe d'élaboration des écarts

La détection des écarts répond à la nécessité de suivre la performance des entités à gérer. Voici quelques principes de construction conventionnels pour les écarts : <sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> DORIATH. B, Op.cit, p. 77.

<sup>95</sup> ALAZARD. C, SEPARI S, Op.cit, p. 335.

**Principe 1 :** Un écart représente la différence entre la valeur observée d'une donnée et sa valeur de référence. La valeur observée est généralement la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion, tandis que la valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Lors de la comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice précédent.

**Le principe 2 :** stipule que chaque écart est caractérisé par un signe (+ ou -), une valeur et une orientation (favorable ou défavorable). En effet, lors de l'analyse des écarts, un écart de même valeur numérique peut avoir des orientations différentes selon qu'il s'agit d'un coût ou d'un revenu.

**Le principe 3 :** énonce que la décomposition d'un écart vise toujours à isoler l'effet d'une seule composante en calculant des sous-écarts. Ainsi, une donnée composée de n éléments nécessite la mise en évidence de n sous-écarts.

**Le principe 4 :** stipule que, conformément à la méthode des coûts prédéterminés et à la position du plan comptable général, toute donnée résultant de la multiplication d'une unité monétaire par un volume doit être décomposée en deux écarts distincts en appliquant le principe 3. Ces écarts sont définis comme suit :

$$\text{Ecart/élément monétaire} = (\text{élément réel} - \text{élément monétaire prévu}) * \text{donnée volumique réelle}$$

$$\text{Ecart/élément volumiques} = (\text{élément volumique réel} - \text{élément volumique prévu}) * \text{élément monétaire prévu}$$

Grâce à ces règles simples, il est possible de calculer et de décomposer n'importe quelle présentation budgétaire.

### 2.3.3 Analyse et interprétation des écarts

➤ **L'analyse des écarts**

« Chaque type d'écart correspond à un type de déviation, à une catégorie de phénomènes perturbateurs qui ont pu se produire »<sup>96</sup>.

- **L'écart de résultat** : L'écart de résultat est la mesure fondamentale du contrôle budgétaire, qui exprime la performance financière globale de l'entreprise ou d'un produit. Il indique si l'objectif de rentabilité a été atteint ou non, et correspond à la différence entre le résultat effectif et le résultat prévu. Sa formule de calcul est la suivante :<sup>97</sup>

**Écart de résultat = Résultat Réel - Résultat Préétabli**

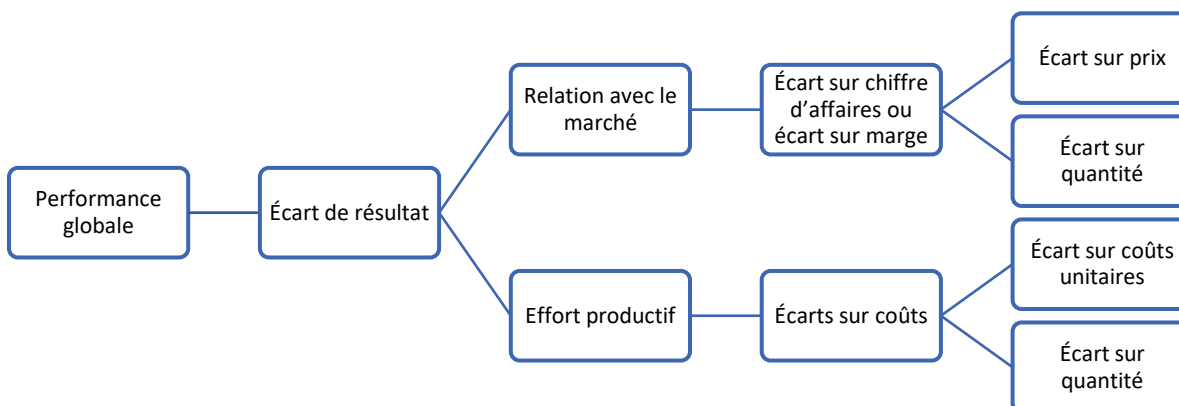
**Écart de résultat = (CA Réel-Coût réel) - (CA Préétabli-Coût préétabli)**

L'écart de résultat mesure l'écart de performance à court terme et est analysé en deux niveaux.

Au premier niveau, il est expliqué par la relation avec le marché et l'effort productif qui se traduit par des coûts. Au deuxième niveau, on s'intéresse à la relation avec le marché ou aux coûts générés par la production et on peut isoler deux composantes : la quantité et le coût unitaire. Ainsi, chaque écart est analysé en un écart sur le prix ou le coût et un écart sur la quantité.

L'analyse de l'écart de résultat prend donc la forme suivante :

**Figure (II-14) : La base de la décomposition de l'écart sur résultat**



**Source** : DORIATH. B, GOUJET. C, Op.cit, P.204

<sup>96</sup> LONING. H et coll, Op.cit, p. 11.

<sup>97</sup> DORIATH. B, GOUJET. C, Op.cit, P. 202-204.

- **Ecart sur marge** L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réel et la marge sur coût préétabli prévue <sup>98</sup> :

$$\text{Écart sur marge} = (M_R \times Q_R) - (M_P \times Q_P)$$

$$\text{Écart sur marge} = (P_R - CU_P) \times Q_R - (P_P - CU_P) \times Q$$

Tels que :

- **Q** les quantités vendues
- **M** la marge unitaire sur coût préétabli ;  $M = P - CU_P$
- **P** le prix de vente unitaire ;
- **CU<sub>P</sub>** le coût unitaire préétabli ;
- Les indices **R** pour réel et **P** pour prévu.

L'écart sur marge permet de comprendre les raisons commerciales de la performance financière de l'entreprise en mesurant l'impact financier de l'augmentation des ventes (écart sur quantités) et de la baisse des prix (écart sur prix). Cela aide à identifier les raisons de l'écart entre les résultats réels et les résultats prévus.

➤ **Ecart sur budget :**

Il mesure la variation de coût du centre d'analyse en raison de la fluctuation des prix des facteurs utilisés par ce centre

$$\text{Écart de budget} = \text{Coût réel} - \text{Coût budgété pour l'activité réelle}$$

$$\text{Écart de budget} = (Q_R \times CU_R) - C_B$$

Avec :

$$C_B = CVU_P \times Q_R + CF_P$$

**CVU<sub>P</sub>** : Coût variable prévu d'une unité d'œuvre.

**Q<sub>R</sub>** : Nombre d'unités d'œuvre réellement consommées.

**CF<sub>P</sub>** : Charges fixes prévues.

➤ **Ecart d'activité :**

<sup>98</sup> DORIATH. B, GOUJET. C, Op.cit, P.216-219



L'écart d'activité évalue l'incidence de l'absorption plus ou moins efficace des charges fixes en fonction du niveau d'activité, qu'il s'agisse d'un écart de suractivité ou de sous-activité.

**Écart d'activité = Coût budgété de l'activité réelle – Coût préétabli de l'activité réelle**

$$\text{Écart d'activité} = C_B - (Q_R \times C_{UP})$$

➤ **La recherche des causes des écarts budgétaires**

C.T. Horngren a identifié cinq types d'écarts distincts <sup>99</sup> :

- Un écart d'exécution se produit lorsqu'il y a une erreur humaine ou mécanique dans l'exécution d'une tâche spécifique qui peut être corrigée dès que l'écart est identifié.
- Un écart de prédiction se produit lorsqu'il y a une erreur dans l'estimation de la valeur d'un paramètre dans un modèle de décision.
- Un écart de mesure est une erreur commise lors de la mesure du coût réel de la réalisation d'un processus.
- Un écart de modèle se produit lorsque la représentation ou la formulation d'un modèle de décision est erronée.
- Un écart aléatoire comme une différence imprévisible entre le coût réel et le coût attendu, causée par des facteurs aléatoires correctement spécifiés. Contrairement aux autres écarts, il ne nécessite aucune action corrective sur la procédure existante.

➤ **Interprétation des écarts**

« Les écarts n'ont d'autre rôle que de mettre en évidence des phénomènes. Mais ils ne sont pas en eux-mêmes porteurs de toutes les explications »<sup>100</sup>

Les écarts calculés doivent être qualifiés de « favorable » ou « défavorable » en fonction de leur impact positif ou négatif sur la performance de l'entreprise, car le signe obtenu lors du calcul de l'écart peut avoir des significations différentes. Par exemple:

<sup>99</sup>COSSU (C), Ecarts et contrôle budgétaire, Ed. Vuibert, Paris, 1989, p 11

<sup>100</sup> ARDOIN J-L, MICHEL D et SCHMIDT J, cité par : GERVAIS M :op.cit, P.161

- Un écart sur marge positif est considéré comme favorable car la marge réelle est supérieure à la marge prévue.
- En revanche, un écart sur coût positif est considéré comme défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.

### **Section 03 : l'utilisation de l'information produite par la gestion budgétaire dans l'évaluation de la performance de l'entreprise.**

#### **1. Evaluation de la performance**

La gestion moderne exige que les dirigeants évaluent la performance de leur entreprise selon différents critères en même temps, en réponse aux attentes des parties prenantes telles que les actionnaires, les clients, les employés et la société civile.

La mesure de la performance d'une entreprise implique une évaluation à la fois quantitative et qualitative de son activité, en prenant en compte des critères tels que la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et l'engagement des employés, permettant ainsi au gestionnaire de les évaluer en les comparant aux objectifs stratégiques fixés initialement.

L'évaluation de la performance d'une entreprise implique d'évaluer sa stratégie en mesurant ses résultats par rapport à son plan initial. Cela implique de suivre la mise en œuvre de la stratégie, de mesurer l'efficacité des processus et des ressources, d'évaluer les forces et les faiblesses et de formuler un plan d'action pour améliorer la situation actuelle.

La performance d'une entreprise est évaluée en grande partie en fonction de ses résultats par rapport à son budget. Le budget est une représentation chiffrée d'un plan d'action pour une période d'un an, élaboré par chaque responsable. Il englobe tous les moyens et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction des prévisions établies. Les budgets permettent ainsi de définir l'activité de chaque centre de responsabilité de l'entreprise et de renforcer le processus de contrôle de gestion.

La mise en place d'un budget implique la prise de décisions et leur respect lors de la mise en œuvre. Le respect du budget est un élément crucial pour l'organisation, car cela permet une utilisation plus efficace des ressources et garantit le respect des prévisions, favorisant ainsi la performance globale de l'entreprise.

Les budgets constituent des outils de contrôle importants en permettant de mesurer les écarts entre les réalisations effectives et les prévisions initiales. Ils fournissent ainsi une base solide pour identifier les domaines nécessitant une amélioration et pour prendre les mesures correctives appropriées. Les budgets sont donc des outils essentiels pour le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise. Le budget est une référence clé pour évaluer la performance de l'entreprise, car il permet de comparer les prévisions avec les réalisations effectives, ce qui permet d'identifier les réussites et les échecs. La gestion budgétaire exerce une pression sur l'activité de l'entreprise en comparant son activité effective à celle qui était prévue et budgétisée, ce qui incite les décideurs à agir pour améliorer la performance économique globale de l'entreprise. Ainsi, la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans la gestion efficace de l'entreprise.

## **2. Les indicateurs liés à la gestion et le contrôle budgétaire**

En gestion budgétaire, plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficacités de la gestion des budgets. Ils fournissent des informations sur la situation financière actuelle, l'efficacité des opérations et la réalisation des objectifs budgétaires. Voici quelques exemples d'indicateurs couramment utilisés dans la gestion et le contrôle budgétaire :

- **Écart budgétaire** : Il s'agit de la différence entre les montants réels dépensés ou générés et les montants budgétés. Un écart positif indique un excédent par rapport au budget, tandis qu'un écart négatif indique un déficit.
- **Taux de réalisation budgétaire** : Il mesure la proportion du budget qui a été effectivement utilisée ou atteinte par rapport à la période de référence. Il peut être calculé pour l'ensemble du budget ou pour des catégories spécifiques.
- **Ratio de dépenses** : Ce ratio permet de comparer les dépenses réelles aux prévisions budgétaires. Il indique si les dépenses sont supérieures ou inférieures aux montants budgétés.
- **Ratio de rentabilité** : Il mesure la capacité d'une organisation à générer des bénéfices par rapport à ses dépenses. Il peut être calculé de différentes manières, comme le retour sur investissement (ROI) ou la marge bénéficiaire.
- **Indicateurs de performance clés (KPI)** : Ce sont des mesures spécifiques qui évaluent la performance globale de l'organisation par rapport à ses objectifs budgétaires. Par exemple, le chiffre d'affaires, la marge brute ou le coût par unité produite peuvent être utilisés comme KPI.

- **Taux d'utilisation des ressources** : Il mesure l'efficacité avec laquelle les ressources (telles que la main-d'œuvre, les matières premières ou les équipements) sont utilisées pour atteindre les objectifs budgétaires. Un taux d'utilisation élevé indique une meilleure utilisation des ressources.
- **Indicateurs de performance opérationnelle** : Ils évaluent les performances des différentes unités opérationnelles ou départements de l'organisation par rapport à leurs budgets respectifs. Par exemple, les ventes par secteur géographique ou les dépenses par service.

### 2.1.L'utilisation de ces indicateurs dans la prise de décision

Les indicateurs liés à la gestion et au contrôle budgétaire sont utilisés dans la prise de décision de plusieurs façons.

- **Identification des tendances** : En analysant les indicateurs sur une période de temps plus longue, il est possible d'identifier les tendances et les modèles de performance financière. Cela peut aider les gestionnaires à prendre des décisions basées sur des prévisions et des projections plus précises.
- **Évaluation des performances** : Les indicateurs budgétaires permettent d'évaluer les performances financières passées et actuelles de l'organisation. En comparant les résultats réels avec les objectifs budgétaires, les gestionnaires peuvent identifier les écarts et déterminer si des mesures correctives sont nécessaires.
- **Contrôle des coûts** : Les indicateurs de dépenses et de coûts permettent de surveiller et de contrôler les dépenses. En identifiant les domaines où les dépenses sont supérieures aux prévisions, les gestionnaires peuvent prendre des mesures pour réduire les coûts, par exemple en renégociant des contrats avec des fournisseurs ou en rationalisant les processus
- **Évaluation de la performance des employés** : Les indicateurs budgétaires peuvent être utilisés pour évaluer la performance individuelle des employés ou des équipes. Par exemple, en comparant les résultats réels avec les objectifs budgétaires assignés à un employé, il est possible de déterminer sa contribution à la réalisation des objectifs financiers de l'organisation.

En utilisant ces indicateurs dans la prise de décision, les gestionnaires peuvent avoir une meilleure compréhension de la situation financière de l'organisation et prendre des décisions plus éclairées et plus stratégiques pour atteindre les objectifs budgétaires fixés.

### 3. Le contrôle budgétaire outil de mesure de la performance

Le contrôleur de gestion a pour mission de fournir une information pertinente aux différents services, centres de responsabilité, ateliers ou groupes de projet, leur permettant ainsi de faire un diagnostic sur leur performance et d'identifier les axes d'amélioration. Pour ce faire, il utilise divers outils, notamment le contrôle budgétaire. Ce dernier implique plusieurs étapes, notamment la collecte de l'information, le calcul des écarts, l'identification des causes, la détermination des responsabilités et la mise en place d'actions correctrices. En somme, le contrôleur de gestion est chargé de fournir les données nécessaires pour évaluer la performance de l'organisation et prendre les mesures adéquates pour l'améliorer.

Il y a deux étapes cruciales pour améliorer la performance d'une entreprise : tout d'abord, la mesure et l'évaluation de la performance en comparant les résultats effectifs avec les prévisions initiales, afin de déterminer les écarts éventuels. Ensuite, l'amélioration de la performance en mettant en place des actions correctrices pour corriger les écarts et atteindre les objectifs fixés<sup>101</sup>.

Chaque budget reflète l'objectif assigné à un centre de responsabilité ainsi que les moyens qu'il envisage d'utiliser pour l'atteindre.<sup>102</sup> Après l'exécution du budget, le contrôle budgétaire est mis en place pour évaluer la performance des centres de responsabilité et, par conséquent, la performance des responsables à travers le calcul des écarts.

Ainsi, si l'entreprise réussit à respecter son budget en utilisant efficacement ses ressources et en respectant ses prévisions, cela témoigne de sa performance.

Le contrôle budgétaire ne se limite pas à mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations, mais implique également la mise en place d'actions correctives pour améliorer la performance de l'entreprise. Cette approche proactive permet de tirer des leçons de chaque situation et d'appliquer ces nouvelles règles d'action pour prévoir et exécuter les tâches de manière plus efficace.

---

<sup>101</sup> KHEMAKHEM. A et LARDOIN. J, **Introduction au contrôle de gestion**, Ed Bordas, Paris 1971, p. 119.

<sup>102</sup> Ibid. P.134.

## **Conclusion du deuxième chapitre**

En conclusion, la démarche budgétaire est un outil essentiel dans la gestion d'une organisation, car elle permet de planifier et de contrôler les ressources financières. Elle consiste à élaborer des budgets prévisionnels qui détaillent les dépenses et les recettes attendues, fournissant ainsi une vision globale de la situation financière de l'entreprise.

La nature de l'information produite par la gestion dans le cadre de la démarche budgétaire est principalement axée sur les données financières. Elle comprend des informations telles que les prévisions de ventes, les dépenses opérationnelles, les investissements, les flux de trésorerie, les revenus et les coûts.

Le contrôle budgétaire est une composante clé de la démarche budgétaire, car il permet de mesurer et de comparer les résultats réels par rapport aux prévisions budgétaires établies. Il vise à identifier les écarts et les variations entre les objectifs fixés et les réalisations effectives, ce qui permet de prendre des mesures correctives si nécessaire.

La mesure de la performance est étroitement liée au contrôle budgétaire, car elle évalue l'efficacité et l'efficience des activités de l'organisation. Les indicateurs de performance financière, tels que la rentabilité, le rendement sur investissement et la marge bénéficiaire, sont souvent utilisés pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs budgétaires.

En somme, la démarche budgétaire, le contrôle budgétaire et la mesure de la performance sont des éléments interdépendants qui permettent aux organisations de planifier, d'évaluer et d'ajuster leurs activités financières pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Ils fournissent une vision claire de la santé financière de l'entreprise et permettent de prendre des décisions éclairées pour optimiser les ressources et maximiser la performance globale.

---

***Chapitre III : La contribution de la gestion  
budgétaire à l'amélioration de la performance de  
CPA.***

---

### **Introduction du troisième chapitre**

Après avoir exposé les fondements théoriques de la gestion budgétaire, de la mesure et de l'analyse de la performance dans les deux premiers chapitres, nous nous penchons désormais sur leur application concrète à travers cas pratique réalisée au sein du Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Ce cas pratique permettra d'appréhender de manière plus approfondie les enjeux de la gestion budgétaire et son rôle dans l'amélioration des performances de notre banque. Dans cette optique, nous commencerons par présenter brièvement la CPA ainsi que la direction de prévision et de contrôle de gestion, qui a été notre structure d'accueil pendant notre stage pratique.

Nous procéderons ensuite à une description détaillée d'un outil de pilotage essentiel, à savoir le contrôle budgétaire, dans le but de compléter et d'équilibrer l'approche traditionnelle de la performance au sein de la CPA. Dans la dernière partie de cette étude pratique, nous nous efforcerons de concrétiser l'objectif de notre étude en mettant en évidence l'impact et l'importance d'un outil de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance, à savoir le suivi budgétaire.

À travers cette étude de cas, nous analyserons la réalisation des objectifs établis dans le plan d'action de la CPA en examinant les réalisations des différentes rubriques budgétaires, afin de mettre en évidence l'alignement des pratiques budgétaires avec les orientations stratégiques de la banque.



## **Section 01 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie (CPA)**

Le crédit populaire d'Algérie est l'une des principales institutions financières Algériennes, non seulement vu l'importance de ses services, mais aussi au niveau du rôle qu'il assure dans le financement des opérations bancaires, la réception de dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes et la mobilisation de crédit extérieurs, et il traite toutes les activités financières.

À travers cette section, nous allons d'abord présenter le crédit populaire d'Algérie ; ensuite nous avons essayé de décrire la démarche budgétaire du CPA telle que préconisée par l'équipe du département contrôle de gestion de la DPCG ainsi que son contenu.

### **1. Généralités sur crédit populaire d'Algérie**

#### **1.1. Historique et évolution du CPA**

Créée en 1966 (par l'ordonnance n°66-366 du 29 Décembre 1966), la banque hérite en premier temps les activités de cinq banques étrangères populaires : BPCI Alger, BPCI Oran, BPCI Constantine, BPCI Annaba et la BPCA.<sup>103</sup>

En termes de statut juridique, le « C.P.A » est une banque commerciale et universelle, qui depuis 1988, est considérée comme une entreprise publique par actions.

Le 07 Avril 1997 était une date importante dans l'histoire de la banque, c'est le jour où le Crédit Populaire Algérien obtenu son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit, par la loi sur la monnaie et le crédit, devenant donc la deuxième banque en Algérie à être agréée.


Pour résumer ses opérations, conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le « C.P.A » traite les opérations de crédits et de banque. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toute entreprise, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions, etc.

Finalement, et vu la diversification de ses offres bancaires dans les différents segments, le « C.P.A » a pour mission de promouvoir le développement du BTPH, des secteurs de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, de l'hôtellerie et du tourisme, des médias, de la PME/PMI et de l'artisanat. Ce qui l'a permis évidemment de participer à la croissance économique globale dans le pays.

---

<sup>103</sup> [www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz) « Historique du Crédit Populaire d'Algérie »

### 1.2.Fiche technique de CPA

Nom	Crédit Populaire d'Algérie
Forme juridique	Société Par Actions (SPA)
Adresse	Route n ° 2, boulevard Colonel-Amirouche;- Algérie
Logo	
Secteur d'activité	Banque commerciale algérienne
Site web	<a href="http://www.cpa-bank.dz">www.cpa-bank.dz</a>
Capital social	48,000,000 DA

Source : élaboré par nos soins à partir d'un document interne

### 1.3.CPA en chiffres au 31/12/2021

- **Chiffres clés**

Part de marche de l'intermédiation	25%
Nombre d'agences	<b>158 réparties</b> sur tout le territoire
Directions de Réseau d'Exploitation	<b>15</b> Directions
Comptes Clientèles	<b>2 692 351</b>
Cartes Inter Bancaires	<b>653989</b> Cartes
Distributeurs Automatiques de Billets	<b>68</b> DAB
Guichets Automatiques de Banque	<b>110</b> GAB
EDI	1 442 100

Source : élaboré par nos soins à partir des rapports annuels de la banque

- **Résultats financiers**

Produit Net Bancaire (PNB)	<b>76 124 Millions DA</b>
----------------------------	---------------------------

Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	<i>56 881 Millions DA</i>
Résultat d'Exploitation (RE)	<i>35 427 Millions DA</i>
Résultat Net (RN)	<i>28 418 Millions DA</i>

**Source :** élaboré par nos soins à partir des rapports annuels de la banque

- **Capital social :** Unité : Milliards DA

**Tableau (III -38) :** Evolution du capital social de la banque « C.P.A »

Année	1966	1983	1992	1994	1996	2000	2004	2006	2010
<b>Capital</b>	0.015	0.8	5.6	9.31	13.6	21.6	25.3	29.3	48

**Source :** élaboré par nos soins à partir des rapports annuels de la banque.

#### 1.4.L'organisation du CPA

L'organisation actuelle du Crédit Populaire d'Algérie est fixée par les dispositions réglementaires contenues dans la Lettre Commune n° 06/2017 du 03 Mai 2017 L'organigramme générale de la banque Crédit Populaire d'Algérie « C.P.A » figure à l'annexe 01.

##### 1.4.1 Le réseau d'exploitation

Le réseau d'exploitation du CPA, constitué de 159 agences réparties sur l'étendue du territoire national et encadrées par 15 groupes d'exploitation, lui permet de s'affirmer comme une banque de proximité

##### 1.4.2 La direction générale

L'organisation de la banque comprend l'Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration, la Présidence Direction Générale, le Cabinet du PDG, le Secrétariat Général, onze (11) Divisions et la Direction de l'Organisation et de la Réglementation placée sous l'autorité directe du Président Directeur Général. Elle comprend, également, des organes d'aide à la prise de décision, d'assistance à la gestion et de coordination des activités.

Le schéma d'organisation de la banque est figure en annexe.

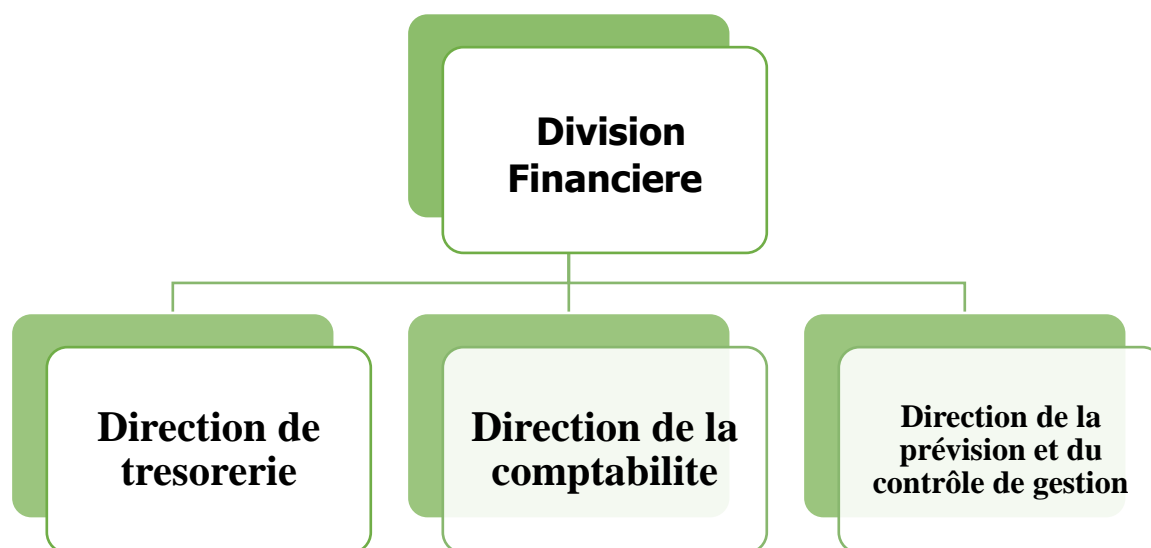
### 1.4.3 La Division Financière

- **Les missions de la Division Financière**

La Division Financière a pour mission de concevoir et mettre en œuvre la politique financière de la banque, d'assurer la gestion de la fonction comptable et de mettre en place le système de contrôle de gestion.

- **L'organisation de la Division Financière**

Figure (III -15) : Division Financière du CPA



Source : élaboré par nos soins à partir d'un rapport interne de la banque

### 1.4.4 Présentation de la DPCG

L'organisation du Crédit Populaire d'Algérie le munit d'une Direction chargée d'assurer l'accomplissement des missions inhérentes au contrôle de gestion bancaire.

La Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion, dénommée par abréviation « **DPCG** ». Ces missions et fonctions figure à l'annexe 03.

### **1.5.Schéma Organisationnel**

Le schéma organisationnel de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion figure à l'annexe 02.

Notre présence au niveau de la DPCG, précisément au département contrôle de gestion, nous a permis de nous familiariser avec la gestion budgétaire du CPA, nous avons essayé de décrire la démarche budgétaire du CPA ainsi et le suivi et les réalisations telle que préconisée par l'équipe du département contrôle de gestion de la DPCG ainsi que son contenu.

### **2. Processus de l'élaboration budgétaire au niveau de la CPA**

La création du budget exige la mise en œuvre d'une gestion budgétaire adaptée aux exigences de la banque. Par conséquent, la CPA a instauré un système de planification budgétaire qui repose principalement sur trois étapes cruciales :

- Établir le cadre de ses objectifs globaux en fonction de la stratégie préalablement établie. Cela implique définir les aspirations globales de la banque dans le respect de sa stratégie préétablie.
- Élaborer les différents budgets nécessaires. Cette étape consiste à élaborer les plans budgétaires spécifiques qui permettront à la banque d'allouer de manière adéquate ses ressources financières à diverses activités et initiatives.
- Surveiller et contrôler l'exécution du budget. Il s'agit de suivre de près la mise en œuvre du budget, d'évaluer régulièrement les performances financières et de procéder à des ajustements si nécessaire afin d'assurer une réalisation budgétaire efficace et conforme aux objectifs fixés.

En mettant en place ce processus de budgétisation, la CPA vise à garantir une gestion financière solide et à optimiser l'utilisation des ressources de la banque tout en s'alignant sur sa stratégie globale.

#### **2.1.Projection budgétaire et plan d'action**

Le budget annuel représente fidèlement le programme d'action financier prévu pour l'année à venir, offrant ainsi à la Direction Générale une vue d'ensemble concise des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs annuels.

Grâce à un plan d'action élaboré chaque année, la banque parvient à façonner sa stratégie et à garantir un certain niveau de croissance, tout en établissant des objectifs à atteindre.

Dans la continuité de sa démarche stratégique, la CPA poursuivra en 2021 ses efforts visant à améliorer les paramètres de gestion et à renforcer sa base financière, dans le but d'accroître ses performances tant sur le plan de l'activité que des résultats obtenus.

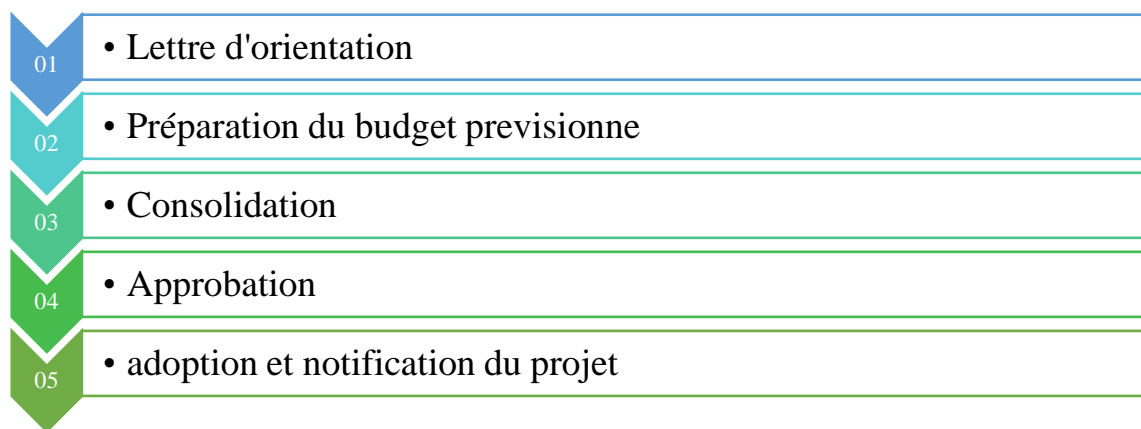
Elle a défini, pour 2021, un plan d'actions articulé autour de <sup>104</sup> ;

- Etat d'exécution du plan d'action 2020 ;
- Orientations stratégiques ;
- Activité commerciale ;
- Programme d'actions 2021 de la banque par fonction

## 2.2. Les étapes de la budgétisation

L'élaboration du budget au sein de la banque suit un processus budgétaire qui se décompose en cinq étapes essentielles<sup>105</sup> :

**Figure (III -16) : Schéma de processus d'élaboration budgétaire**



**Source :** élaboré par nos soins a partir d'un rapport annuel de la banque

### 2.1.1 Elaboration et diffusion de la note d'orientation de la DG fixant le cadrage général de préparation du budget

Cette étape cruciale implique que la direction générale transmette aux divers responsables un document détaillant les principaux axes stratégiques de la CPA ainsi que les politiques à adopter,

<sup>104</sup> Plan d'action de la CPA pour l'année 2021

<sup>105</sup> Inspiré d'un document interne de la CPA : Note d'information sur l'organisation du processus budgétaire au sein de la CPA

servant ainsi de référence pour l'élaboration de leurs budgets. En plus de fournir des orientations générales et des objectifs définis, cette étape fixe également le calendrier global du processus d'élaboration budgétaire pour l'exercice considéré. Ce calendrier repose sur l'élaboration du budget en se basant sur les réalisations des neuf premiers mois et sur les prévisions de clôture de l'exercice. La période budgétaire, généralement d'une durée d'un an, est liée à la durée de l'exercice comptable, tandis que la période de référence peut varier en fonction des exigences de l'environnement.

En somme, cette étape permet de fournir aux responsables les directives nécessaires pour élaborer leurs budgets, en alignant les objectifs sur les axes stratégiques de la banque, tout en tenant compte du calendrier et des conditions spécifiques de l'exercice financier.

### **2.1.2 Préparation des projets de budgets**

À partir de la directive énoncée par la direction générale, les différents centres de responsabilité entament le processus de préparation de leurs propositions budgétaires, communément appelées "pré-budgets". Ces propositions concernent les objectifs commerciaux, les dépenses opérationnelles et les investissements, et doivent être élaborées en respectant scrupuleusement les délais fixés par le calendrier budgétaire, ainsi que les orientations stratégiques pour l'exercice budgétaire.

Les responsables sont tenus de créer des systèmes d'objectifs et de plans d'action locaux cohérents, alignés sur l'objectif global, et en coordination avec les plans d'action des entités indépendantes. Il est essentiel que les objectifs locaux convergent vers l'objectif global, afin d'assurer une cohérence et une coordination optimales entre les différentes parties prenantes.

- **Négociation/arbitrage**

Une fois les propositions budgétaires reçues, celles-ci sont minutieusement examinées et évaluées par l'échelon supérieur afin de garantir la pertinence et la cohérence des prévisions budgétaires. Des processus de communication budgétaire, symbolisés par des réunions et des discussions, sont mis en place, permettant de mettre en lumière d'éventuelles incohérences et de remettre en question la construction du budget. Cependant, ces échanges peuvent également conduire à un consensus sur les objectifs d'activités, les prévisions de revenus, les coûts d'investissement et les plans d'action qui seront finalement adoptés au niveau de chaque centre.

Au cours de ces navettes budgétaires, l'accent est mis sur la recherche d'un alignement et d'un accord mutuel, tout en veillant à ce que les prévisions budgétaires soient en adéquation avec les objectifs stratégiques globaux de l'organisation. Les discussions permettent de valider les choix budgétaires, de rectifier les éventuelles discordances et de parvenir à une version finale du budget qui répond aux exigences de pertinence et de cohérence fixées par la direction.

- **Consolidation des budgets**

Une fois que les budgets ont reçu l'approbation aux différents échelons de la hiérarchie, ils sont regroupés et transmis à la direction générale. Cette consolidation a pour but principal de vérifier la faisabilité et la cohérence interne des choix opérés par les différents centres de responsabilité, tout en cherchant à établir un équilibre entre ces budgets et la situation financière globale de l'organisation.

La direction générale procède alors à une comparaison minutieuse entre les chiffres financiers du budget et les objectifs de performance préalablement définis, afin de s'assurer de leur conformité. Cette évaluation rigoureuse permet d'obtenir une vision globale de la compatibilité entre les ressources allouées et les ambitions fixées.

Une fois cette analyse effectuée, la direction générale donne son approbation définitive en accordant une validation finale au budget consolidé, qui devient ainsi le cadre financier officiel pour l'exercice à venir.

- **Approbation /Adoption et Notification du projet**

À l'issue de cette étape, le projet des objectifs commerciaux et budgétaires acquiert un statut exécutoire, nécessitant une notification officielle pour accorder une autorisation définitive aux responsables opérationnels. Les prévisions proposées se transforment en objectifs formels et servent de base à un contrat explicite établi entre la direction générale et les responsables opérationnels.

Les différentes étapes du processus budgétaire, adaptées en fonction des niveaux hiérarchiques, favorisent la délégation d'autorité et permettent à chaque niveau de prendre en charge ses responsabilités spécifiques. Ce processus assure une clarté dans les attentes, établit des objectifs précis et crée une dynamique de responsabilisation au sein de l'organisation.



### **2.3. Les budgets élaborés par la CPA**

La CPA élabore différents budgets en fonction des objectifs fixés ; commerciaux, de fonctionnement et d'investissement.

#### **2.3.1 Les objectifs commerciaux**

Les prévisions relatives à l'activité commerciale des entités opérationnelles de la banque sont établies grâce à un budget d'activité. Ce budget permet d'anticiper les ressources et les dépenses liées à la clientèle, les revenus monétiques ainsi que le nombre estimé d'ouvertures de comptes pour l'exercice "N+1".

#### **2.3.2 Les budgets de fonctionnement et d'investissement**

La gestion de ces budgets relève du ressort des structures centrales en sachant que chaque structure centrale se charge de la gestion budgétaire des divisions qui lui sont rattachées.

#### **2.3.3 Le budget de fonctionnement**

Le budget de fonctionnement, également appelé budget des frais généraux, vise à couvrir les dépenses courantes indispensables au bon fonctionnement de la banque. Il est subdivisé en vingt-neuf (29) catégories, sachant qu'une catégorie budgétaire peut englober un ou plusieurs comptes.

La Direction des Ressources Humaines est responsable de l'estimation des frais de personnel pour l'exercice à venir, ainsi que du nombre de recrutements à effectuer. De plus, la Direction de la Formation est chargée d'établir les prévisions relatives aux frais de formation du personnel.

Quant aux autres chapitres et catégories du budget de fonctionnement, tels que les fournitures de bureau et les imprimés, les dépenses informatiques, les frais d'assistance technique, etc., chaque entité doit vérifier la pertinence de ses prévisions budgétaires et leur cohérence avec les objectifs initialement fixés.

#### **2.3.4 Le budget d'investissement**

Ce budget est établi pour prévoir les actifs tangibles et intangibles nécessaires pour atteindre au mieux les objectifs fixés. Ce budget se distingue parfois par l'utilisation de dépenses étalées sur plusieurs années. Malgré cette caractéristique, le budget d'investissement ne prend en charge que les dépenses engagées au cours de l'exercice "N+1" (tranches annuelles). Il s'agit donc d'anticiper les investissements qui devraient être réalisés au cours de l'exercice budgétisé.

### 2.3.5 Les comptes de résultats prévisionnels

Au terme de chaque processus de budgétisation, les directions d'exploitation, ainsi que leurs entités affiliées, élaborent des états de résultats prévisionnels. Ces états permettent de mettre en lumière la marge bancaire prévisionnelle, résultant de la différence entre les produits bancaires prévus et les charges bancaires prévues, ainsi que les résultats prévisionnels.

La préparation du budget doit respecter le calendrier suivant :

**Tableau (III -04) : Calendrier de préparation du budget**

Phase d'élaboration	Date de déroulement
Négociation et discussion budgétaire	Septembre-Octobre
Les structures de la banque transmettent à la DCG les projets du budget après correction	Novembre
Consolidation et élaboration du projet du budget de l'exercice par le DPCG	Décembre
Transmission du projet budgétaire final au Conseil d'Administration pour approbation	Janvier
Notification du budget approuvé	Février

**Source** ; élaboré par nos soins, à partir d'un document interne

## 3. La procédure budgétaire de la CPA

La prévision budgétaire s'appuie sur le plan d'action de la banque, reflétant sa politique commerciale et ses objectifs globaux, tout en tenant compte des paramètres externes tels que les réformes réglementaires et l'évolution du marché. L'objectif est d'aligner le budget sur les orientations stratégiques de la banque, en prenant en considération les influences externes susceptibles d'impacter son environnement opérationnel.

### 3.1. Exécution du budget

Au sein de la CPA, l'exécution des travaux budgétaires va au-delà de la simple anticipation des recettes et des dépenses annuelles. Elle englobe également l'élaboration de rapports trimestriels pour suivre la réalisation des objectifs et calculer les différents indicateurs de performance tels que les écarts et les ratios. Ces rapports s'appuient sur des données comptables, tels que les soldes

et les mouvements globaux, ainsi que sur les états financiers tels que le bilan et le compte de résultat prévisionnel.

Une fois que le budget général est approuvé par le Conseil d'Administration de la CPA, le Directeur des Prévisions et du Contrôle de Gestion (DPCG) envoie des notifications budgétaires à chaque entité de la banque, traitant des autorisations budgétaires relatives à leurs propres dépenses prévisionnelles.

Ces budgets sont valables pour une durée limitée, correspondant à l'exercice budgétaire, c'est-à-dire du 1er janvier au 31 décembre de l'année budgétée.

### **3.2.Le suivi budgétaire**

Le suivi de l'exécution du budget consiste à surveiller le degré de réalisation des prévisions établies au fur et à mesure de la période budgétaire. Chaque structure de la banque, qui a participé à l'élaboration du budget et dispose d'un indice comptable, est responsable de ce suivi. Il implique la tenue régulière d'une fiche extracomptable, mise à jour en fonction de l'avancement de l'exécution budgétaire.

Cette fiche permet de vérifier la disponibilité des autorisations budgétaires, de prévenir les dépassements des limites budgétaires autorisées et de générer des rapports périodiques de contrôle budgétaire. Ainsi, le suivi budgétaire garantit une gestion rigoureuse des ressources, en veillant à la conformité des dépenses avec les prévisions établies et en facilitant les rapports de contrôle réguliers.

### **3.3.Le contrôle budgétaire à la CPA**

Les responsables hiérarchiques assurent en permanence des contrôles pour garantir le respect des dispositions relatives à la mise en œuvre et à l'exécution du budget au sein de la CPA. Outre ces contrôles réguliers, le contrôle budgétaire joue un rôle spécifique dans la surveillance des prévisions budgétaires de la banque. Il se matérialise par la création de rapports d'activité trimestriels et à la fin de chaque période budgétaire, ainsi que par la préparation de tableaux de bord de gestion trimestriels.

Il convient de souligner que le rapport d'exécution du budget sera désormais intégré au rapport d'activité actuel, qui est transmis périodiquement, afin de former un document unique de suivi et de contrôle reflétant le degré de réalisation des objectifs fixés, les moyens utilisés et les

contraintes rencontrées. Ainsi, ce rapport global permettra d'évaluer l'accomplissement des objectifs, d'analyser les méthodes employées et de prendre en compte les éventuelles difficultés rencontrées.

### 3.4. Les instruments de suivi et de contrôle budgétaire de la CPA

- **Le rapport d'activité d'une Direction Régionale** : Le rapport d'activité rend compte de l'évolution de l'activité des structures de la banque, offrant ainsi un suivi des réalisations au sein de chaque entité. Il est préparé trimestriellement par les Directions Régionales d'Exploitation (DRE) pour leurs agences respectives. Ce rapport comprend un état des réalisations des différents budgets ainsi qu'un Tableau de Compte de Résultat. Il fournit principalement des informations sur l'avancement des investissements, les nouvelles acquisitions et l'environnement dans lequel la banque évolue.
- **Le rapport d'activité d'une structure centrale** : La différence clé entre un rapport d'activité établi par une direction régionale et celui d'une structure centrale réside dans l'inclusion, dans ce dernier, de ratios de performances prévisionnels présentés dans le tableau n°5.

**Tableau (III -05) : Ratios de performances prévisionnels de la CPA**

Nature de l'objectif	Norme
Rentabilité des fonds propres	>10%
Coefficient d'exploitation	<30%
Montant des dépôts	10%
Nombre de compte clientèle	10%
Part des ressources à terme dans les ressources commerciales	>50%
Ratio des emplois	>70%
Part des commissions dans les produits bancaires	>17%
Adéquat Emplois / Ressource	>75%

**Source** ; élaboré par nos soins, à partir d'un document interne

### 3.5. Suivi des réalisations budgétaires

Le suivi des réalisations consiste à mesurer périodiquement les résultats, les comparer au budget et interpréter les écarts. Son objectif est de permettre aux responsables opérationnels de prendre les décisions d'ajustement nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Un système d'information de gestion est mis en place pour fournir aux opérationnels et à la direction générale des informations fiables, rapides et facilement accessibles. L'interprétation des écarts nécessite une

analyse objective des activités opérationnelles et des chiffres correspondants, afin d'identifier les causes des écarts et de prendre des décisions appropriées. Cela peut demander du temps et des efforts de recherche. Il est important de consacrer davantage de temps à la projection future qu'à l'examen du passé. Cependant, à la fin d'une période donnée, telle qu'un semestre ou une année, les écarts constatés par rapport aux objectifs et au budget serviront également de base pour l'évaluation des responsables opérationnels au sein de la CPA. Cette section décrit le système d'exécution et de suivi du budget au sein de la CPA, ainsi que le processus d'élaboration du budget et ses différents types. La section suivante propose une étude de cas pratique analysant la réalisation budgétaire de la banque et ses résultats enregistrés en 2021.

## **Section 02 : Rapport de suivi d'exécution budgétaire et d'analyse des résultats de la CPA**

**REMARQUE ; Veuillez noter que tous les chiffres mentionnés dans ce chapitre sont exprimés en millions de dinars.**

### **1. Analyse de la procédure budgétaire de la CPA**

Dans un contexte économique et financier favorable, la CPA a enregistré une expansion de son activité au cours de l'année 2021. Cette tendance pourrait se renforcer à l'avenir grâce à plusieurs changements majeurs qui ont été pris en compte comme objectifs de la banque dans son plan d'action annuel 2021. Afin de fournir un rapport concis sur l'exécution budgétaire pour l'exercice 2021, nous présenterons les points suivants de manière synthétique : L'activité commerciale, Frais de fonctionnement, Les investissements, Produits bancaires et Charges bancaires, Marges bancaires et structure du compte résultat, Quelques ratios de performance.

#### **1.1. Analyse de l'activité commerciale de la Banque**

La banque a efficacement mis en œuvre des initiatives commerciales qui ont favorisé l'expansion de ses activités de collecte de ressources et de financement pour les entreprises et les particuliers. Afin de s'aligner avec la stratégie pour l'année 2021, l'accent a été mis sur la croissance de la collecte des ressources, en particulier les dépôts à moyen et long terme. Ces efforts se sont traduits par des résultats remarquables, avec un montant total de ressources collectées s'élevant à 1 518 949 millions de Dinars, et des engagements financiers atteignant 1 358 016 millions DA.

### 1.1.1 Ressources clientèle

La banque vise une croissance ambitieuse de 20% de ses ressources provenant de sa clientèle. Elle prévoit ainsi d'augmenter le montant total de ces ressources à 1 372 297 millions de Dinars, comparé à une estimation de clôture de 2020 qui s'élève à 1 301 841 millions de Dinars. Ce déploiement stratégique implique donc un ajout substantiel de 151 652 millions de Dinars à l'enveloppe existante.

**Tableau (III -06) :** Répartition des ressources clientèle de la CPA par nature d'activité

Ressources clientèle	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Ressources à vue	982,326	1,028,764	1,089,994	98.91%
Ressources à terme	319,516	338,534	428,955	118.28%
<b>Total</b>	<b>1,301,841</b>	<b>1,367,297</b>	<b>1,518,949</b>	<b>103.70%</b>

**Source :** élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Les objectifs fixés pour l'année 2021 en termes de ressources ont été largement atteints, atteignant un taux de réalisation de 103,70%, avec des réalisations s'élevant à 1 518 949 millions de Dinars.

Les ressources à vue ont atteint un montant total de 1 089 994 millions de Dinars à la fin de l'exercice 2021, dépassant ainsi l'objectif fixé de 1 028 764 millions de Dinars, avec un taux de réalisation de 98,91%. Quant aux ressources à terme, elles ont atteint un montant de 428 995 millions de Dinars, représentant une réalisation de 118,28% par rapport aux objectifs fixés.

En termes d'activité, les ressources à terme ont enregistré le taux de réalisation le plus élevé, démontrant leur importance dans les résultats obtenus.

### 1.1.2 Emplois clientèle

La banque s'engage à maintenir son rôle essentiel dans le financement de l'activité économique en offrant des crédits adaptés aux besoins d'exploitation et d'investissement. Elle a pour ambition de jouer un rôle significatif dans le financement des petites et moyennes entreprises (PME) et des petites et moyennes industries (PMI).

Dans cette optique, les prévisions de distribution des crédits pour l'année 2021 ont été établies à hauteur de 1 614 955 millions de Dinars, par rapport à une estimation de clôture de 1 528 739

millions de Dinars en 2020. Cela représente un objectif de croissance de 82 216 millions de Dinars (soit une augmentation de 5,64%), comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

**Tableau (III -07) : Répartition des emplois clientèle de la CPA par nature d'activité**

Emplois	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Emplois à CT	503,419	448,362	392,491	81.72%
Emplois à M. L T	1,025,320	1,166,593	965,525	77.26%
<b>Total</b>	<b>1,528,739</b>	<b>1,614,955</b>	<b>1,358,016</b>	<b>78.50%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Le montant total des crédits octroyés à la clientèle atteint 1 358 016 millions de Dinars, affichant ainsi un taux de réalisation de 78,50% par rapport aux objectifs fixés.

Les crédits à moyen et long terme, qui constituent la majeure partie des engagements financiers, s'élèvent à 965 525 millions de Dinars, ce qui représente une réalisation de 77,26% par rapport aux objectifs fixés. En revanche, les engagements à court terme totalisent un montant de 392 491 millions de Dinars, affichant ainsi un taux de réalisation de 81,72% par rapport aux prévisions établies à 448 362 millions de Dinars.

En analysant la réalisation des objectifs d'engagements par activité, il est remarquable que les engagements à court terme enregistrent le taux de réalisation le plus élevé en 2020.

### 1.1.3 Taux de couverture

Les objectifs commerciaux fixés pour l'exercice 2021 se concentrent principalement sur l'amélioration de la couverture des engagements financiers. Les résultats obtenus à cet égard au cours de l'année sont les suivants :

**Tableau (III -08) : Valeurs relatives du taux de couverture de la CPA**

Intitulé	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Taux de Couverture à court terme : (Ressources à CT / crédits à CT)	182%	214%	259%	113%

Taux de Couverture à moyen et long terme : (Ressources à M.LT / crédits à M.LT)	29%	27%	41%	143%
<b>Couverture globale (Ressources globales/Total emplois)</b>	<b>79%</b>	<b>79%</b>	<b>104%</b>	<b>123%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

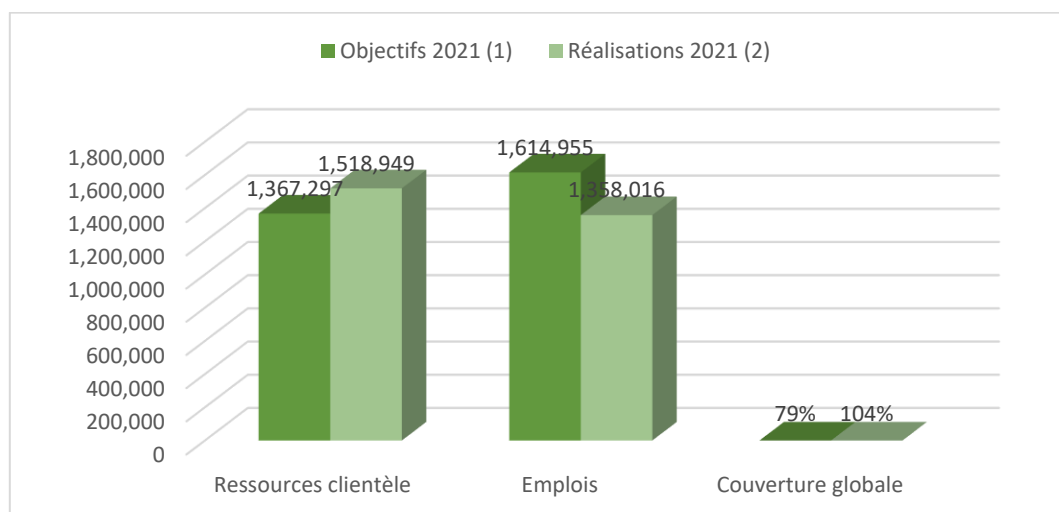
Selon les données du tableau n°6, la couverture globale des engagements financiers de la clientèle par les ressources commerciales pour l'année 2021 s'est établie à 104%, dépassant ainsi les objectifs fixés avec une réalisation de 123%. Cette augmentation significative s'explique par une évolution notable des ressources provenant de la clientèle par rapport aux engagements totaux.

En ce qui concerne les engagements à court terme, ils peuvent être aisément couverts par les ressources commerciales à vue, affichant un taux de couverture de 259%. Ce taux dépasse largement les prévisions, avec une réalisation de 113%. Cette performance est attribuée à l'augmentation substantielle du volume des ressources à vue et à la diminution des crédits à C.T.

En ce qui concerne le coefficient de couverture des engagements à M.LT par des ressources stables, il s'élève à 41%, enregistrant une réalisation de 143%. Cette situation découle de l'effet combiné de la diminution des crédits à M.LT, qui a dépassé celle des dépôts de même nature.

Le graphique (figure 17) illustre la situation de réalisation des objectifs commerciaux :

**Figure (III -17) : Etat de réalisation des objectifs commerciaux de la CPA au cours 2021**



Source : élaboré par nos soins



### 1.1.4 Comptes clientèle : (bancarisation)

La banque a prévu des mesures visant à améliorer la bancarisation en élargissant son réseau d'agences et en diversifiant sa gamme de produits monétiques et d'épargne. Ces actions sont destinées à fidéliser sa clientèle existante et à attirer de nouvelles relations commerciales.

La banque s'est concentrée sur la consolidation de son portefeuille client, et les objectifs d'ouverture de comptes clients pour 2021 ont été atteints de manière satisfaisante, avec une croissance de 109,372 comptes (4.44%).

**Tableau (III -09) : Nombre de comptes clientèle de la CPA en 2021**

Nature comptes	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Comptes courants	314,150	324,405	325,046	93.54%
Comptes de chèques	937,820	978,910	976,656	93.14%
Comptes sur livrets	500,363	524,369	520,826	92.72%
Comptes devises	709,917	743,938	728,764	91.45%
<b>Total</b>	<b>2,462,251</b>	<b>2,571,623</b>	<b>2,551,292</b>	<b>92.62%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Le nombre de comptes a augmenté de 2,462,251 à la fin de l'année 2020 à 2,551,292 comptes en 2021, grâce aux prévisions d'ouvertures de comptes chèques, de comptes courants, de comptes livrets d'épargne et de comptes devises.

La réalisation des objectifs d'ouverture de comptes a été globalement respectée, en particulier pour les comptes courants (93,54%), les comptes de chèques (93,14%) et les comptes épargne (93,14%). Les comptes devises ouverts pour la clientèle commerciale ont atteint un taux de réalisation de 91,45%, ce qui les place en quatrième position. Dans l'ensemble, le taux de réalisation total s'élève à 92,62%.

### 1.2.Frais de fonctionnement

La situation actuelle requiert une gestion maîtrisée des coûts afin de rationaliser les dépenses, d'optimiser l'allocation des ressources et de réaliser des gains de productivité au sein de la banque.

Dans le cadre de cet objectif, un budget de 16,207.14 millions de Dinars a été alloué aux dépenses de fonctionnement pour l'année 2021, ce qui représente une augmentation de 874.52 millions de Dinars (5.70%) par rapport à la clôture de l'année 2020, où les dépenses de fonctionnement s'élevaient à 15,332.61 millions de Dinars.

Les dépenses sont réparties et détaillées dans le tableau ci-dessous ;

**Tableau (III -10) : Détail des charges de fonctionnement**

Charges de fonctionnement	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Frais de Personnel	7,251.02	7,122.39	9,283.26	122%
Frais de Gestion	2,868.88	3,110.70	2,923.83	88%
Autres charges de fonctionnement	5,212.71	5,974.05	5,499.98	86%
<b>Total</b>	<b>15,332.61</b>	<b>16,207.14</b>	<b>17,707.07</b>	<b>102%</b>

**Source :** élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Les charges générales se chiffrent à 17,707.07 millions de dinars, dépassant de 102% les budgets prévus. Dans l'ensemble, ces dépenses sont bien contrôlées et gérées de manière efficace.

Par ailleurs, les frais liés à la gestion de la CPA ont connu une hausse notable de plus de 15.49%, soit une augmentation de 2,374.46 millions de dinars. Cette augmentation est principalement due à des facteurs tels que les autres charges, les impôts et taxes, les services ainsi que les charges diverses.

### 3.1.1 Frais du personnel

Le budget global pour couvrir les charges du personnel en 2021 s'élève à 7,122.39 millions de dinars, avec un effectif prévisionnel de 4,639 agents. Cela représente une légère augmentation de 2.12% par rapport à l'année précédente (2020).

- **Le détail des Charges de personnel**

**Tableau (III -11): Réalisations budgétaires des Frais du personnel de la CPA**

Frais de Personnel	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Frais de Personnel ( Hors	7,075.31	6,804.21	8,878.13	121.81%

frais de formation)				
Frais de Formation	175.71	318.18	405.13	118.87%
<b>Total</b>	<b>7,251.02</b>	<b>7,122.39</b>	<b>9,283.26</b>	<b>121.68%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Les frais de personnel de la banque au titre de l'exercice 2021, atteignant 9,283.26 millions de dinars, avec un taux de réalisation de 121.68%, expliquant une meilleure maîtrise des prévisions budgétaires des différentes rubriques, Cette augmentation de 28% par rapport à 2020 (soit 2,032.24 millions de dinars) est principalement due à deux facteurs :

- Augmentation des coûts salariaux : Il est probable que les salaires aient augmenté par rapport aux prévisions initiales. Cela peut résulter d'augmentations générales des salaires, de promotions ou d'autres facteurs liés à la rémunération des employés.
- Recrutement supplémentaire : Il est possible qu'un plus grand nombre d'employés ait été recruté que prévu, ce qui a entraîné des dépenses supplémentaires en termes de salaires.

Ces deux facteurs combinés expliquent la hausse significative des frais de personnel et le dépassement budgétaire enregistré, tant pour les frais de formation (18.87%) que pour les frais de personnel (hors frais de formation) (21.81%).

### 3.1.2 Autres charges de fonctionnement

**Tableau (III -12) : Répartition des autres charges de fonctionnement**

Autres charges de fonctionnement	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Impôts & Taxes	2,040.94	2,129.74	2,035.43	89%
Autres dépenses liées à l'activité	1,807.48	3,463.43	1,983.68	53%
Autres Charges Assimilées	1,116.10	380.88	59.11	14%
Autres charges	2,328.98	-	1,826.33	-
Autres produits	(2,080.79)	-	(404.57)	-
<b>Total</b>	<b>5,212.71</b>	<b>5,974.05</b>	<b>5,499.98</b>	<b>86%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Le tableau (III -12) révèle que les prévisions budgétaires concernant les Autres charges de fonctionnement n'ont pas été respectées. En 2021, la banque a dépensé un montant de 5,499.98 millions de dinars, affichant un taux de réalisation moyen de 86%.

Les charges relatives aux Autres Charges Assimilées restent relativement très basses, représentant seulement 1.07% du total des autres charges de fonctionnement.

### 3.1.3 Frais de gestion

**Tableau (III -13) : Répartition des frais de gestion**

Frais de Gestion	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Loyer & charge	302.21	323.57	302.33	87%
Transport & Carburant	31.37	45.60	37.23	76%
Rémunération tiers	1,075.13	1,401.13	1,264.27	84%
Publicité, constatation	114.20	170.84	149.23	82%
Frais de P.T.T	446.37	423.99	427.82	94%
Entretien réparation	406.77	433.04	402.24	87%
Fournitures de bureau	369.90	347.12	367.62	99%
Frais de mission réception	46.52	63.85	47.27	69%
Assurance	60.57	50.38	60.07	111%
Autres frais, divers	83.88	32.70	62.75	179%
Récupération	(68.05)	(181.51)	(196.99)	101%
<b>Total</b>	<b>2,868.88</b>	<b>3,110.70</b>	<b>2,923.82</b>	<b>88%</b>

**Source :** élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Les frais de gestion de la banque au titre de l'exercice 2021, a atteint un taux de réalisation global de 88%. Cependant un dépassement budgétaire de 79% de ses Frais Divers expliquant une meilleure maîtrise des prévisions budgétaires des différentes rubriques.

### 1.3. Investissements :

La banque a prévu, dans le cadre de ses objectifs de développement et de modernisation, des dépenses d'investissements pour l'année 2021. Ces dépenses se concentrent principalement sur l'acquisition et le développement du patrimoine, l'aménagement et la réhabilitation des agences, le renforcement de la sécurité des sièges, ainsi que l'acquisition et le renouvellement du matériel informatique. Le budget d'investissement proposé pour ces projets devrait atteindre 4,212 millions de dinars, qui seront alloués au programme d'investissement pour l'année 2021. Pas rubrique, les dépenses d'investissement serai présente comme suit :

**Tableau (III -14) : Réalisation du budget d'Investissements de la CPA**

Investissements	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Biens immobilier	481.58	1244.41	865.48	65%
Materiel automobile	-	126.03	15.78	12%
Informatique	480.92	1448.85	291.08	19%
Monétique	174.52	421.96	32.95	7.29%
Autres investissements	145.12	557.32	163.00	27%
Enveloppe d'opportunité	-	1039.96	281.00	25%
<b>Total</b>	<b>1282.13</b>	<b>4838.54</b>	<b>1649.29</b>	<b>32%</b>

**Source :** élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Dans le domaine des investissements, l'utilisation du budget pour l'exercice 2021 a été relativement faible. Seulement 1,649.29 millions de dinars ont été dépensés, alors que les prévisions s'élevaient à 4,838.54 millions de dinars, ce qui représente un taux de réalisation global de 32%.

En ce qui concerne les besoins d'investissement dans les biens immobiliers, 65% du budget alloué a été utilisé, ce qui constitue le taux le plus élevé de réalisation. En revanche, pour le chapitre de la Monétique, le taux de réalisation est très faible, atteignant seulement 7%.

Pour les autres rubriques, le taux de réalisation variait entre 12% et 27%. Les objectifs budgétaires fixés pour l'exercice 2021 n'ont pas été atteints, car ils étaient un peu trop ambitieux.

En résumé, l'utilisation du budget d'investissement pour l'année 2021 a été inférieure aux prévisions, avec des taux de réalisation variables selon les différentes rubriques.

Le compte rendu d'exécution du budget de l'exercice 2021 met en évidence un déséquilibre dans certains chapitres, avec des dépassements d'objectifs et une non-utilisation des montants prévus, ce qui reflète une mauvaise projection budgétaire dans le plan d'actions de la banque.

Le non-respect des objectifs globaux indique que certaines opérations n'ont pas été réalisées au cours de l'exercice 2021. Ces rubriques, notamment les investissements et les autres charges de fonctionnement, ont été reconduites dans le budget pour l'exercice 2022. Elles seront donc intégrées comme des objectifs de la CPA dans son plan d'action pour l'année suivante.

Cela souligne la nécessité d'une analyse approfondie des facteurs ayant contribué à ces écarts entre les prévisions et les réalisations, afin d'améliorer la planification budgétaire et de garantir une exécution plus précise des objectifs fixés. Cette évaluation permettra à la banque d'ajuster ses projections et d'optimiser la gestion de ses ressources financières pour l'année à venir.

## 2. Analyses de la situation financière de la CPA

### 2.1 Produits et charges bancaire

#### 2.1.1 Produits bancaires

Le budget 2021 retient une progression des produits bancaires de l'ordre de 6 099 millions de Dinars, passant de 102 397 millions de Dinars à fin 2020 à 108,496 millions de Dinars, soit un taux de croissance prévisionnel de (6%). Le tableau suivant illustre la réalisation de cet objectif :

**Tableau (III -15) : Les Produits d'exploitation bancaire au cours de l'exercice 2021**

Les produits bancaires et financiers	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Intérêts et produits assimilés	94,804	100,906	93,828	87%
Commissions à percevoir	5,035	5,321	6,270	110%
produits divers	2,559	2,269	5,449	224%
<b>Total</b>	<b>102,397</b>	<b>108,496</b>	<b>105,547</b>	<b>91%</b>

**Source :** élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Les objectifs visant à augmenter les produits bancaires et financiers ont été largement atteints, atteignant un montant de 105 547 millions de dinars, ce qui représente 91% de ces objectifs. Cette réalisation est principalement due aux intérêts sur les crédits accordés à la clientèle, en particulier les intérêts sur les crédits à moyen et long terme, avec un taux de réalisation de 87%. Les commissions générées par les opérations de crédit avec la clientèle et les produits divers ont également contribué à cette réalisation, bien que dans une moindre mesure.

### 2.1.2 Charges Bancaires

Les charges bancaires devraient atteindre 25,038 millions de dinars en 2021, ce qui représente une augmentation ciblée de 3% par rapport aux charges de clôture de 24,308 millions de dinars en 2020. Voici un aperçu détaillé de ces charges :

**Tableau (III -16) : Les charges d'exploitation bancaire au cours de l'exercice 2021**

Les charges bancaires et financiers	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Intérêts et charges assimilées	23,816	24,459	29,095	111%
Commissions à servir	358	467	328	66%
Charges divers	134	112	1	1%
<b>Total</b>	<b>24,308</b>	<b>25,038</b>	<b>29,423</b>	<b>110%</b>

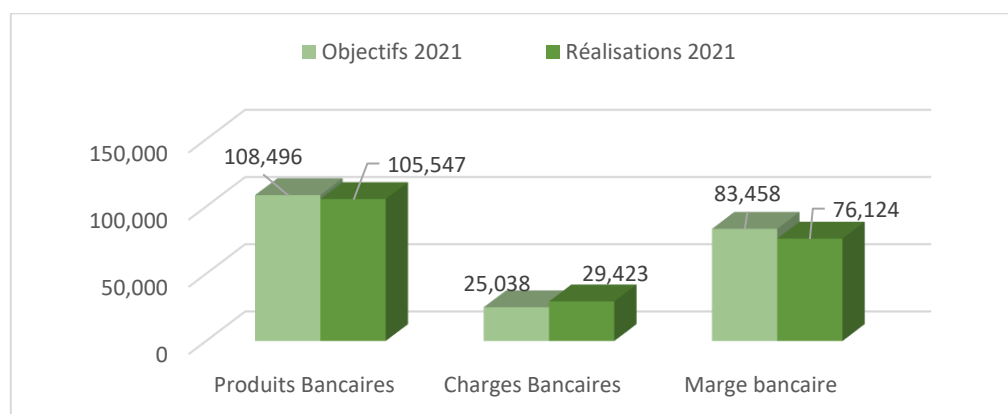
**Source :** élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Les charges bancaires dépassent les objectifs fixés, atteignant un montant de 29 423 millions de dinars, avec un taux de réalisation de 110%. Ce dépassement budgétaire est principalement dû aux intérêts servis sur les dépôts de la clientèle, qui s'élèvent à 29 095 millions de dinars. Cette augmentation est liée à l'importance des ressources à terme. En revanche, les commissions versées et les charges diverses représentent une part très faible de ces charges.

### 2.1.3 Marge Bancaire

Sur la base des objectifs mentionnés, la marge bancaire devrait s'établir autour de 76 124 millions de dinars, enregistrant une régression de 3% par rapport à la prévision de clôture de 2020 (78 089 millions de dinars). Cette marge sera utilisée pour couvrir les charges liées au fonctionnement de la banque, telles que les frais de personnel, les frais de formation, les autres charges de fonctionnement, les impôts et taxes, ainsi que les dotations aux amortissements et provisions. Le graphique ci-dessus présente la situation de réalisation des objectifs d'exploitation.

**Figure (III -18) :** Etat des réalisations des objectifs d'exploitation de la CPA au cours 2021



Source : élaboré par nos soins

- **Marge intérêts**

La marge d'intermédiation du centre de profit est calculée comme la différence entre les intérêts perçus des clients et les intérêts versés.

**Tableau (III -17) : Evolution de la Marge d'intérêts**

	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Intérêts et produits assimilés	94,803.79	100,906.34	93,828.24	87%
Intérêts et charges assimilés	23,854	24,458.75	29,094.71	111%
<b>Marge Intérêt</b>	<b>70,988.25</b>	<b>76,447.59</b>	<b>64,733.53</b>	<b>79%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

L'atteinte des objectifs de marge n'a pas été réalisée conformément aux attentes, se situant à un taux de 79%., la marge d'intérêts au cours de 2021 s'est établie à 64 733.53 millions de dinars contre 70 988.25 millions de dinars en 2020, elle a diminué de 6 245.72 millions de dinars.

La variation constatée est impulsée principalement par la régression des intérêts générés par les emplois de la clientèle, notamment les intérêts perçus sur les crédits d'investissement.

- **Commissions nettes**

Elles correspondent à la différence entre les commissions reçues de la clientèle et les commissions versées à la clientèle :

**Tableau (III -18) : Evolution de la Commission Nette**



	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Commissions à percevoir	5,034.58	5,321.18	6,269.65	110%
Commissions à servir	358.48	466.77	327.67	66%
<b>Commissions Nettes</b>	<b>4,676.10</b>	<b>4,854.41</b>	<b>5,941.98</b>	<b>114%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Les objectifs de marge ont été surpassés de manière éclatante, atteignant un taux de réalisation remarquable de 114%. Cette performance exceptionnelle a conduit à une augmentation substantielle du bénéfice net, qui s'est élevé à 27%, soit une hausse impressionnante de 1265.88 millions de dinars. Le bénéfice net est ainsi passé de 4676.1 millions de dinars à la fin de l'année 2020 à une somme impressionnante de 5941.98 millions de dinars en 2021.

- **Gains nets**

**Tableau (III -19) : Evolution des Gains Nets sur portefeuille**

	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
produits divers	2,559	2,269	5,449	224%
Charges divers	134	112	1	1%
<b>Gains Nets</b>	<b>2,424</b>	<b>2,156</b>	<b>5,448</b>	<b>236%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Les objectifs d'accroissement des revenus de portefeuille ont été largement atteints, affichant un montant de 5 448 millions de Dinars, soit une réalisation de 236%.

L'intervention de la banque sur le marché en 2021, lui permet de réaliser des produits s'élevant à 5 449 millions de Dinars, constituant essentiellement des intérêts perçus sur obligations et bons du trésor, contre des charges de 1 millions de Dinars, soit un gain net de 5 448 millions DA.

### 3. Analyse des résultats de la CPA

Afin de mettre en place une politique efficace, il est impératif de procéder à une analyse approfondie de la performance de Crédit Populaire d'Algérie (CPA), en se concentrant sur les soldes intermédiaires de gestion présents dans son compte de résultat, ainsi que sur les indicateurs clés de son exploitation.

Après avoir entrepris une étude méticuleuse du suivi des objectifs budgétaires de la CPA, nous avons jugé indispensable de procéder à une analyse détaillée de la répartition des différentes catégories présentes dans son compte de résultat pour l'exercice 2021. Cette analyse revêt une importance capitale puisqu'elle permet de déterminer avec précision l'utilisation des ressources générées, de comprendre les mécanismes qui ont conduit à la formation du résultat net de cet exercice, de suivre le niveau de performance de l'institution et, surtout, de proposer des solutions pertinentes visant à améliorer les pratiques de contrôle et à développer le système de gestion de manière optimale.

### **3.1. Les soldes intermédiaires de gestion**

Le tableau<sup>106</sup> ci-dessous présente de manière succincte les divers soldes intermédiaires de gestion de la Compagnie de la Presse Algérienne (CPA), sujet de notre étude actuelle, pour l'exercice 2021. Ce tableau offre un aperçu simplifié de l'activité de la banque au cours de cette année.

L'élaboration du résultat de l'entreprise se matérialise tout au long de son cycle d'exploitation par la réalisation de marges et de résultats, chacun d'entre eux ayant une signification économique particulière. L'évolution des principaux soldes du compte de résultat de (CPA) se présente comme suit :

**Tableau (III -20) : Soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

---

<sup>106</sup> Etabli par Nous soins, à partir des données collectées durant le stage pratique au niveau de la DPCG

	Réalisations 2021	Réalisations 2020
<b>Total des produits</b>	<b>105,547</b>	<b>102,397</b>
Intérêts et produits assimilés	93,828	94,804
Commissions perçues	6,270	5,035
Gains net sur actifs financiers	1,265	1,453
Produits des autres activités	4,184	1,106
<b>Total des charges</b>	<b>29,423</b>	<b>24,308</b>
Intérêts et charges assimilés	29,095	23,816
Commissions à servir	328	358
Pertes net sur actifs financiers	-	-
Charges des autres activités	1	134
<b>Produit net bancaire</b>	<b>76,124</b>	<b>78,089</b>
Charges générales d'exploitation	17,707	15,332
Dotation aux amor et aux pertes de valeur sur immo corporelles et incorporelle	1,536	1,325
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>56,881</b>	<b>61,432</b>
Dotations aux provisions aux pertes de valeur et créances irrécouvrables	34,808	42,358
Reprise de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créance amorties	13,355	5,918
Resultat financier	(21,453)	(36,440)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>35,428</b>	<b>24,992</b>
Gain aux pertes nets sur autres actifs	4	20
Élément extraordinaire ( produit)	-	-
Élément extraordinaire (charges)	-	-
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>35,432</b>	<b>25,011</b>
Impôts sur les résultats et assimilés	7,014	5,778
<b>Résultat net</b>	<b>28,418</b>	<b>19,234</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

- **Produit Net Bancaire (PNB)**

Au plan opérationnel, le produit net bancaire (PNB) devrait enregistrer une hausse de 5 370 millions de Dinars (+7%) pour s'inscrire à 83 458 millions de Dinars en 2021 contre un montant de 76 124 millions de Dinars enregistré au cours de l'exercice 2020.

**Tableau (III -21) : Constitution du Produit Net Bancaire de la CPA**

	Réalisations 2020	Objectifs 2021 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Taux de réalisation 2021 (2 / 1) (%)
Produits Bancaires	102,397	108,496	105,547	91%
Charges Bancaires	24,308	25,038	29,423	110%
<b>PNB</b>	<b>78,089</b>	<b>83,458</b>	<b>76,124</b>	<b>85%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Avec une réalisation de marge atteignant un remarquable 85% du PNB prévisionnel, le produit net bancaire de CPA, résultant de son activité d'intermédiation, a connu une sensible régression. Il

est Il est passé de 78 089 millions de dinars en 2020 à 76 124 millions de dinars en 2021, enregistrant une baisse de 1 965 millions de dinars (-2.52%). Cette baisse est principalement due à l'augmentation des charges bancaires, mettant en évidence la prédominance de la marge d'intérêt, représentant 85,04% du PNB de la banque.

Les résultats obtenus en termes de produits d'exploitation se sont avérés largement inférieurs aux objectifs initialement fixés, tandis que les charges d'exploitation de la CPA ont connu une progression considérable par rapport à ses produits. Cette situation témoigne d'une diminution du niveau de profit engendré par l'activité de la banque.

- **Résultat brut d'exploitation**

Une fois pris en compte les frais de gestion, le résultat brut d'exploitation de la CPA à la fin de l'exercice 2021 s'établit autour de 56 881 millions de dinars, enregistrant une baisse significative de 4 551 millions de dinars (-7,41%) par rapport à la fin de l'année 2020.

Cette diminution témoigne d'une réduction de la capacité de la CPA à générer des recettes inférieures aux dépenses, ce qui signifie que les revenus produits par l'activité normale de la CPA ne parviennent pas à couvrir les coûts engagés. Cette situation peut engendrer un déficit financier et une situation où les dépenses dépassent les revenus, entraînant des répercussions négatives sur la santé financière de la banque.

**Tableau (III -22) : Constitution du Résultat Brut d'Exploitation de la CPA**

	Réalisations 2020 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Ecart de variation (2 - 1)
Produit net bancaire	78,089	76,124	(1,965)
Frais Généraux	15,332	17,707	2,375
Dotations aux amo et aux P.V sur immo	1,325	1,536	211
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>61,432</b>	<b>56,881</b>	<b>(4,551)</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

- **Résultat d'exploitation**

Les objectifs fixés pour l'année 2021 prévoyaient un résultat d'exploitation prévisionnel ambitieux s'élevant à 37 938 millions de Dinars, affichant ainsi une progression significative de 52% par rapport à la clôture de l'année 2020 (24 991.8 millions de Dinars). Malheureusement, ces objectifs audacieux n'ont pas été atteints, principalement en raison de l'échec à réaliser les

objectifs de résultat brut d'exploitation et la nécessité de procéder à des provisions supplémentaires.

**Tableau (III -23) : Constitution du Résultat exploitation de la CPA**

	Réalisations 2020 (1)	Réalisations 31.12.2021 (2)	Ecart de variation (2 - 1)
Résultat brut d'exploitation	61,431.60	56,880.59	(4,551.01)
Dotations aux P.V et créances irrécouvrables	42,357.51	34,807.97	(7,549.54)
Reprise de provisions, P.V et récupération sur créances amorties	5,917.71	13,355.22	7,437.51
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>24,991.80</b>	<b>35,427.84</b>	<b>10,436.04</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Ce résultat est obtenu après l'élimination du risque de coût, ce qui implique une déduction des dotations aux provisions d'un montant de 34 807.97 millions de dinars, ainsi qu'une reprise des provisions, des pertes de valeur et des récupérations sur créances amorties d'un montant de 13 355.22 millions de dinars. L'interaction de ces évolutions s'est manifestée par une augmentation du résultat d'exploitation, qui s'est élevé à 35 427.84 millions DA, représentant des flux supplémentaires de 10 436.04 millions de dinars par rapport au résultat de l'année 2020 (24 991.80 millions de dinars). Cependant, la CPA enregistre un résultat financier négatif, résultant d'un coût de risque élevé où les dotations aux provisions dépassent les reprises, ce qui impacte la rentabilité économique de la CPA.

- **Résultat courant avant impôts**

Le résultat courant avant impôt est calculé en partant du résultat d'exploitation et en déduisant les gains et pertes réalisés lors de la vente d'actifs immobilisés. En 2020, ce calcul a donné un montant de 25 012 millions de Dinars, tandis qu'en 2021, il s'est élevé à 10 420 millions de Dinars. Cela signifie que ces transactions ont eu un impact positif sur le résultat global de l'entreprise au cours de ces deux années.

**Tableau (III -24) : Constitution du résultat courant avant impôts**

	Réalisations 2020 (1)	Réalisations 2021 (2)	Ecart de variation (2 - 1)
Résultat d'exploitation	24,992	35,428	10,436
Gain aux pertes nets sur autres	20	4	(16)

actifs			
Élément extraordinaire ( produit)	-	-	-
Élément extraordinaire (charges)	-	-	-
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>25,012</b>	<b>35,432</b>	<b>10,420</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

- **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel, qui englobe les produits et charges exceptionnels, est malheureusement nulle. Pour cet exercice, aucun élément exceptionnel, qu'il s'agisse de charges ou de produits, n'a été enregistré. Étant donné que ces éléments exceptionnels affichent un solde nul, le résultat exceptionnel s'établit également à zéro.

- **Résultat Net**

Ce résultat constitue le solde définitif du compte de résultat, qui reflète l'ensemble des produits et charges pris en compte. Il représente une mesure essentielle de la performance globale de la banque, permettant d'évaluer sa rentabilité et son efficacité dans la gestion de ses activités.

**Tableau (III -25) : Constitution du Résultat Net de la CPA**

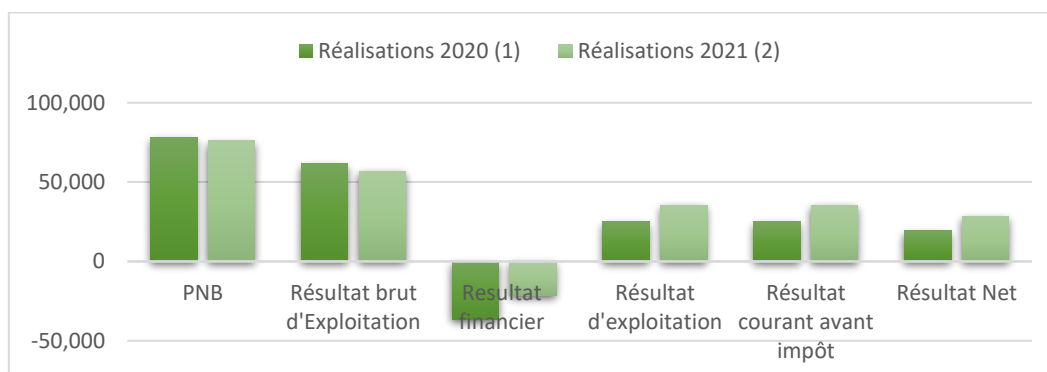
	Réalisations 2020 (1)	Réalisations 2021 (2)	Ecart de variation (2 - 1)
Résultat brut d'Exploitation	61,431.60	56,880.59	-4551.01
Resultat financier	-36,440	-21,453	14,987
Gain aux pertes nets sur autres actifs	20	4	-16
Résultat Exceptionnel	-	-	-
Impôts sur le résultat et assimilés	5,778	7,014	1,236
<b>Résultat Net</b>	<b>19,234</b>	<b>28,418</b>	<b>9,184</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Le Résultat Net témoigne d'une solide performance de l'activité de la CPA, avec une marge bénéficiaire s'élevant à 28 418 millions de dinars, Ce qui représente une hausse importante de 9 184 MDA par rapport à l'année précédente (19 234 millions de dinars).

Cette analyse met en évidence la capacité de la CPA à générer des bénéfices positifs chaque année, malgré les contraintes financières et les éléments exceptionnels. Cela témoigne déjà d'une gestion solide de la banque, où des mesures de contrôle et de suivi minutieux sont mises en place, en particulier pour assurer la réalisation des objectifs fixés en termes de collecte de ressources et d'octroi de crédits. En 2021, la CPA a enregistré des résultats satisfaisants par rapport à l'année précédente, ce qui peut être résumé dans le graphique suivant, reflétant la tendance positive de son activité.

**Figure (III -19) :** Evolution des Résultats de la CPA au cours de l'exercice 2020-2021



Source : élaboré par nos soins

### 3.2. Les Ratios de performance

La méthode des ratios a pour dessein primordial d'approfondir notre compréhension de la banque et d'évaluer de manière précise l'ampleur de ses atouts et de ses lacunes. Dans le cadre de cette étude, il sera captivant de tracer l'évolution d'un ensemble de ratios considérés comme pertinents. Nous avons pris en compte une période à court terme afin de mieux saisir les dynamiques en jeu et de fournir une évaluation pertinente.

- **Ratios de rentabilité**

- **Le coefficient de rendement des actifs (ROA) : Résultat Net/Total Bilan**

**Tableau (III -26) : Le coefficient de rendement des actifs**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Résultat Net</b>	19,234	28,418
<b>Total Bilan</b>	2,510,414	2,908,725
<b>ROA</b>	<b>0.77%</b>	<b>0.98%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

En considérant l'ensemble des actifs de la banque, il est intéressant d'observer la relation entre le résultat de l'exercice et la masse des capitaux engagés. En analysant ces données, nous constatons que le taux de résultat net s'établit à 0,77% et 0,99% respectivement pour les années 2020 et 2021. Cette évolution démontre une amélioration de la rentabilité des actifs de la banque, soulignant ainsi sa capacité à générer des bénéfices plus significatifs par rapport aux capitaux investis.

- **Le coefficient de Rentabilité des fonds propres (ROE) : Résultat Net/Capitaux propres**

**Tableau (III -27) : Le coefficient de Rentabilité des fonds propres**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Résultat Net</b>	19,234	28,418
<b>Capitaux propres</b>	235,997	242,267
<b>ROE</b>	<b>8.15%</b>	<b>11.73%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Ce coefficient indique la rémunération des fonds propres.



La rentabilité financière de la CPA se révèle notablement étendue, témoignant d'un rendement substantiel des capitaux propres investis. En effet, pour chaque 100 DA investis, les capitaux propres de la CPA ont généré un rendement de 11 DA en 2021, et de 8 DA en 2020, ce qui représente une augmentation de 3,58 points. Cette croissance remarquable souligne la capacité de la CPA à accroître efficacement la rentabilité de ses investissements et à maximiser les bénéfices générés à partir de ses fonds propres.

- **Taux de rentabilité nette d'exploitation** : Résultat d'exploitation / PNB

**Tableau (III -28) : Taux de rentabilité nette d'exploitation**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Résultat d'exploitation</b>	24,992	35,428
<b>Produit Net Bancaire</b>	78,089	76,124
<b>RNE</b>	<b>32%</b>	<b>46.54%</b>

**Source** : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Ce coefficient évalue l'ampleur de la marge bénéficiaire de la banque, témoignant ainsi de sa rentabilité basée exclusivement sur ses activités opérationnelles. La formule de calcul de ce coefficient révèle une augmentation de la rentabilité opérationnelle, passant de 32% à 46,54%, soit une hausse de 14,54 points. Cette amélioration découle principalement d'une augmentation du résultat opérationnel, résultant à son tour d'une augmentation des coûts liés aux risques.

- **Ratio de profitabilité** : Résultat Net/ PNB

**Tableau (III -29) : Ratio de profitabilité**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Résultat Net</b>	19,234	28,418
<b>Produit Net Bancaire</b>	78,089	76,124
<b>RP</b>	<b>24.63%</b>	<b>37.33%</b>

**Source** : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

La banque a enregistré une progression notable dans son activité, avec une augmentation significative de son ratio de profitabilité, passant de 24,63% à 37,33%. Cela traduit une amélioration de ses marges bénéficiaires et de ses commissions, témoignant de sa capacité accrue à générer des revenus et à maximiser ses sources de profit.

- **Coefficient d'exploitation**

- **Le coefficient net d'exploitation** : Frais de structure/ PNB

**Tableau (III -30) : Le coefficient net d'exploitation**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Frais de Structure</b>	15,332	17,707
<b>PNB</b>	78,089	76,124
<b>CNE</b>	<b>19.63%</b>	<b>23.26%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

L'évaluation de l'efficacité opérationnelle de la CPA révèle qu'en 2021, 18% de la richesse produite est absorbée par les frais généraux, tandis qu'en 2020, ce chiffre s'élevait à 15%. Grâce à une croissance plus rapide du produit net bancaire par rapport aux frais généraux, le coefficient net d'exploitation a connu une amélioration significative de 3,63 points. Ce coefficient est passé de 19,63% à 23,26% au cours de ces deux années considérées.

- **Le coefficient brut d'exploitation** : (Frais d'exploitation + Amortissements) / Recettes d'exploitation

**Tableau (III -31) : Le coefficient brut exploitation**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Frais d'exploitation</b>	24,308	29,423
<b>Amortissements</b>	1,325	1,536
<b>Recettes d'exploitation</b>	102,397	105,547
<b>CBE</b>	<b>25.03%</b>	<b>29.33%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Ce ratio ne dépasse pas sa norme prévisionnelle (< **30%**).

L'analyse de ce coefficient révèle une remarquable capacité de La CPA à couvrir l'intégralité de ses dépenses d'exploitation grâce à des revenus de même nature. En effet, ces dépenses représentent respectivement **25%** en 2020 et **29%** en 2021 des revenus générés. Cette performance remarquable est le reflet de la significative appréciation du PNB de l'institution.

- **Ratios de productivité**
- **Profit moyen par agent** : PNB/ Effectif

**Tableau (III -32) : Profit moyen par agent**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>PNB</b>	78,089	76,124
<b>Effectif</b>	3,921	4,004
<b>PM/ Agent</b>	<b>19.92</b>	<b>19.01</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

Il mesure l'équivalent du rendement moyen généré par chaque salarié.

La mesure de la productivité des employés est évaluée en fonction du produit net bancaire par agent. En 2021, cette mesure s'est réduite de 0,9 million de dinars, soit une diminution de **4,54%**, pour atteindre 19,01 millions de dinars, comparé à 19,92 millions de dinars en 2020. Cependant, il est important de souligner que malgré cette diminution, les employés jouent un rôle considérable dans la réalisation des objectifs stratégiques de la banque.

- **Niveau moyen de frais de personnel** : Frais de personnel/ Frais généraux

**Tableau (III -33) : Niveau moyen de frais de personnel**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Frais de Personnel</b>	7,075.30	8,878
<b>Frais Généraux</b>	15,332	17,707
<b>FPM</b>	<b>46.15%</b>	<b>50.14%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

En 2021, les frais de personnel constituent **50%** des frais généraux, comparativement à un taux de **46%** en 2020. Cette proportion a connu une hausse de 4 points de base, principalement en raison de l'augmentation des charges générales, notamment des frais liés au personnel.

- **Ratios de Marge** : Expriment la part de la contribution de chaque marge à la production du PNB

- **Marge d'intérêts/ PNB**

**Tableau (III -34) : Ratios de Marge d'intérêts**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Marge d'intérêts</b>	70,988	64,734
<b>PNB</b>	78,089	76,124
<b>CMI</b>	<b>90.91%</b>	<b>85.04%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

- **Commissions nettes/PNB**

**Tableau (III -35) : Ratios de commission nette**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Commission Nette</b>	4,676	5,942
<b>PNB</b>	78,089	76,124
<b>CCN</b>	<b>5.99%</b>	<b>7.81%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

- **Revenus portefeuille/ PNB**

**Tableau (III -36) : Ratios de Revenus portefeuille**

	Réalisations 2020	Réalisations 2021
<b>Revenus portefeuille</b>	2,424	5,448
<b>PNB</b>	78,089	76,124
<b>CRPF</b>	<b>3.10%</b>	<b>7.16%</b>

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

L'analyse de ces indicateurs de rentabilité révèle que la marge d'intérêts représente la contribution la plus significative à la génération du produit net bancaire.

### 3.3.Réalisation des objectifs de performance de la CPA

Nous pouvons résumer la réalisation des objectifs pour l'exercice 2021 comme suit :

**Tableau (III -37) : Réalisation des objectifs de performance de la CPA**

Intitulés	Prévisions 2021	Réalisations 2021	Taux de réalisation (%)
Dépôts clientèle	5%	17%	332%
Crédits clientèle	6%	-11%	-198%
Nombre de comptes	4.44%	3.62%	81.41%
Emplois/ Ressources	118%	89%	75%
Ressources à terme/Total ressources	25%	28%	112%
Crédits à terme /Total crédits	72%	71%	99%
Commissions/Total produits	4.90%	5.94%	121.12%
Rentabilités Fonds Propres	>10%	11.73%	suffisant
Coefficient net d'exploitation	<30%	23.26%	suffisant
Coefficient brut d'exploitation	<30%	29.33%	suffisant
Profit moyen par agent	19.05	19.01	99.8%
Niveau moyen des frais de personnel	41.98%	50.14%	119.43%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de fichier Excel 2016.

### **Section 03 : Proposition des recommandations pour l'amélioration du suivi budgétaire au sein de la CPA.**

Le présent mémoire nous a révélé que le processus budgétaire en vigueur au sein du Crédit Populaire d'Algérie se conforme aux normes en vigueur sur la scène bancaire algérienne. Toutefois, il est nécessaire d'envisager des améliorations en matière de contrôle budgétaire, en mettant en exergue les réalisations des catégories budgétaires consolidées ainsi que les détails de ces catégories. La mise en lumière de ces réalisations détaillées permettrait de cibler les performances et les défaillances des moyens utilisés pour atteindre les objectifs prédéfinis. Mettre l'accent sur les aspects non performants favoriserait une prise de décision efficace et mieux adaptée à la situation.

L'analyse que nous venons d'effectuer révèle que le système de suivi et de contrôle mis en place par la CPA présente autant de forces que de faiblesses. Ces lacunes ont effectivement des répercussions sur la réalisation des résultats escomptés par les dirigeants. La gestion budgétaire a permis à la banque, sur le plan organisationnel, d'établir une planification et une coordination plus solides des activités, ainsi qu'un suivi plus ou moins satisfaisant des dépenses et des recettes.

Cette section sera l'occasion de formuler un ensemble de recommandations découlant de notre observation minutieuse lors du suivi des réalisations budgétaires et de l'analyse des résultats obtenus au cours de l'exercice 2021 au sein de la CPA. L'objectif ultime est d'instaurer des améliorations substantielles et d'atteindre un niveau de suivi de la performance exemplaire.

### **1. Discussion des résultats et suggestions**

Les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'analyse actuelle du suivi des objectifs de performance ne parvient pas à exercer une efficacité suffisante pour stimuler l'amélioration des performances au sein de la CPA. Il est impératif de reconsidérer l'alignement des objectifs avec les moyens déployés par la banque lors de la sélection de ses orientations stratégiques et de la définition de ses objectifs.

Nous avons avancé plusieurs solutions afin d'aider la CPA à remédier à certaines lacunes en attendant la mise en place des moyens appropriés pour renforcer le processus de prise de décision. Ces solutions peuvent être prises en compte par la CPA lors de l'élaboration de son prochain budget, permettant ainsi une progression significative :

- Une augmentation de la mobilisation des ressources commerciales sera réalisée en promouvant les produits d'épargne et en encourageant l'utilisation des moyens de paiement modernes. Cette initiative vise à assurer une meilleure couverture des engagements à L.T.
- Le réseau d'exploitation sera sensibilisé sur l'importance de renforcer l'activité commerciale afin de fidéliser la clientèle existante et d'attirer un plus grand nombre de segments de clientèle.
- Il sera encouragé la mobilisation des ressources en proposant de nouveaux produits et services, ainsi qu'en offrant des conditions plus attractives telles que des taux d'intérêt réduits. L'objectif est d'élargir la base de clients et d'accroître leur engagement avec la banque.
- La démarche commerciale sera intensifiée grâce à des campagnes de marketing ciblant la clientèle, dans le but d'accroître le nombre d'ouvertures de comptes. Des campagnes de communication seront également lancées pour promouvoir la vente des nouveaux produits.
- Des mesures seront prises pour améliorer les conditions d'accueil de la clientèle dans les agences bancaires. Cela comprendra la rénovation des locaux ainsi que le recrutement de personnel qualifié en quantité suffisante, afin d'offrir un service de qualité aux clients.

- La banque s'engage à accroître significativement sa contribution au financement de l'économie en orientant de manière stratégique l'affectation de ses ressources vers les investissements des petites et moyennes entreprises (PME) et des petites et moyennes industries (PMI).
- Une attention constante sera portée sur le niveau des frais de personnel, avec une surveillance permanente, afin de prévenir toute dérive potentielle des frais généraux. Cela permettra de maintenir une gestion rigoureuse des coûts et d'optimiser l'efficacité opérationnelle de la banque.
- En parallèle, des mesures seront mises en place pour renforcer les procédures de recouvrement et de suivi des remboursements. Cette approche vise à réduire les provisions nécessaires et à garantir une meilleure qualité du portefeuille de prêts, assurant ainsi une gestion prudente des risques et une stabilité financière accrue.
- La banque prévoit d'améliorer et de moderniser son système d'information de gestion dans le but d'automatiser les outils de gestion et de développer des applications, notamment en ce qui concerne le système de reporting réglementaire et la production de rapports.
- Une application informatique sera mise en place pour améliorer le processus de contrôle budgétaire, permettant ainsi une gestion plus efficace des ressources financières de la banque.
- Un système de comptabilité analytique en temps réel sera mis en place afin d'améliorer les méthodes d'analyse et les règles de répartition des coûts indirects. Ceci sera facilité par les améliorations apportées au système d'information de gestion, permettant une meilleure gestion et allocation des coûts.

## **2. Recommandations**

Afin de défendre le budget contre les critiques, des recommandations sont formulées à l'égard de l'ensemble de la CPA, en particulier de la Direction de Contrôle de Gestion. Voici les principales recommandations :

- Procéder à un examen approfondi des principales sources d'insatisfaction liées au processus budgétaire :
- Veiller à ce que les affectations budgétaires comptables et analytiques des dépenses soient correctes.
- Bien connaître les règles de financement et les possibilités d'aménagement des budgets.

- Impliquer la direction dans l'analyse du suivi budgétaire.
- Collaborer avec les responsables des activités pour analyser les écarts.
- Mettre en place des actions correctives en cas d'écarts importants constatés entre le budget et les réalisations.
  - Élaborer une stratégie claire et précise, basée sur un diagnostic interne et externe, et diffuser cette stratégie à tous les niveaux de l'entreprise. Par exemple, identifier les tâches auxquelles des ressources appropriées peuvent être clairement attribuées, en précisant chaque type de ressource.
  - Revoir la structure budgétaire et mettre en place un système de rapports qui se base sur la définition d'objectifs et une mesure de la performance réelle par rapport à des critères prédéfinis (budgétisation axée sur les résultats).
  - Centraliser les ressources pour les redéployer vers des actions jugées stratégiques, plutôt que de reconduire systématiquement les budgets par composante.
  - Fixer des objectifs de chiffre d'affaires, de résultats commerciaux et financiers pour la CPA, en établissant une projection annuelle et en tenant compte de la maîtrise de l'utilisation des budgets pour couvrir les charges et atteindre les objectifs de croissance des produits.
  - Pour améliorer la réalisation des objectifs d'investissement, adopter une méthode de calcul des coûts d'investissement annuels et les projeter en objectifs chiffrés sous forme d'un budget établi avec le coût associé pour chaque année d'investissement.
  - Fournir une formation et une sensibilisation au personnel de la Direction de Contrôle de Gestion sur la maîtrise des outils d'évaluation de la performance.
  - Établir des mécanismes de suivi réguliers et rigoureux, permettant de détecter rapidement les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et de prendre des mesures correctives en temps opportun.

En mettant en pratique ces recommandations, la CPA sera en mesure de renforcer son processus budgétaire, d'améliorer la gestion et d'atteindre plus efficacement ses objectifs.

### **3. Proposition d'amélioration du processus budgétaire de la CPA**

Après une étude approfondie du système de gestion budgétaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, nous proposons les améliorations suivantes :



- Renforcer le suivi budgétaire en effectuant des suivis plus fréquents et à court terme : un suivi mensuel pour les budgets commerciaux et trimestriel pour les budgets d'investissement et de fonctionnement.
- Mettre en place un système d'information comptable et budgétaire performant, à l'aide d'un logiciel spécialisé, pour améliorer la qualité de la communication au sein de la CPA. Ce logiciel inclurait un module comptable pour enregistrer les opérations et générer les écritures comptables, ainsi que pour élaborer les états financiers.
- Fusionner la direction de la comptabilité et la direction du contrôle de gestion afin de développer des plans glissants qui intègrent les budgets dans le plan opérationnel. Cela nécessiterait un système d'information très performant.
- Réaliser une analyse des écarts budgétaires plus détaillée que celle actuellement effectuée au sein de la CPA.
- Mettre en place un contrôle interne comptable pour évaluer la réalisation des objectifs et améliorer la gestion.
- Adopter un suivi des objectifs en élaborant des comptes de résultat analytiques prévisionnels. La comparaison avec les réalisations permet d'évaluer l'efficacité. Ce suivi peut être amélioré en analysant l'adéquation des objectifs avec les moyens initialement mis en œuvre par la bq.
- Adapter le système d'information en développant une application budgétaire qui facilite la réalisation des objectifs budgétaires. Il convient également de revoir la présentation du budget en élaborant une nomenclature stratégique.
- Instaurer une cellule de pilotage et adapter l'organigramme des services pour superviser le processus de changement.
- Repenser le niveau de détail des prévisions et des indicateurs suivis afin d'améliorer leur qualité et leur pertinence, répondant ainsi aux besoins de tous les acteurs impliqués.

#### **4. Leviers d'optimisation du processus budgétaire de la CPA**

Afin d'atteindre ses objectifs en respectant les directives et normes qu'elle s'est fixée, la CPA devrait mettre en œuvre certaines mesures diligentes, à savoir :

- Assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et le budget en traduisant le plan stratégique en un plan d'action concret et mesurable.

- Adapter et rendre le budget flexible en fonction des activités de l'entreprise, en intégrant des indicateurs non financiers.
- Faire évoluer le système d'information pour le rendre cohérent avec les autres systèmes de gestion.
- Mettre en place des révisions ou prévisions glissantes en ajustant les objectifs tout au long de l'exercice.

Nous souhaitons que le directeur général initie l'utilisation de différentes méthodes de calcul telles que l'ABC (Activity Based Costing), l'ABM (Activity Based Management) et le Reengineering, tout en intégrant des outils plus performants tels que les tableaux de bord et le Balanced Scorecard. Cela permettrait d'améliorer les pratiques budgétaires de la CPA.

De plus, il est essentiel d'intégrer les prévisions des différents systèmes d'information de gestion et les résultats, ainsi que de suivre les indicateurs opérationnels et qualitatifs dans les processus d'élaboration des prévisions budgétaires. Une bonne compréhension des dynamiques organisationnelles, des jeux politiques des individus, ainsi qu'une capacité d'écoute, de communication, de dialogue et de travail en groupe sont indispensables. Il est également crucial d'avoir une orientation vers la résolution des problèmes et l'amélioration continue des performances.

### **Conclusion du troisième chapitre**

Ce troisième chapitre aborde la dimension pratique de notre mémoire en fournissant une analyse détaillée du système d'exécution et de suivi budgétaire au sein de la CPA. Nous avons pris soin de présenter en détail le processus d'élaboration du budget, ainsi que les différents types de budgets utilisés dans cette institution. Afin de rendre cette démarche budgétaire plus tangible, nous avons procédé à une évaluation approfondie du fonctionnement du système budgétaire de la CPA, en identifiant ses lacunes à travers une analyse synthétique des réalisations budgétaires pour l'exercice 2021. En comparant ces réalisations aux objectifs fixés dans les différents types de budgets, nous avons pu évaluer la performance de la banque et formuler des recommandations visant à remédier aux faiblesses du système budgétaire. Il est essentiel de fournir des commentaires supplémentaires pour éclairer la situation budgétaire de la CPA, mais surtout pour

exposer les mesures concrètes à prendre afin de renforcer les pratiques de contrôle budgétaire au sein de l'institution.

---

***CONCLUSION GENERALE***

---

Les banques, en tant qu'acteurs majeurs du secteur financier, sont fortement impactées par la concurrence au sein de notre économie. Elles jouent un rôle essentiel en satisfaisant les besoins variés des clients et des entreprises, et en faisant face aux situations économiques exceptionnelles telles que le surendettement ou la récession. Pour rester compétitives, les banques adoptent une stratégie gagnante à long terme, mettant en place une gestion budgétaire efficace à court terme.

La planification et le suivi des actions jouent un rôle crucial dans la gestion bancaire. De plus, la gestion budgétaire revêt une grande importance en termes de délégation et de motivation des divers acteurs impliqués dans la définition des objectifs de la banque. Elle favorise également la communication et la coordination entre les différentes entités bancaires.

Dans le cadre de cette étude, l'objectif était d'entreprendre une analyse approfondie du système budgétaire de CPA, d'examiner en détail son système de contrôle budgétaire, et enfin d'évaluer la contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration globale des performances de la banque ;

- Bien comprendre les bases de la gestion et le contrôle budgétaire théoriquement ;
- Présenter la nature de l'information générée par la gestion et le contrôle budgétaire.
- D'apporter un éclairage sur les pratiques budgétaires au sein de CPA.
- Mettre en évidence la relation entre la gestion, le contrôle budgétaire et la performance au sein de CPA.

Rappelons que notre problématique est la suivante : « **Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle dans l'amélioration de la performance de CPA ?** »

Afin de proposer une réponse convaincante à cette problématique, nous avons approfondi notre recherche en exploitant et analysant les documents fournis par la banque. Cette démarche a permis d'enrichir davantage nos résultats. Par la suite, nous avons formulé des recommandations visant à améliorer les modalités de gestion de l'organisme d'accueil, basées sur une analyse analytique.

Chaque budget peut être considéré comme un plan d'action établi en termes chiffrés, conçu pour un centre de responsabilité spécifique. Il est donc évident que l'application de la méthode budgétaire nécessite préalablement une structure bien définie et une répartition claire en centres de responsabilités. Afin d'être efficace, l'élaboration des budgets doit être précédée par des travaux préparatoires de prévision et de planification, facilitant ainsi le processus budgétaire.

Une fois les dépenses engagées, le suivi de la réalisation des objectifs s'effectue dans le cadre du contrôle budgétaire. Cette phase implique l'évaluation et la mesure des écarts entre les réalisations et les objectifs, suivie d'une analyse approfondie des écarts considérés comme les plus significatifs, selon un seuil de tolérance défini. Ensuite, il s'agit d'apporter les mesures correctives appropriées à ces écarts et, si nécessaire, de réviser les objectifs initiaux.

Nous avons défini le contrôle de gestion comme un processus de pilotage des performances. Ce processus repose sur la mise en place d'un système d'information analytique, notamment un système de suivi budgétaire et de mesure de rentabilité, ainsi que sur des dispositifs organisationnels tels que la définition de centres de responsabilité, l'élaboration de procédures de gestion prévisionnelle, d'analyse et de diffusion des résultats.

Une maîtrise adéquate des dépenses de CPA, grâce à l'établissement de budgets adaptés à ses besoins, conduirait à une amélioration de ses performances, de sa rentabilité et, surtout, garantirait sa pérennité. La refonte des processus budgétaires ne se limite pas à la simple sélection d'un outil, mais nécessite une réflexion approfondie sur la gestion, le contrôle et la fonction financière dans son ensemble.

L'analyse approfondie du système budgétaire et l'étude des écarts budgétaires ont révélé une convergence satisfaisante entre les objectifs budgétaires de CPA et leur réalisation. Cependant, il est important de souligner que l'exploitation adéquate des plans stratégiques et opérationnels avant l'élaboration du budget peut contribuer à l'inclusion de toutes les activités annuelles et des ressources financières qui leur sont associées.

L'évaluation des performances de CPA lors des exercices 2020 et 2021 renforce notre analyse. En effet, le calcul des indicateurs démontre une amélioration des résultats, ce qui atteste de l'efficacité du système budgétaire au sein de CPA. Cette évaluation nous a également permis d'appliquer les méthodes théoriques de mesure de la performance sur le terrain, nous informant ainsi du niveau de performance de cette banque. Il est clair que le Crédit Populaire d'Algérie se distingue par une performance, qu'elle soit financière ou économique, qui est assez satisfaisante.

Il est essentiel de garantir la fiabilité du système d'information et de faire évoluer les moyens de communication, en particulier avec les agences, afin de permettre une acquisition d'informations rapide et efficace. Cela implique la mise en place d'un réseau interne qui connecte les différentes structures de CPA, offrant ainsi une opportunité de mobilisation de toutes ces entités autour d'un

objectif commun d'amélioration du pilotage. Ce réseau permet également d'identifier les principaux besoins fonctionnels et opérationnels en matière de suivi.

### **Examen des hypothèses**

Concernant les hypothèses que nous avons proposé au début de notre travail, nous avons pu constater à travers notre cas pratique au sein de la CPA ce qui suit :

**Hypothèse principale : La gestion et le contrôle budgétaire contribue à l'amélioration de la performance à travers :**

- **L'identification des écarts entre les prévisions et les réalisations.**
- **À l'aide de différents outils de mesure de la performance, il permet une analyse pertinente de ces écarts et propose des actions correctives pour améliorer la performance.**

Il convient de déduire de notre recherche que la gestion et le contrôle budgétaire apporte un grand soutien pour la mesure de la performance des banques a savoir :

- Les informations financières, telles que les écarts budgétaires, obtenues grâce au contrôle budgétaire, sont intégrées aux TBD, aux côtés d'autres données d'activité. Cette approche permet aux responsables de faire le lien entre ces différentes informations, d'identifier les causes des écarts budgétaires et de mettre en œuvre les mesures correctives appropriées.
- Le processus de reporting facilite la remontée des informations sur les réalisations des centres de responsabilité, permettant ainsi à la hiérarchie de recevoir les éléments clés à prendre en compte. Cela évite un risque de sur-contrôle et favorise une analyse efficace de l'activité. En conséquence, nous pouvons **confirmer notre hypothèse principale** selon laquelle la gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance grâce à la mesure des écarts budgétaires et l'utilisation d'outils de mesure de la performance.

Grâce à notre analyse approfondie du système budgétaire de CPA, nous avons pu identifier plusieurs lacunes et proposer des améliorations significatives. Ces propositions visent à renforcer la gestion budgétaire et à améliorer la performance globale de l'organisation.

### **Sous hypothèses**

---

**Les pratiques de la gestion budgétaire aident la banque à mieux maîtriser les coûts de ses activités et par conséquent améliorer sa performance :**

La mise en œuvre d'une gestion budgétaire rationnelle peut indéniablement stimuler la performance de la banque. En permettant une gestion et une allocation rationnelle et efficace des ressources, elle facilite un contrôle performant en mettant en évidence les écarts entre les réalisations et les prévisions budgétaires. Ces écarts sont ensuite analysés afin de détecter les points faibles et de prendre les décisions nécessaires pour améliorer la performance de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons observé que la gestion budgétaire n'est pas seulement un outil d'aide à la prise de décision, mais aussi un outil de planification des dépenses et des recettes. Cela permet de maîtriser les coûts des activités de l'entreprise et, par conséquent, d'améliorer les résultats, ce qui **confirme notre première sous-hypothèse**.

**Le contrôle est une phase très importante pour évaluer le déroulement de système budgétaire de la CPA :**

Le contrôle budgétaire représente une étape cruciale qui englobe le calcul des écarts, leur analyse, la transmission des rapports et la mise en œuvre des actions correctives, ainsi que la révision des objectifs initiaux. Cette démarche **confirme** donc notre **deuxième sous-hypothèse**.

**La mesure de la performance de la banque est l'évaluation du réalisé par rapport à un objectif prédéterminé. Sa structure générale peut être appréciée par les ratios et par les soldes intermédiaires de gestion ainsi que par l'analyse des écarts :**

La mesure de la performance consiste à évaluer les résultats obtenus par rapport à des objectifs préalablement définis. Cela se fait par le suivi régulier des résultats à l'aide d'outils cohérents. Dans le contexte bancaire, trois méthodes couramment utilisées pour mesurer la performance sont les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG), la méthode des ratios et l'analyse des écarts. Cette constatation **confirme** notre **troisième sous-hypothèse**.

**Suggestions proposées :**

- Pour améliorer la réalisation des objectifs d'investissement, adopter une méthode de calcul des coûts d'investissement annuels et les projeter en objectifs chiffrés sous forme d'un budget établi avec le coût associé pour chaque année d'investissement.



- Revoir la structure budgétaire et mettre en place un système de rapports qui se base sur la définition d'objectifs et une mesure de la performance réelle par rapport à des critères prédéfinis (budgétisation axée sur les résultats).
- Il est fortement recommandé d'investir dans un PGI et de logiciel de gestion budgétaire afin d'optimiser le traitement de l'information en générale et le suivi budgétaire en particulier.

### Les limites de la recherche

Malheureusement, notre recherche n'a pas pu bénéficier d'une analyse approfondie telle que nous l'aurions souhaité, principalement en raison de :

- La durée limitée de notre stage au sein de la CPA. La gestion budgétaire, en raison de son ampleur, aurait nécessité davantage de temps pour une exploration approfondie et exhaustive.
- Surcroît, l'accès aux informations spécifiques à la CPA s'est avéré difficile en raison de préoccupations légitimes de confidentialité.
- Ainsi que de la disponibilité limitée des responsables. Par conséquent, nous avons été dans **l'incapacité d'organiser des entretiens** avec eux pour collecter les informations nécessaires et obtenir des réponses à nos questions.

Ces contraintes ont inévitablement restreint notre capacité à acquérir une compréhension exhaustive de certains aspects clés de notre sujet de recherche.

### Les perspectives de recherche

A partir des limites exposées ci-dessus, nous pouvons proposer quelques voies de recherches futures pour renforcer ces résultats :

- Les outils de mesure de la performance des agences bancaires.
- Etude de la pertinence de la tarification bancaire et benchmark avec les autres banques de la place.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

1. LANGLOIS, G. (2009). *Contrôle de gestion et gestion budgétaire* (4eme ed.).
2. ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *Controle de gestion* (2eme édition ed.). Paris: Dunod.
3. ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *Contrôle de gestion* (2eme ed.). Paris: Dunod.
4. ALAZARD, C., & GERVAIS, M. (1990). *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise* ( 2ème édition ed.).
5. BÉATRICE , & GRANDGUILLOT, F. (2009). *Essentiel de contrôle de gestion* (4ème ed.). Paris: Lextenso.
6. BERLAND, N. (2002). *Contrôle de gestion*. Paris.
7. BERLAND, N., & RONGE. , Y. (2010). *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*. Edition PEARSON.
8. BERNARD, A., & GERALD, N. (2011). *Mini Manuel de Contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
9. BOISLANDELLE, M. (1998). *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica. Paris: édition Economica.
10. Bouquin, H. (1992). *La maitrise des budgets dans l'entreprise* . U R E F.
11. Bouquin, H. (n.d.). *Le contrôle de gestion*, presse universitaire de France, collection gestion, 6ème éd, Paris (6ème édition ed.). Paris: resse universitaire de France,.
12. BRIEN, R. (2017). *Analyse financière et gestion budgétaire*. Canada: Chenelière Education.
13. BROOKSON, S. (2001). *Gérer un budget*. Paris: édition Mango Pratique .
14. CABANE, p. (2001). *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*. Eyrolles.
15. CALLAT, A. (2008). *Management des entreprises*, Édition Hachette Livre, France, 2008. France: Édition Hachette .
16. COLIN, H., & PESQUEUX, Y. (1998). *Le contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
17. COMBES, J.-E., & LABROUSSE, M.-C. (1997). *audit financier et contrôle de gestion*. Paris: Union.
18. DEBBAH, A., & HAMI, A. (2012). *Impact de la formation sur la performance de la fonction commerciale* . mémoire de licence. management,: EHEC.
19. Désiré , M., & HIRCH , D. (2013). *Le grand livre du contrôle de gestion*. Paris.
20. DORIATH , B., & GOUJET , C. (2002). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris: Edition Dunod.
21. DORIATH, B. (2008). *Contrôle de gestion en 28 fiches* ( 5ème ed.). Paris: Dunod.

22. DORIATH, B., & GOUJET, C. (2007). *Contrôle prévisionnel et mesure de la performance*. Paris: Dunod.
23. DORIATH, B., & GOURJET, C. (2011). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* (5ème ed.). Paris: Dunod.
24. Dov, O. (2018). *Gestion financière de l'entreprise* (4 eme ed.). Paris: Dunod.
25. DUBRULLE , L., & JOURDAIN , D. (2007). *comptabilité analytique de gestion*. Paris: Dunod.
26. FORGET, J. (2005). *gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*. Paris: d'organisation.
27. Gervais, M. (1987). *Contrôle de gestion par le système budgétaire*. Paris: Vuibert.
28. GERVAIS, M. (2005). *contrôle de gestion* (8ème ed.). paris: Economica.
29. GIRAUD, F., & coll. (2004). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* ( 2eme édition ed.). Paris: Gualino.
30. GUEDJ , N., & Coll. (2001). *le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*. Paris: Organisation.
31. GUERNY, J., & GUIRIEC, J. (1976). *Principes et pratique de gestion prévisionnelle* (3ème ed.). Paris.
32. HENOT, C., & HEMECI, F. (2007). *contrôle de gestion*. Paris: Bréal.
33. HERVE, H. (2002). *Toute la finance de l'entreprise en pratique*. Paris: Ed d'Organisation,.
34. HIRSH, I., & Coll. (2013). *le grand livre du contrôle de gestion*. Paris: Eyrolles.
35. HUTIN, H. (2002). *Toute la finance d'entreprise*. Paris: édition d'organisation.
36. KHEMAKHEM, A. (1992). *La dynamique du contrôle de gestion*. Paris: édition Dunod.
37. KHEMAKHEM, A., & LARDOIN, J. (1971). *Introduction au contrôle de gestion*. Paris: Bordas.
38. La VILLARMOIS, O. (2001). *Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art* .
39. LAUZEL, P. (n.d.). *contrôle budgétaire* (2ème ed.). Sirey.
40. LAUZEL, P., & TELLER, R. (1997). *Contrôle de gestion et budget* (8ème ed.). (SIREY, Ed.)
41. LOCHARD, J. (1998). *la comptabilité Analytique ou comptabilité de responsabilité*. d'organisation.
42. LOCHARD, J. (1998). *la gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers*. Paris: d'organisation.
43. LONING, H. (1998). *le contrôle de gestion organisation outils et pratiques* (3eme ed.). Paris: Dunod.

44. LONING, H., & MALLERET, V. (2008). *Contrôle de gestion* (3eme ed.). Paris: Dunod.
45. LORINO, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris: éditions d'organisation.
46. MARTORY, B. (2000). *Piloter les performances RH*. Rueil-Malmaison: Liaisons.
47. MARTORY, B. (Paris). *Contrôle de gestion performance sociale* (2eme édition ed.). édition VUIBERT.
48. MEYER, J. (1990). *Gestion Budgétaire*. Dunod.
49. MEYER, J. (1970). *gestion Budgétaire* (4ème ed.). Paris: Dunod.
50. Michel, R., & Gérard, N. (n.d.). *Le contrôle de gestion bancaire et financier* ( 3ème ed.).
51. MICHEL, G. (1997). *Contrôle de gestion* (6ème ed.). Paris: ECONOMICA.
52. MIKITA, P., & TUSSINSKI, J. (1996). *Comptabilité analytique* ( 2ème ed.).
53. MOTTIS, N. (2006). *Le Contrôle de gestion* (2ème ed.). Paris.
54. RAVIART, D., & THAON, C. (1999). *Comment piloter la performance*. Paris: édition L'HARMATTAN.
55. RICHARD, J., & COLLETTE, C. (2008). *Comptabilité Générale Système Français Et Normes IFRS* ( 8eme ed.). Paris: Dunod.
56. ROUACH, M., & NAULEAU, G. (2013). *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*. RB.
57. SADEG, M. (2004, Avril). Performance des entreprises et intégration. (N°03), *Revue des sciences commercial et de la gestion*.
58. VOYER, P. (1999). *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance* (2ème ed.). Québec: presse de l'université de Québec.

### **Articles scientifiques**

1. BERTRAND, S. (2010, janvier). Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique. Article(N° 241). (D. e. gestion, Ed.)
2. DUCAASSY, & MONTANDRUS, S. (2015). Performance sociale : quelle influence de l'actionnaire ? . ( N°11). (R. Gestion, Ed.)
3. NGOK EVINA, J.-F. (2008, février). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Article(N° 230). (D. e. Gestion, Ed.)
4. SADEG, M. (2004, Avril). Performance des entreprises et intégration. (N°03), *Revue des sciences commercial et de la gestion*.
5. BARRETTE, J. (2000). Gestion de la performance : liée la stratégie aux opérations, , volume 24, numéro 04. volume 24(numéro 04). (R. i. gestion, Ed.)

## **Thèses et mémoires**

1. BENKHELOUF, F. (2013). contribution de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Mémoire de master. Kolea, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
2. BOUCHAMA, I. (2013). La gestion budgétaire au sein d'une entreprise. Mémoire de licence en sciences commerciales. EHEC.
3. BOUDRAHAM, F., & OUFIT, N. (2017). La contribution de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. mémoire d'un master en sciences commerciales. Alger: EHEC.
4. BOURGUIGNON, A. (2014). Management et évaluation de la performance.
5. CHOURAR, I. (2018). La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. mémoire de master, 19. Kolea, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
6. DEBBAH, A., & HAMI, A. (2012). Impact de la formation sur la performance de la fonction commerciale . mémoire de licence. management,: EHEC.
7. DELALI, A. (2009). Analyse critique du processus de gestion budgétaire, , Institut supérieur de comptabilité de banque et de finance,. Institut supérieur de comptabilité de banque et de finance,, SENEGAL.
8. KACED, F. (2019, Juin). La contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance économique et financière de l'entreprise. mémoire d'un master en sciences commerciales. Alger: EHEC.
9. SLIMANI, F. (2017). L'impact de la comptabilité de gestion sur la performance de l'entreprise. Mémoire master Ecole Supérieur de Commerce. Kolea, Mémoire master Ecole Supérieur de Commerce.

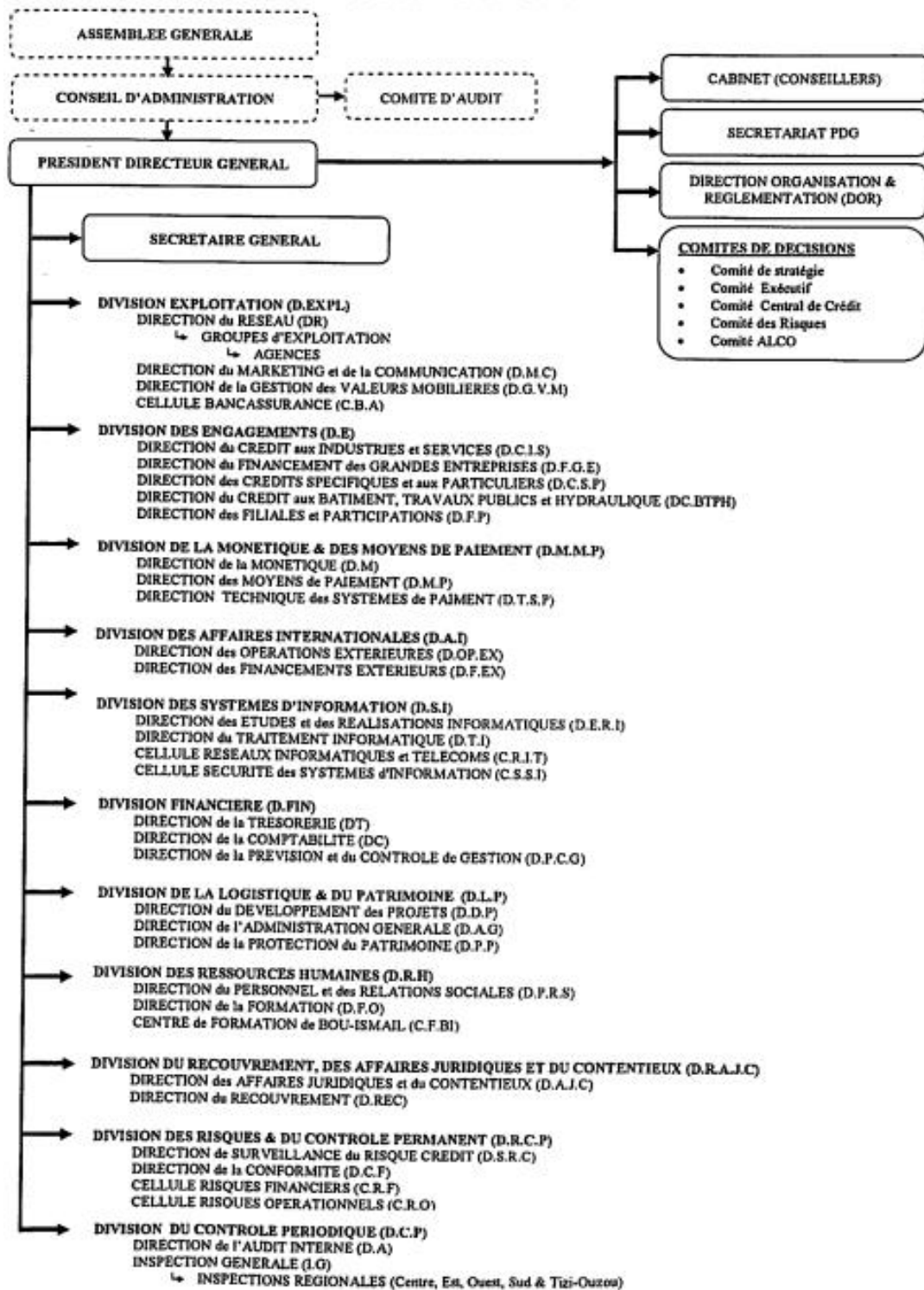
## **Sites internet**

1. Sit web de CPA [www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz)

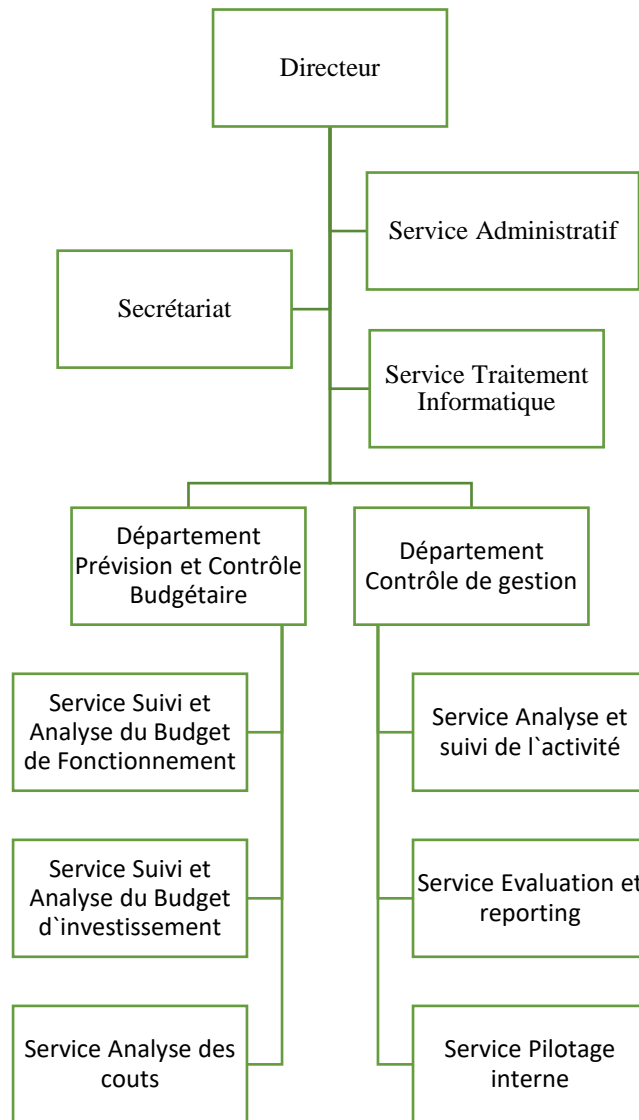
# *Annexes*

**Annexe N°01 : L'organigramme générale de la banque Crédit Populaire d'Algérie « C.P.A »**

**SCHEMA D'ORGANISATION**



**Annexe N°02** : L'organigramme de la direction de la prévision et du contrôle de gestion  
« DPCG ».





## **I- OBJET**

La présente Lettre Commune a pour objet de définir les missions et les fonctions de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion, le rôle et les attributions de ses principaux responsables, son organisation ainsi que ses relations.

## **II- MISSIONS ET FONCTIONS**

### **II.1- Missions**

La Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion, dénommée par abréviation « *DPCG* », est chargée de :

- Définir les instruments de contrôle de gestion, les outils de pilotage de la planification et d'aide à la définition et à l'évaluation de la stratégie globale de la Banque et des différentes politiques subséquentes.
- Assurer le pilotage global des activités de la Banque dans une optique de perfectionnement du triangle : performance, efficacité et efficience.
- Participer à l'élaboration des plans stratégiques et de développement, assurer un suivi permanent de leur exécution et veiller à leur évaluation et actualisation.
- Elaborer les plans et budgets annuels, veiller à leur cohérence par rapport aux orientations stratégiques de la Banque et proposer les actions d'aménagement adéquates.
- Définir un processus de gestion permettant aux managers de s'assurer que les ressources de la Banque soient obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs prévus.
- Définir la politique et le processus de gestion budgétaire de la Banque ainsi que ses outils et règles de gestion.
- Assurer le pilotage du processus de planification et de suivi des performances de la Banque par rapport aux objectifs assignés.
- Produire les rapports de gestion, les rapports d'activité ainsi que les tableaux de bord d'aide à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et à l'efficience des processus de management.
- Fournir, aux organes exécutifs et délibérants, des informations fiables, complètes et pertinentes sur l'évolution des performances et du niveau d'activité de la Banque.

### **II.2- Fonctions**

La DPCG est organisée en deux (02) fonctions.

## II.2.1- Prévision et Contrôle Budgétaire

Cette fonction consiste principalement à :

- Conduire le processus budgétaire et mettre en œuvre les scénarios de gestion budgétaire prévisionnelle.
- Préparer la campagne budgétaire, piloter et superviser le déroulement de ses réunions et des travaux de consolidation des projets « *Plans et Budgets* », pour la partie relevant de son périmètre (notification budgétaire et plan d'actions), et les notifier aux structures de la Banque, une fois approuvés.
- Evaluer, périodiquement, l'exécution des plans et budgets annuels respectifs, analyser les écarts constatés par rapport aux objectifs retenus et proposer les actions correctives.
- Elaborer un système de collecte et de traitement de données pour assurer le suivi et le contrôle budgétaire.
- Analyser les composantes de la dépense budgétaire, ses déterminants, ses circuits et élaborer ses modalités pratiques et ses procédures de gestion.
- Procéder à l'élaboration du rapport de gestion et des rapports d'activités périodiques relevant de son périmètre.
- Elaborer les documents budgétaires et les communiquer aux différentes structures de la Banque.
- Mettre en œuvre les procédures budgétaires ainsi que les outils et instruments de contrôle budgétaire.
- Mettre en œuvre un système d'information analytique et développer les instruments et outils y afférents.
- Analyser, déterminer et décomposer les coûts analytiques de gestion des différentes fonctions de la Banque.

L'affectation de ces tâches aux différentes subdivisions figure à l'annexe I de la présente Lettre Commune.

## II.2.2- Contrôle de Gestion

Cette fonction consiste principalement à :

- Préparer la campagne budgétaire, piloter et superviser le déroulement de ses réunions et des travaux de consolidation des projets « *Plans et Budgets* », pour la partie relevant de son périmètre (objectifs commerciaux, financiers et de résultats), et les notifier aux structures de la Banque, une fois approuvés.
- Evaluer, périodiquement, l'exécution des plans et budgets annuels respectifs, analyser les écarts enregistrés par rapport aux objectifs retenus et proposer les actions correctives.

- Veiller à la mise en place des instruments de contrôle de gestion et des outils de pilotage de l'activité (tableaux de bord, outils d'analyse, analyse des écarts, reportings, etc.).
- Procéder à l'élaboration du rapport de gestion et des rapports d'activités périodiques relevant de son périmètre.
- Définir et mettre en œuvre les indicateurs de gestion et de suivi des activités de la Banque ainsi que ceux relatifs au classement des Agences et des Groupes d'Exploitation en termes de performance.
- Formaliser les objectifs et indicateurs stratégiques et garantir leur déclinaison opérationnelle.
- Produire des informations fiables permettant une analyse exhaustive, transversale et comparative des performances et du fonctionnement de la Banque.
- Mettre en place et développer les instruments de pilotage stratégique d'aide à la décision permettant aux opérationnels de suivre leurs activités et leurs performances et à la Direction Générale de prendre les décisions adéquates.

L'affectation de ces tâches aux différentes subdivisions figure à l'annexe II de la présente Lettre Commune.

## Table des matières

<b>REMERCIEMENT</b> .....	
<b>DEDICACE</b> .....	
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>II</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>IV</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>VI</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>VII</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>I</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur la gestion et le contrôle budgétaire et la performance</b> .....	<b>I</b>
<b>Introduction du premier chapitre</b> .....	<b>1</b>
<b>Section 01 : Notions fondamentales sur le contrôle de gestion</b> .....	<b>2</b>
1. Définition et processus du contrôle de gestion .....	2
1.1. Définition du contrôle de gestion.....	2
1.2 Le processus de contrôle de gestion .....	3
2. Missions du contrôle de gestion .....	4
3. Les outils de contrôle de gestion .....	5
3.1. La comptabilité de gestion .....	5
3.2. Tableaux de bord .....	6
3.3. Le reporting .....	7
3.4. La gestion budgétaire .....	7
<b>Section 02 : Notion de base sur la gestion et le contrôle budgétaire</b> .....	<b>8</b>
1. La gestion budgétaire.....	8
1.1 Définition du budget .....	8
1.2 Objectifs des budgets .....	9
1.3 Rôle des budgets .....	9
1.4 Les fonctions du budget .....	10
1.5 Définition de la gestion budgétaire .....	11
1.6 Importance de la gestion budgétaire .....	13
1.7 Les principes de base du système budgétaire .....	13
1.8 Les objectifs de la gestion budgétaire .....	14
2. Gestion budgétaire et centres de responsabilité.....	15

2.1	Les types de centres de responsabilité .....	15
3.	Le contrôle budgétaire .....	16
3.1	Définition et objectif du contrôle budgétaire.....	16
3.2	Fonctions du contrôle budgétaire .....	18
3.3	Caractéristiques du contrôle budgétaire .....	18
3.4.	Les différentes étapes du contrôle budgétaire.....	19
<b>Section 03 : notion de base de la performance de l'entreprise .....</b>		<b>20</b>
1	Généralité sur la performance de l'entreprise.....	20
1.1.	Définition de la performance de l'entreprise.....	20
1.2.	Les composantes de la performance.....	21
1.3.	Les objectifs de la performance .....	23
1.4.	Les types de performance .....	23
1.5.	Les caractéristiques de la performance.....	24
2.	La mesure de la performance.....	25
2.1.	Notion de mesure de la performance .....	25
2.2.	Le pilotage de la performance.....	26
2.3.	L'importance de la mesure de la performance .....	26
3.	Les dimensions et les indicateurs de la performance .....	27
3.1.	Différentes dimensions de la performance .....	27
3.2.	Indicateur de performance.....	31
<b>Conclusion du premier chapitre.....</b>		<b>33</b>
<b>Chapitre II : Démarche budgétaire et Mesure de performance .....</b>		<b>34</b>
<b>Introduction du deuxième chapitre.....</b>		<b>35</b>
<b>Section 01 : La démarche budgétaire : phasage, construction et contrôle .....</b>		<b>36</b>
1.	Les différentes phases de la démarche budgétaire.....	36
2.	La planification budgétaire.....	37
3.	Le processus budgétaire.....	39
3.1	Les méthodes de budgétisation .....	39
3.2	Le cycle budgétaire.....	41
3.3	Principes de la procédure budgétaire .....	44
<b>Section 02 : Nature de l'information produite par la gestion et le contrôle budgétaire .....</b>		<b>45</b>
1.	L'information relative aux prévisions.....	46
1.2	Fixation des objectifs de l'entreprise.....	47
1.3	Les différentes techniques de prévision.....	47

1.4	Les états financiers prévisionnelles .....	50
2.	Information relative au contrôle budgétaire .....	53
2.1.	Les supports de contrôle budgétaire.....	53
2.2	Le suivi budgétaire.....	55
2.3	Constatation des écarts budgétaires.....	56
	<b><i>Section 03 : l'utilisation de l'information produite par la gestion budgétaire dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. ....</i></b>	<b><i>61</i></b>
1.	Evaluation de la performance .....	61
2.	Les indicateurs liés à la gestion et le contrôle budgétaire .....	62
2.1.	L'utilisation de ces indicateurs dans la prise de décision .....	63
3.	Le contrôle budgétaire outil de mesure de la performance .....	64
	<b><i>Conclusion du deuxième chapitre.....</i></b>	<b><i>65</i></b>
	<b><i>Chapitre III : La contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance de CPA.....</i></b>	<b><i>66</i></b>
	<b><i>Introduction du troisième chapitre .....</i></b>	<b><i>67</i></b>
	<b><i>Section 01 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).....</i></b>	<b><i>68</i></b>
1.	Généralités sur crédit populaire d`Algérie.....	68
1.1.	Historique et évolution du CPA .....	68
1.2.	Fiche technique de CPA.....	69
1.3.	CPA en chiffres au 31/12/2021.....	69
1.4.	L'organisation du CPA .....	70
1.5.	Schéma Organisationnel.....	72
2.	Processus de l'élaboration budgétaire au niveau de la CPA.....	72
2.1.	Projection budgétaire et plan d'action.....	72
2.2.	Les étapes de la budgétisation .....	73
2.3.	Les budgets élaborés par la CPA.....	76
3.	La procédure budgétaire de la CPA.....	77
3.1.	Exécution du budget.....	77
3.2.	Le suivi budgétaire.....	78
3.3.	Le contrôle budgétaire à la CPA.....	78
3.4.	Les instruments de suivi et de contrôle budgétaire de la CPA .....	79
3.5.	Suivi des réalisations budgétaires .....	79
	<b><i>Section 02 : Rapport de suivi d'exécution budgétaire et d'analyse des résultats de la CPA .....</i></b>	<b><i>80</i></b>
1.	Analyse de la procédure budgétaire de la CPA .....	80

1.1.	Analyse de l'activité commerciale de la Banque .....	80
1.2.	Frais de fonctionnement .....	84
1.3.	Investissements : .....	87
2.	Analyses de la situation financière de la CPA .....	89
2.1	Produits et charges bancaire .....	89
3.	Analyse des résultats de la CPA .....	92
3.1.	Les soldes intermédiaires de gestion .....	93
3.2.	Les Ratios de performance .....	99
3.3.	Réalisation des objectifs de performance de la CPA .....	103
<b><i>Section 03 : Proposition des recommandations pour l'amélioration du suivi budgétaire au sein de la CPA.....</i></b>		<b><i>104</i></b>
1.	Discussion des résultats et suggestions .....	105
2.	Recommandations .....	106
3.	Proposition d'amélioration du processus budgétaire de la CPA.....	107
4.	Leviers d'optimisation du processus budgétaire de la CPA .....	108
<b><i>Conclusion du troisième chapitre .....</i></b>		<b><i>109</i></b>
<b><i>CONCLUSION GENERALE.....</i></b>		<b><i>111</i></b>
<b><i>Bibliographie .....</i></b>		<b><i>117</i></b>
<b><i>Annexes .....</i></b>		<b><i>121</i></b>
<b><i>Table des matières.....</i></b>		<b><i>126</i></b>