

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

EHEC ALGER

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

Spécialité : Finance & comptabilité

Thème

**La contribution de la gestion budgétaire au
pilotage de la performance financière de
l'entreprise**

Étude de cas : Algérie Gulf Bank « AGB »

Présenté par :

M^{elle} CHIRAZ AOUINA

Encadreur :

Dr .SALIMA AIT MEZIANE

« Maitre de conférences B »

10^{ème} Promotion

Juin 2023

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

EHEC ALGER

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

Spécialité : Finance & comptabilité

Thème

**La contribution de la gestion budgétaire au
pilotage de la performance financière de
l'entreprise**

Étude de cas : Algérie Gulf Bank « AGB »

Présenté par :

M^{elle} CHIRAZ AOUINA

Encadreur :

Dr. SALIMA AIT MEZIANE

« Maitre de conférences B »

10^{ème} Promotion

Juin 2023

﴿ Remerciements ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

Je remercie Dieu, le tout puissant de m' avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.

Je saisis cette occasion pour exprimer ma profonde gratitude à mes parents, à ma sœur Nour, à mon frère Billel, à ma famille et mes amies pour leur amour et leur encouragement.

Tout mon profond respect et gratitude à mon encadrante Madame AIT MZEIANE SALIMA pour ses orientations et ses précieux conseils tout au long de ce travail.

J' exprime mes plus vifs remerciements à mon encadrante madame KACED ASMA chef de département du budget et contrôle de gestion au sein de la banque AGB « smart Tower » pour son soutien constant.

A toutes l'équipe du département : M^{me} ABDELMOULLA Assia, M^{me} AYAD Amel et M^{elle} ALILI Rayane

A Monsieur LABACHI Yacine & Monsieur BEN KACEM Amine

Je suis honorée par la présence des membres du jury, et je tiens à les remercier vivement, pour le temps qu'ils ont consacré à l'examen de ce travail.

Que toute personne ait contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude trouve ici mes sincères remerciements.

Merci à vous

Chiraz

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail avec un profond amour :

A mes parents qui m'ont doté d'une éducation digne, leurs amours et leurs confiances ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui

A mon cher père : Mustapha, tu as été toujours à mes côtés pour me soutenir, m'encourager, et m'épauler afin que je puisse atteindre mes objectifs, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection

A ma reine la plus belle des maman Samira, ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles

A mes deux chères ; mon frère Billel & ma sœur Nour qui m'ont pas cessée de me conseiller et de m'encourager et soutenir tout au long de mes études .Que dieu vous protège et vous donne santé, bonheur et beaucoup de réussite

A mon grand-père Mohamed qui je souhaite une bonne santé et que dieu lui donne une longue vie

A l'âme de ma grand-mère Aicha & ma tante Zohra que dieu les accueille dans son vaste paradis

A la plus chère tante Fatiha merci pour ton soutien et ton amour

Chiraz

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....
LISTE DES FIGURES
LISTE DES TABLEAUX
LISTE DES ANNEXES
RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS
SUMMARY AND KEY WORDS
INTRODUCTION GÉNÉRALE	01
CHAPITRE 01 : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire	05
↪ SECTION 01 : La gestion budgétaire comme outil du contrôle de gestion	07
↪ SECTION 02 : Les spécificités de la gestion budgétaire en milieu bancaire	22
↪ SECTION 03 : Le processus de gestion budgétaire	32
CHAPITRE 02 : Les outils de pilotage de la performance financière d'une banque.....	41
↪ SECTION01 : Généralités sur le concept de pilotage de la performance.....	43
↪ SECTION02 : Les indicateurs de la performance financière.....	51
↪ SECTION03 Le contrôle budgétaire un outil de mesure et de pilotage de la performance financière.....	57
CHAPITRE 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire.....	69
↪ SECTION 01 : Présentation de l'AGB et analyse de ses centres de responsabilité.....	71
↪ SECTION 02 : Description et Analyse du système de gestion budgétaire de l'AGB....	83
↪ SECTION 03 : le contrôle budgétaire au sein de l'AGB et le pilotage de sa performance financière.....	98
CONCLUSION GÉNÉRALE	130
BIBLIOGRAPHIE.....	133
ANNEXE	134
TABLE DES MATIÈRES	140

(LISTE DES ABRÉVIATIONS)

ABC	Activity-Based Costing
AGB	Algerian golf Bank
BBZ	Budget a base zéro
BBA	Budget à base d'activité
BBK	Burgan Bank Kuwait
CAPEX	Capital expenditure « budget d'investissement »
CDG	Contrôle de gestion
CMR	Cout moyen des ressources
COMEX	Commerce extérieur
CRÉDOC	Crédit documentaire
DCG	Direction du contrôle de gestion
DG	Directeur général
DPT	Département
FRBG	Fonds de risques bancaires généraux
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
OPEX	Operating expenses « budget de fonctionnement »
PDG	Président directeur général
PME	Petits et moyennes entreprises
PNB	Produit net bancaire
RBE	Résultat brut d'exploitation
RE	Résultat d'exploitation
REMDOC	Remise documentaire
RME	Rendement moyen des emplois
RN	Résultat net

LISTE DES FIGURES

<i>N° de la figure</i>	<i>Intitulé de figure</i>	<i>Page</i>
01	La déclinaison du processus de contrôle de gestion	11
02	Le contrôle de gestion entre planification stratégique et gestion des opérations.	12
03	Mission du contrôleur de gestion	15
04	La banque, intermédiaire financier	22
05	Les opérations de la banque	23
06	« Acteurs » et « Clients » de la prestation contrôle de gestion	25
07	Configuration de base de l'organisation des différents niveaux de contrôle de gestion dans les grandes entreprises de banque	26
08	Les procédures d'élaboration du budget	32
09	Calendrier type d'une procédure budgétaire	35
10	Schéma représentant le principe du contrôle budgétaire	36
11	Triangle de la performance	45
12	Les critères de la performance	50
13	Le schéma d'ensemble des analyses d'écart	59
14	Schéma appliqué à l'écart de chiffre d'affaire	61
15	Schéma appliqué à l'écart de marge	62

16	Schéma appliqué sur les coûts	63
17	Le nouveau siège social de l'AGB « smart tour »	73
18	Organigramme de l'AGB banque	75
19	Évolution de la rentabilité De l'AGB	79
20	Évolution des fonds propres de l'AGB	80
21	Évolution total bilan de l'AGB	80
22	Organigramme du département budget et CDG	81
23	Un graphique montrant l'évaluation du PNB de l'AGB et les facteurs qui l'affectent	99
24	Un graphique montrant l'évaluation du RBE de l'AGB et les facteurs qui l'affectent	101
25	Un graphique montrant l'évaluation du résultat d'exploitation comptable et le résultats net	103
26	Un graphique montrant l'évaluation de résultats net analytique l'AGB et les facteurs qui l'affectent	105
27	Un graphique montrant l'état des objectifs commerciaux (encours ressources)	107
28	Un graphique montrant l'état et le volume du commerce extérieur de l'AGB	109
29	L'évaluation des différentes cartes de l'AGB	111
30	L'évaluation des différentes cartes de l'AGB (visa carte)	113
31	Un graphique montrant l'évaluation des différents TPE installés	115
32	Les objectifs d'activité (nombre de comptes ouverts) de l'AGB	116
33	Répartition du PNB par agence de l'AGB	118

34	Répartition du résultat net des différentes agences	120
35	Répartition des dépôts par agence de l'AGB	121
36	Répartition des crédits par agence de l'AGB	123

LISTE DES TABLEAUX

<i>N° du Tableau</i>	<i>Intitulé du tableau</i>	<i>Page</i>
01	Modèle Type de document budgétaire	33
02	Les causes d'écart bancaire	66
03	Les résultats commerciaux de l'AGB Banque	77

LISTE DES ANNEXES

<i>N° de l'annexe</i>	<i>Intitulé de l'annexe</i>	<i>Page</i>
01	Détail des lignes budget de fonctionnement	134
02	Détail des lignes budget d'investissement	134
03	Compte de résultats de l'AGB banque	135
04	Bilan prévisionnel de l'AGB banque	136
05	Tableau de bord agence	137
06	Tableau de bord Hebdomadaire	138
07	Synthèse des tableaux extraits du tableau de bord budgétaire de l'AGB	138

Résumé :

Ce projet de fin de cycle explore la contribution de la gestion budgétaire à la performance financière d'une banque. Il examine comment la gestion budgétaire peut aider les banques à atteindre leurs objectifs financiers, prendre des décisions éclairées et optimiser leur performance globale, une étude de cas pratique a été réalisée à l'AGB banque

Le projet analyse les concepts clés de la gestion budgétaire et de la performance financière, examine les domaines où la gestion budgétaire joue un rôle crucial tels que l'allocation des ressources et la gestion des coûts, et explore les outils et techniques utilisés dans la gestion budgétaire des banques.

Il aborde également les défis auxquels les banques peuvent être confrontées lors de la mise en œuvre d'une gestion budgétaire efficace. En conclusion, le projet souligne l'importance de la gestion budgétaire pour le pilotage de la performance financière des banques

Mots clés : Gestion budgétaire, Budget, Contrôle budgétaire, Performance financière, Banque.

ملخص:

يستكشف هذا المشروع دور إدارة الميزانية في أداء المؤسسات المالية مثل البنوك. ويدرس كيف يمكن لإدارة الميزانية أن تساهم في تحقيق أهداف البنوك المالية، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين الأداء الشامل. تم إجراء دراسة عملية في بنك

الخليج بالجزائر

يقوم المشروع بتحليل المفاهيم الرئيسية لإدارة الميزانية والأداء المالي، ويدرس المجالات التي تلعب فيها إدارة الميزانية دورًا حاسمًا مثل توزيع الموارد وإدارة التكاليف، ويستكشف الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة الميزانية في البنوك. يتناول أيضًا التحديات التي قد تواجهها البنوك عند تنفيذ إدارة ميزانية فعالة. في الختام، يؤكد المشروع على أهمية إدارة الميزانية في توجيه الأداء المالي للبنوك.

الكلمات الرئيسية: إدارة الميزانية، الميزانية، التحكم الميزاني، الأداء المالي، البنك.

Abstract :

This final cycle project explores the contribution of budgetary management to the financial performance of a bank. It examines how budgetary management can help banks achieve their financial goals, make informed decisions, and optimize their overall performance. A practical case study was conducted at AGB Bank.

The project analyzes key concepts of budgetary management and financial performance, examines areas where budgetary management plays a crucial role, such as resource allocation and cost management, and explores tools and techniques used in budgetary management in banks.

It also addresses the challenges that banks may face when implementing effective budgetary management. In conclusion, the project emphasizes the importance of budgetary management in steering the financial performance of banks.

Keywords : Budget Management, Budget, Budget Control, Financial performance , Bank.

Introduction Générale

Introduction Générale

Le secteur bancaire joue un rôle essentiel dans l'économie, en facilitant le financement des activités économiques et en assurant l'intermédiation financière. Pour maintenir leur compétitivité et assurer leur pérennité, les banques doivent mettre en place une gestion financière efficace. Parmi les outils clés de cette gestion se trouve la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire revêt une importance fondamentale dans la planification, l'allocation et le contrôle des ressources financières d'une entreprise. Elle repose sur l'élaboration de budgets pertinents et la mise en place d'un suivi dynamique du contrôle budgétaire tout au long du processus d'exécution. Une maîtrise adéquate de la gestion budgétaire peut conduire à une amélioration significative de la performance financière d'une banque, notamment en termes de rentabilité et de pérennité.

Ce mémoire se concentre sur l'importance de la gestion budgétaire dans le secteur bancaire, en mettant l'accent sur la Banque AGB en tant qu'étude de cas. Nous examinerons de près le processus de gestion budgétaire et son impact sur la performance financière de la banque. Les résultats de cette recherche pourraient contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion financière dans le secteur bancaire en Algérie et favoriser une croissance économique durable

Problématique :

L'efficacité de la gestion budgétaire dans le secteur bancaire revêt une importance capitale pour assurer le pilotage optimal de la performance financière d'une institution. Dans cette perspective, notre étude se concentre sur la Banque AGB et examine de près comment son système de gestion budgétaire contribue au pilotage de sa performance financière.

La problématique centrale de notre recherche se formule ainsi :

Comment le système de gestion budgétaire de la Banque AGB contribue-t-il au pilotage de sa performance financière ?

Afin de bien traiter notre sujet, nous allons donner des éléments de réponses aux questions suivantes :

- **Sous questions :**

- 1) Quelles sont les étapes du processus de gestion budgétaire d'une banque ?
- 2) En quoi consiste le pilotage de la performance financière d'une banque ?
- 3) Par quels mécanismes la gestion budgétaire permet-t-elle de mesurer l'atteinte des objectifs financiers d'une banque ?

Introduction Générale

- **Les Hypothèses :**

1) La gestion budgétaire est un processus de chiffrage des orientations stratégiques d'une entreprise, qui est scindé en deux principales étapes, à savoir l'élaboration des budgets et le contrôle budgétaire.

2) Le pilotage de la performance financière consiste en l'évaluation de la réalisation des objectifs financiers préalablement tracés par l'entreprise.

3) Le système de gestion budgétaire de l'AGB comprend un volet sur le contrôle budgétaire qui permet de mesurer la performance financière à travers le calcul, l'analyse et l'interprétation des écarts entre les prévisions et les réalisations, et donc d'orienter les actions correctives pour le pilotage de sa performance financière.

- ↳ **OBJECTIFS ET LIMITES DE LA RECHERCHE :**

Nous abordons souvent le sujet de la gestion budgétaire dans les entreprises industrielles ou commerciales mais rarement dans les banques.

L'objectif principal de cette étude est de mettre en évidence la contribution de la gestion budgétaire au pilotage de la performance financière d'une banque, en passant par une analyse approfondie des spécificités du contrôle de gestion bancaire ainsi que d'autres éléments pertinents

En analysant en profondeur le système de gestion budgétaire de la Banque AGB, nous espérons fournir des insights précieux pour les décideurs et les professionnels du secteur bancaire. Cette recherche pourrait aider la Banque AGB à améliorer sa gestion financière et à optimiser ses ressources pour atteindre ses objectifs stratégiques. De plus, cette étude pourrait également bénéficier à d'autres institutions financières en Algérie, en leur fournissant des recommandations pratiques pour renforcer leur gestion budgétaire et améliorer leur performance financière

- Dans le domaine, le sujet porte sur le contrôle budgétaire dans les banques.
- Dans le temps, notre recherche porte sur l'année 2022
- Dans l'espace, notre travail de recherche se limite au processus budgétaire appliqué au sein de la Banque de l'AGB, plus précisément l'étude analytique du contrôle budgétaire au sein du département de budget et de contrôle de gestion

↳ **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE :**

Pour accomplir notre recherche, nous avons opté pour une mixture de méthodes :

La méthodologie adoptée repose sur une approche hypothético-déductive, soutenue par une recherche qualitative utilisant l'étude de cas comme outil d'investigation. Trois techniques sont employées dans cette démarche, à savoir la description détaillée, l'analyse approfondie et la synthèse des données recueillies.

↳ **LE PLAN DE TRAVAIL :**

- ✓ Le premier chapitre de ce mémoire se concentrera sur le cadre conceptuel de la gestion budgétaire. Il examinera les principales notions et théories liées à la gestion budgétaire, notamment les différentes approches et méthodes utilisées dans son élaboration.
- ✓ Le deuxième chapitre abordera les outils de pilotage de la performance financière spécifiques au secteur bancaire. Il examinera les indicateurs clés de performance, utilisés par les banques pour évaluer leur performance financière.
- ✓ Le troisième chapitre se penchera sur un cas pratique spécifique : le pilotage de la performance financière de la Banque AGB à travers son système de gestion budgétaire. Une étude approfondie du système de gestion budgétaire de la banque sera menée.

Chapitre 01 :
Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Introduction du chapitre

La banque agit dans un environnement dynamique marqué par la complexité et l'incertitude. La banque doit alors chercher à atteindre ses objectifs dans le cadre des finalités et politiques générales, tout en optimisant l'allocation des ressources disponibles.

Pour maîtriser son fonctionnement et atteindre ses objectifs, une banque doit être contrôlée. Dans sa conception moderne le contrôle de gestion doit être compris au sens de pilotage et de maîtrise et non au sens de vérification et de surveillance.

La gestion budgétaire est un outil de contrôle de gestion et une pratique essentielle pour toute banque ou organisation qui souhaite atteindre ses objectifs financiers. Elle consiste à planifier, suivre et contrôler les dépenses et les revenus afin de garantir une utilisation efficace des ressources disponibles.

Pour mettre en place une gestion budgétaire efficace, il est important de comprendre les concepts clés qui sous-tendent cette pratique. Dans ce chapitre, nous allons explorer le cadre conceptuel de la gestion budgétaire en trois sections ; la première section se focalise sur la gestion budgétaire comme un outil du contrôle ; dans la deuxième section on va présenter les spécificités de la gestion budgétaire en milieu bancaire et la dernière section sera considérer au processus de la gestion budgétaire

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

La gestion budgétaire est une composante clé du contrôle de gestion, offrant une approche structurée pour allouer et suivre les ressources financières d'une entreprise. En intégrant la gestion budgétaire dans le processus de contrôle de gestion, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées, atteindre leurs objectifs financiers et assurer leur pérennité. C'est un outil stratégique qui permet de planifier, contrôler et optimiser les activités financières de manière efficace

1. Concepts clés sur le contrôle de gestion :

1.1. Entre définition historique et conception moderne :

Le contrôle de gestion est défini comme le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. En général, le contrôle de gestion vise à motiver les responsables et à les inciter à mener des activités contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

L'origine des termes qui composent cette expression remonte loin. Le mot "*contrôle*" peut être retracé jusqu'au *XIVe* siècle, plus précisément en 1367. Selon le Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), à cette époque, le terme "*contreroouille*" désignait un registre tenu en double pour vérifier les informations contenues dans un autre registre. Ainsi, les opérations étaient enregistrées pour la première fois sur un "rôle", c'est-à-dire un rouleau de parchemin, et ces informations étaient également consignées sur un second document (*le contre-rôle*), détenu par un tiers, qui permettait de contrôler la conformité des opérations. L'idée était de s'assurer qu'aucune erreur d'enregistrement ou de malversation ne pouvait se produire grâce à ces deux enregistrements. De nos jours, le mot "contrôle" revêt deux significations dans son acception moderne. D'une part, il désigne la vérification, c'est-à-dire le contrôle des individus, des objets ou des procédures. D'autre part, il fait référence à un commandement exercé sur les personnes ou les objets. Cette dimension renvoie plus directement à l'action d'un dirigeant ou d'un manager sur ses équipes.¹

Ainsi, le contrôle représente à la fois une incitation à accomplir une tâche et la vérification que cette tâche a bien été effectuée. Quant au terme "gestion", il remonte au *XVIIe* siècle et vient du latin "gestion" qui signifie "action de gérer" ou "d'exécuter". Il peut être compris comme

¹ CHRISTOPHE CHAUVET, (2022), « Le contrôle de gestion ... Mais C'est simple », Dunod , Page 12

l'action de diriger un service ou d'assurer une fonction opérationnelle. On peut administrer un foyer, gérer un domaine, une entreprise ou toute autre organisation, par exemple. De nos jours, lorsque l'on parle de gestion ou de management (si l'on utilise la traduction anglaise), ces deux dimensions sont étroitement liées.²

Le contrôle de gestion repose sur deux axes de développement. Tout d'abord, l'efficacité, qui consiste à atteindre un objectif (tel que la notoriété ou la croissance). Ensuite, l'efficience vient s'ajouter à cette notion en incluant l'objectif de minimisation des ressources utilisées afin d'éviter les dépenses inutiles, les détours ou les gaspillages.

En réalité, le contrôle de gestion peut être considéré comme la traduction française du terme anglais "management control". Si nous adoptons la définition couramment acceptée de Robert N. Anthony (1965), le contrôle de gestion est "le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation". Par conséquent, nous pouvons en déduire que le contrôle de gestion s'est développé selon deux axes principaux ³

- **Un axe technique** : qui permet de contrôler l'allocation optimale des ressources conformément à l'objectif de la structure et vérifier ainsi si celui-ci a été atteint
- **Un axe managérial** : consistant à piloter les hommes à travers des processus et procédures de telle sorte que chacun œuvre dans le sens de l'intérêt commun.

Le contrôle de gestion est donc :

→ Pour certains, il s'agit de faire des économies, d'atteindre l'efficience par la surveillance

→ Pour d'autres, il s'agit d'abord d'être efficace, et de piloter au mieux l'organisation pour lui faire atteindre ses objectifs.

- ***Selon KHEMAKHEN (2001)***, le contrôle de gestion est le processus visant à mobiliser efficacement les ressources d'une organisation pour atteindre ses objectifs. Il nécessite une stratégie claire avec des objectifs à long, moyen et court terme, ainsi que des tactiques pour les atteindre. ***Selon C. Grenier (1990)***, le contrôle de gestion consiste à concevoir et mettre en œuvre des outils d'information pour assurer la cohérence entre les objectifs, les moyens et les réalisations. Il joue un rôle essentiel en contrôlant l'efficacité et l'efficience des actions et des ressources. Cependant, lorsque les approches

² R. N. ANTHONY, (1993), « LA FONCTION CONTROLE DE GESTION », PUBLI-UNION, Page 21.

³ CHRISTOPHE CHAUVET, (2022), Opcit, Page 13

de gestion favorisent la délégation et la responsabilisation, le contrôle du comportement devient crucial, et le contrôle managérial devient un mécanisme incitatif pour motiver les individus

- **Enfin, selon RN Anthony (1965)⁴**, le contrôle managérial peut être résumé comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation. En d'autres termes, le contrôle managérial va au-delà du simple contrôle budgétaire. Il englobe également la vigilance pour que les actions soient menées de manière économique, efficace et efficiente.

1.2. Le processus du contrôle de gestion :

« Le contrôle de gestion peut être défini comme le processus d'aide à prise la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. »⁵

Le processus de contrôle de gestion se réfère à la stratégie définie afin de la mettre en action au quotidien, à tous les niveaux de l'organisation. Il implique le calcul et l'analyse des résultats obtenus, dans le but d'apprendre des erreurs et de nourrir la stratégie à partir des réalités du terrain.

La mise en place d'un tel processus nécessite une adaptation organisationnelle de la structure. En effet, le contrôle de gestion implique deux catégories de dirigeants ayant des rôles différents :

- ✓ Les dirigeants opérationnels intègrent leur évaluation dans le système, adoptent des plans d'action pour atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées en fonction de ceux-ci.
- ✓ Les dirigeants fonctionnels recueillent, calculent et analysent les écarts afin de soumettre leurs conclusions à l'évaluation des dirigeants opérationnels.

⁴ CHRISTOPHE CHAUVET, (2022) , Opcit , Page 13

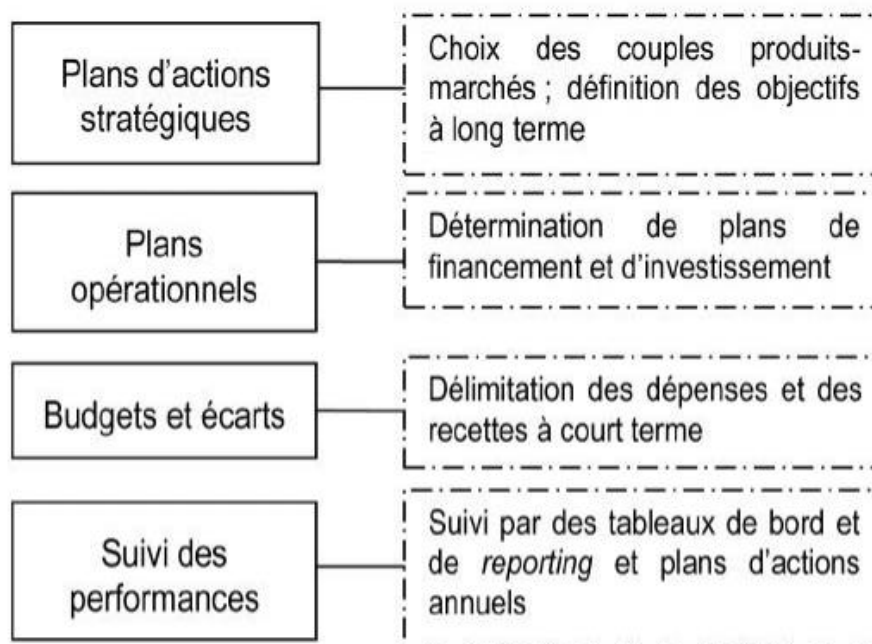
⁵ DE KERVIER (I) et DE KERVIER (L), « Contrôle de gestion à la portée de tous », Paris, Economica, 2006. Page 10.

Selon Rouach M. et Naulleau G., le processus de contrôle de gestion peut être résumé par les points suivants :

- ✓ **Définition d'un référentiel** : ce référentiel peut être constitué des objectifs stratégiques ou des résultats obtenus par d'autres entités, tant en interne qu'en externe.
- ✓ **Mesure et évaluation des résultats** : cela met en évidence l'utilisation des ressources et la réalisation des objectifs, en mesurant notamment les marges bénéficiaires.
- ✓ **L'analyse des écarts et le retour d'informations (feedback)** : Les écarts sont essentiels dans le contrôle de gestion, permettant d'évaluer la performance et d'améliorer les prévisions. L'analyse périodique des écarts consiste à comparer les résultats réalisés aux objectifs fixés. Cette analyse fournit un retour d'informations, ou feedback, qui explique les raisons des écarts. Le feedback favorise la réactivité des opérationnels face aux évolutions de l'environnement.
- ✓ **La prise de décisions correctives** : est une étape cruciale du processus de contrôle de gestion. Elle intervient pour remédier aux incohérences constatées entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'objectif est de proposer des décisions correctives et de réorienter les différentes entités vers leurs objectifs initiaux. Cette étape permet d'identifier des pistes d'amélioration et de progresser vers une meilleure performance.

Figure N°01 : la déclinaison du processus de contrôle de gestion⁶

La déclinaison du processus de contrôle de gestion



1.3. Les missions du contrôle de gestion :

Les missions principales du contrôle de gestion sont⁷ :

↳ Organiser un système d'information orienté vers la décision :

La mise en place d'un système de traitement de l'information est essentielle pour le contrôle de gestion. Ce système permet d'acquérir, analyser et diffuser les informations pertinentes, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées et la gestion des ressources de l'entreprise.

↳ La maîtrise de l'activité et l'amélioration des performances :

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la maîtrise de l'activité et l'amélioration des performances des dirigeants d'une entreprise. Il les guide dans l'établissement d'objectifs clairs, la mise en place des ressources nécessaires et la définition de plans d'action pertinents. Il vise à optimiser les gains, la productivité et l'efficacité globale de l'organisation en coordonnant toutes les actions.

Les analyses de rentabilité par centre de profit, produit ou client sont réalisées pour mettre en évidence la contribution spécifique d'une entité aux résultats de la banque. Ces analyses aident

⁶ Ragainne, Aurélien • Tahar, Caroline, le contrôle de gestion « les zoom's », 2019, page 2019

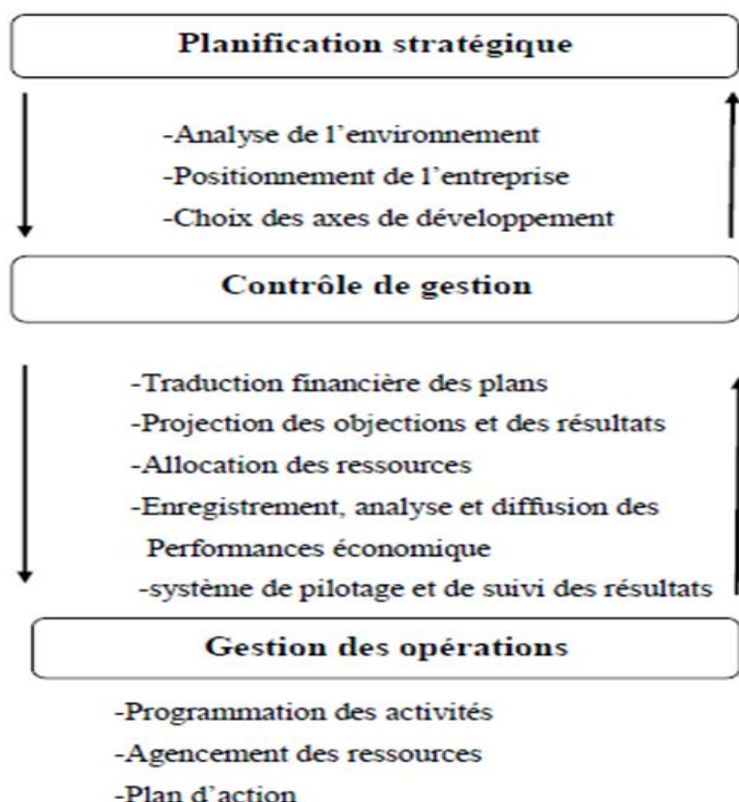
⁷ SLIMANE-KHELIFA (F). MEMOIRE DE FIN D'ETUDES, école supérieure des banques, Analyse des écarts et contrôle budgétaire, 2011, Page23

à définir la stratégie à adopter à moyen terme. Les analyses des écarts permettent aux managers d'identifier les causes cachées de ces différences et de choisir les actions correctives pour améliorer la performance et la rentabilité .

↳ Médiation entre stratégie et opérations :

Le contrôle de gestion joue un rôle de médiation entre la stratégie et la gestion quotidienne. Au niveau de la stratégie, il évalue les performances comparatives des entités de gestion, modélise le fonctionnement économique de l'organisation et anticipe les conséquences des hypothèses stratégiques retenues. Au niveau des opérations, il traduit les choix stratégiques en plans d'action à moyen et court terme, assignant des tâches spécifiques à chaque entité opérationnelle et assurant leur surveillance et maîtrise.

Figure N°02 : Le contrôle de gestion entre planification stratégique et gestion des opérations.⁸



⁸ ROUACH (M) et NAULLEAU (G), « contrôle de gestion bancaire et financier », 4ème édition, revue banque édition, Paris, 2006, Page 40

1.4. Les principaux objectifs du contrôle de gestion :

Les objectifs essentiels du contrôle de gestion sont ⁹

1.4.1. Analyser les résultats :

Le contrôle de gestion permet d'examiner les performances de l'organisation, que ce soit par le biais de la comptabilité générale ou de la comptabilité analytique. Il permet de comprendre l'origine des résultats financiers et de disséquer les données par produit, atelier ou fonction.

1.4.2. Effectuer des prévisions :

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la réalisation de prévisions. Il permet d'estimer les ventes futures, de déterminer le volume de production nécessaire, les achats à effectuer et la trésorerie requise. Dans un environnement instable, le contrôleur de gestion doit élaborer différentes hypothèses pour anticiper au mieux l'évolution de l'entreprise.

1.4.3. Réaliser des contrôles :

Le contrôle de gestion consiste à vérifier régulièrement si les résultats obtenus sont conformes aux prévisions. Il permet de mettre en évidence les écarts et d'ajuster les mesures mises en place en temps réel, sans attendre les résultats annuels. Ces contrôles fréquents contribuent à valider ou à ajuster la stratégie initialement définie.

1.4.4. Aider la prise de décision de la direction :

Le contrôle de gestion fournit un ensemble d'indicateurs et de données objectives qui guident la prise de décision de la direction. Ces indicateurs (coûts, marges, seuil de rentabilité, prévisions, écarts, ratios) aident à évaluer les performances, à décider de poursuivre ou d'arrêter des activités, à choisir entre l'externalisation et l'internalisation, et à concevoir des scénarios de développement pour améliorer les résultats de l'entreprise.

1.5. Le contrôleur de gestion :

Le rôle du contrôleur de gestion évolue en fonction de la gestion et de son environnement en élargissant son champ d'action.¹⁰

1.5.1. Les compétences d'un contrôleur de gestion :

⁹CHRISTOPHE CHAVET, Opcit. page 14

¹⁰CLAUD ALAZARD, SABINE SEPARI, « contrôle de gestion manuel et application DCG 11, 2^{ème} édition », page 28

La communication et la pédagogie sont des compétences cruciales pour un contrôleur de gestion. Il est essentiel de fournir des informations claires et pertinentes à tous les niveaux de l'organisation. De plus, il faut expliquer rigoureusement les objectifs, les contraintes et le contexte de l'entreprise. L'analyse des résultats et des écarts est également importante pour comprendre les causes et proposer des solutions. Enfin, le contrôleur de gestion joue un rôle actif dans l'accompagnement des processus de changement. En résumé, le contrôleur de gestion est responsable de la communication, de l'explication, de l'analyse et de l'accompagnement au sein de l'organisation.

1.5.2. Les missions du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- **Information** : fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- **Acteur** : communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisation** : aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

Le rôle du contrôleur de gestion connaît une extension et une diversification des missions. Il doit mettre en place des procédures de contrôle opérationnel, former et motiver les exécutants, et informer et conseiller les décideurs. Ces responsabilités englobent la gestion des activités, la responsabilisation du personnel, et la fourniture d'analyses pour les prises de décision stratégiques. En somme, le contrôleur de gestion joue un rôle plus étendu et varié au sein de l'organisation.¹¹

1.5.3. Position du contrôleur de gestion dans l'organisation :

Il n'existe pas de règles ou de normes spécifiques pour déterminer la position des contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une organisation, car de nombreux facteurs de contingence, tels que la taille, la nature du pouvoir et l'activité, influencent leur place.

¹¹ CLAUDE(A), SABINE(S), « contrôle de gestion Manuel et applications » DCG 11, page 30

Cependant, certains critères peuvent être identifiés pour influencer la relation de pouvoir entre le contrôleur de gestion et la direction.

Ainsi, différentes options de rattachement sont possibles :

- **Rattachement au directeur général** : cela indique une forte connexion entre le contrôle de gestion et la stratégie de l'organisation, conférant ainsi au contrôleur un pouvoir et une légitimité importants. Cette position est justifiée par l'ampleur de son champ d'action, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Cela dénote également un rôle plus prépondérant que celui du directeur financier.
- **Rattachement au directeur financier** : cette position reflète une certaine dépendance du contrôleur de gestion vis-à-vis du directeur financier, ce qui peut restreindre la communication avec les autres services et limiter son domaine d'action à des aspects strictement financiers, privilégiant les informations comptables au détriment des informations opérationnelles telles que la qualité ou les délais.
- **Rattachement au même niveau que d'autres directions** : cette position accorde une place équivalente à toutes les directions relevant de la direction générale, ce qui peut favoriser une meilleure collaboration entre les différentes entités et faciliter l'échange d'informations.

Il convient de noter que ces options peuvent varier en fonction de la situation et des besoins spécifiques de chaque organisation

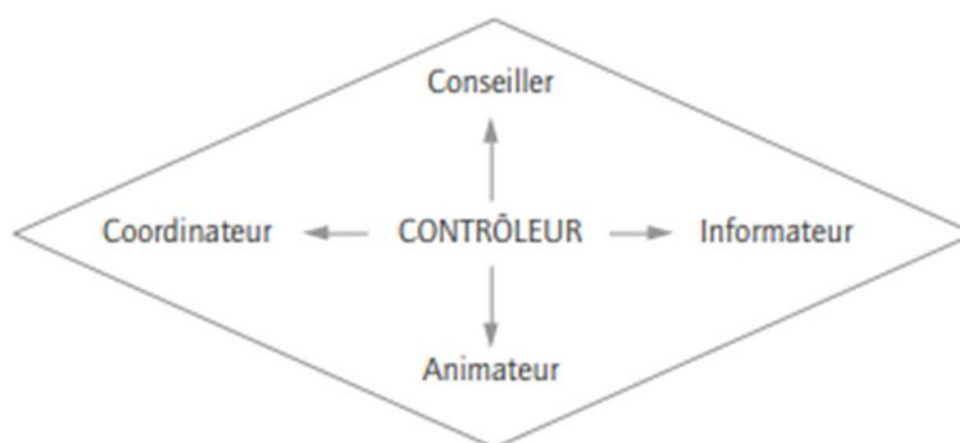


Figure N°03 : Mission du contrôleur de gestion¹²

¹² CLAUDE (A) , SABINE (S) « contrôle de gestion Manuel et applications » DCG 11 , page 3

2. Les outils du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion évalue la performance de l'entreprise en reliant les différents départements et entités. Le contrôleur de gestion collecte, synthétise et interprète les données pour fournir des recommandations précises à la direction. Pour cela, il utilise des outils performants tels que des logiciels de gestion intégrée, des systèmes de planification des ressources, des outils d'analyse de données et des logiciels de modélisation financière. Ces outils lui permettent de gérer les données, produire des rapports pertinents et aider à la prise de décision¹³

- ✓ Des outils de traçage de l'activité.
- ✓ Des outils d'anticipation des changements.
- ✓ Des outils de comptabilité.
- ✓ Des outils de contrôle.
- ✓ Des outils de pilotage.
- ✓ Des outils de communication de données.

De manière générale, vous pouvez retrouver trois grandes activités dans le contrôle de gestion.

la planification et la prévision, la mesure et l'analyse des performances, ainsi que le pilotage et la prise de décision. Il consiste à élaborer des plans stratégiques et des budgets, à mesurer les performances réelles par rapport aux objectifs fixés, à analyser les écarts et à prendre des décisions éclairées pour améliorer les résultats. Ces fonctions permettent de guider l'organisation vers l'efficacité opérationnelle, la réalisation des objectifs et l'optimisation des ressources.

2.1. Les outils prévisionnels :

Les outils prédictifs sont essentiels pour assurer la pérennité et la performance de l'entreprise. Ils permettent d'anticiper les évolutions et de résoudre les difficultés rencontrées. Ces outils se déclinent en trois catégories : les outils de gestion prévisionnelle basés sur des données historiques, les outils budgétaires qui traduisent les actions en éléments financiers, et les outils de gestion prévisionnelle qui planifient les actions et objectifs de l'entreprise à différents niveaux. En utilisant ces outils, l'entreprise peut anticiper les besoins en ressources, aligner les actions sur les objectifs fixés et améliorer continuellement sa performance.

¹³ <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrôle-de-gestion> , (05/03/2023 a 19.00)

2.2. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un outil recommandé dans la gestion des entreprises, offrant un aperçu détaillé des activités et des coûts de chaque département. Elle permet de gérer les aspects du bilan tels que la valorisation des capitaux propres. Les principales méthodes de calcul des coûts utilisées sont les coûts complets, les coûts partiels, le direct costing et le target costing. Ces méthodes aident à prendre des décisions éclairées sur la gestion des coûts et à maximiser la satisfaction client tout en minimisant les dépenses.

2.3. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil essentiel pour la prise de décision et la communication des résultats au sein de l'organisation. Son objectif est de fournir des métriques pertinentes permettant de naviguer dans l'organisation et de prendre des décisions stratégiques. Les tableaux de bord doivent afficher les résultats réels, mais aussi soutenir la prise de décision et les actions correctives. Les indicateurs présents doivent être en accord avec la stratégie de l'entreprise, pertinente, rapide à obtenir et synthétique pour une lecture efficace. En utilisant ces indicateurs, le tableau de bord offre une vision d'ensemble des performances de l'organisation et facilite la prise de décision éclairée.

2.4. Le reporting :

Le reporting est un outil de contrôle qui permet à la direction d'avoir une vision globale de l'entreprise à un moment précis. Il fournit des données brutes sans analyse approfondie et n'est pas destiné à la prise de décision. Le reporting peut couvrir différents aspects tels que l'activité, les ressources humaines et le commercial. Il permet de rendre compte de l'activité des départements, de communiquer sur les salaires, les absences, les formations, ainsi que de traduire les résultats de la force de vente et le nombre de nouveaux prospects, entre autres. En somme, le reporting fournit des informations essentielles pour évaluer la situation actuelle de l'entreprise, mais nécessite une analyse supplémentaire pour prendre des décisions éclairées.

2.5. La gestion budgétaire :

➤ Définition 01 :

La gestion budgétaire trouve son origine dans le domaine public :

« C'est un mécanisme d'allocation et de contrôle des ressources lié au fonctionnement du parlementarisme, qui a ensuite été transposé pour accompagner le développement des grandes

entreprises. C'est un instrument de contrôle de gestion, de simulation, d'aide à la décision, de motivation et de gestion des conflits potentiels. »

« La pratique a tendance à se généraliser, notamment dans les PME, et à s'institutionnaliser, avec le développement de contraintes légales en matière de prévention des difficultés des entreprises. »

14

➤ **Définition 02 :**

« La gestion budgétaire est un « mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées : appelés budgets »¹⁵

➤ **Définition 03 :**

« Un acte de management car ils traduisent des décisions sur ce qui va être fait demain et les conséquences de ces décisions. »¹⁶

2.5.1. Les origines historiques de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire a historiquement émergé en tant qu'outil de contrôle de gestion dans les grandes entreprises, en adaptant des procédures initialement développées pour répondre aux besoins de la comptabilité publique et de la gestion de l'État. Cela est important à souligner, car à une époque où l'on critique souvent la lourdeur bureaucratique des procédures administratives, on met souvent en avant l'efficacité de la gestion des entreprises privées comme exemple à suivre.¹⁷

L'origine historique de la gestion budgétaire est divisée par 3 périodes :

➤ **La première période :**

La Au Moyen Âge, le terme "bougette" désignait un sac utilisé par les voyageurs pour transporter leurs affaires, ce qui correspond à notre notion actuelle de "bagage". Avoir la "bougette" signifiait se préparer et s'équiper pour un voyage, symbolisant à la fois le dynamisme et la prévoyance financière. Ainsi, avoir la "bougette" implique non seulement l'incapacité de rester immobile, mais aussi la planification des dépenses nécessaires pour réaliser un projet. Cela représente l'alliance entre l'esprit d'entreprise et la gestion financière anticipée.

BOUGETTE du moyen Age

¹⁴ Didier lecléne , l'essentiel de la gestion budgétaire, 2 ème édition, publication 2012 ,page 7

¹⁵ Brigitte D. ; «Le contrôle de gestion, en 20 fiches » ; 5ème édition ; Dunod, Paris ; 2008 ; P. 8

¹⁶ Ardoin J-L., « Plans et budgets », encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1989, P. 2078-2086

¹⁷ Leclère didier , « l'essentiel de la gestion budgétaire Ed 2 ». 2012, page 08

➤ **La Deuxième période :**

LA PROCÉDURE BUDGÉTAIRE, INSTITUTION DE DROIT PUBLIC :

Le terme "budget" a été adopté par les Anglais lors de l'établissement des institutions parlementaires pour représenter la somme d'argent allouée à une entité administrative. Il est devenu un concept relevant du droit public et est essentiel au fonctionnement des institutions parlementaires. Chaque ministre dispose d'un budget dédié pour accomplir sa mission, et aucune dépense ne peut être engagée sans avoir été prévue et approuvée dans le cadre budgétaire. Ainsi, le budget est un outil clé dans la gestion des ressources financières et la mise en œuvre des décisions parlementaires

➤ **La troisième période :**

LA TRANSPOSITION EN GESTION :

Au XXe siècle, les grandes entreprises ont adopté la gestion budgétaire pour faire face à leur taille et complexité croissantes. Inspirées des procédures budgétaires parlementaires, ces entreprises ont centralisé la réflexion stratégique, décentralisé la gestion opérationnelle et coordonné l'allocation des ressources financières par le biais du budget. Cette approche a permis d'améliorer l'efficacité et la coordination des activités à grande échelle. Ainsi, la gestion budgétaire est devenue un outil essentiel dans la gestion des grandes organisations économiques du XXe siècle.

2.5.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :

✓ **Le budget comme instrument de Contrôle :**

Définition du budget :

→ Le budget est une projection financière qui traduit la stratégie de l'entreprise. Il matérialise les objectifs et les ressources allouées dans le cadre d'un plan d'action. Selon Bouquin, il représente la traduction comptable et financière des actions planifiées, visant à aligner les objectifs à court terme (généralement pour l'année) avec la réalisation des plans opérationnels.¹⁸

→ Dans la perspective classique du contrôle de gestion, le budget est considéré comme l'un des éléments fondamentaux du système de gestion de l'entreprise. Il occupe une place

¹⁸ Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition PEARSON, 2010, p273.

centrale en tant que composante essentielle du contrôle et de la régulation des activités de l'entreprise

Le gestionnaire prend des décisions en utilisant des informations imparfaites et en anticipant les comportements des autres acteurs économiques. Le système comptable évalue les performances réelles et identifie les écarts entre les prévisions et les réalisations. Le budget joue un rôle clé en établissant les prévisions comme référence à respecter. Le contrôle budgétaire repose sur l'établissement de prévisions budgétaires pour assurer le suivi et l'évaluation des performances de l'entreprise.¹⁹

✓ **Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la décision :**

Le budget est un outil crucial dans la gestion d'une entreprise. Il permet de simuler les effets d'un programme et de prendre des décisions éclairées. En utilisant le modèle comptable analytique, le budget aide à prévoir les charges, les produits et les résultats de l'entreprise. Il facilite également l'identification des facteurs influençant ces éléments. En résumé, le budget est un puissant outil de planification et de prise de décision dans le cadre de la gestion d'une entreprise.

✓ **Le budget comme instruments de motivation et de gestion des conflits :**

La procédure d'établissement des budgets va au-delà des aspects techniques et joue un rôle crucial dans les relations entre les acteurs internes de l'entreprise. En favorisant un climat consensuel et en permettant l'identification des employés aux objectifs de l'entreprise, le budget contribue à garantir la paix sociale et la cohésion. Il agit comme un "quasi-contrat" financier, explicite les compromis nécessaires et facilite la convergence des motivations. La politique salariale et la participation des représentants du personnel dans l'élaboration du budget favorisent la transparence et la possibilité d'obtenir un consensus.²⁰

2.5.3. Le rôle de la gestion budgétaire :

Divers rôles sont attribués à la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire²¹ est un système qui permet d'obtenir rapidement et à moindre coût des informations fiables pour connaître, prévoir et comprendre les événements importants affectant l'entreprise. Elle aide à atteindre les objectifs de l'entreprise tout en évitant les dérives. Selon

¹⁹ leclère didier , « l'essentiel de la gestion budgétaire » , année 2012 , page 10

²⁰ « Prévisions budgétaires et objectifs de l'entreprise », Revue française de comptabilité, n° 177, mars 1987

²¹ Gervais M., « Contrôle de gestion », Economica , Paris, 2005.

les experts²², la gestion budgétaire joue un rôle de pilotage, de simulation, de motivation et de prévention des conflits. Elle est intégrée au contrôle de gestion et englobe les fonctions de finalisation, de pilotage et d'évaluation à court terme. Elle agit également comme un système d'information, de prévision, de motivation, de responsabilisation, de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise.

2.5.4. Les principes de la gestion budgétaire :

Le système budgétaire doit respecter six conditions pour être efficace ²³ : couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise, s'aligner sur le système d'autorité, être géré par le contrôleur de gestion, concilier responsabilités individuelles et esprit d'équipe, être en accord avec la politique générale de l'entreprise et lié à la politique du personnel, et permettre des révisions en cas de nouvelles informations. Ces conditions garantissent une coordination efficace et une utilisation optimale de l'information budgétaire.

2.5.5. Les limites de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire présente des limites liées à sa construction. Selon Brigitte Doriath ²⁴, la construction budgétaire repose en grande partie sur des modèles passés, ce qui peut perpétuer des postes budgétaires inefficients. De plus, elle peut devenir obsolète face aux évolutions de l'environnement, ce qui nécessite une vigilance constante pour adapter les programmes d'action et les prévisions.

Le budget élaboré peut se transformer en un ensemble de règles rigides imposées aux responsables, et la gestion budgétaire peut entraîner de l'inertie et de la passivité en cas de décentralisation insincère.

De plus, la liberté accordée aux responsables peut entraîner des jeux de pouvoir et des comportements égoïstes, au détriment de la stratégie globale de l'entreprise. Il est donc essentiel de motiver le personnel à travers une formation mettant en évidence l'intérêt de la gestion budgétaire ainsi que les objectifs et les buts de l'entreprise.

²² Lochar G, « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Ed Organisation, France, 1998.P.28

²³ Michel Gervais , « contrôle de gestion » , 9^{ème} édition , 2009, P354

²⁴ Doriath B., « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{éd} Dunod, Paris, 2008, P. 03

Section 02 : Les spécificités de la gestion budgétaire en milieu bancaire

La gestion budgétaire en milieu bancaire présente des particularités propres à ce secteur. Les réglementations, la gestion des risques et les considérations liées à la liquidité et à la solvabilité sont des éléments essentiels dans l'établissement et le suivi du budget des banques. Ces spécificités influencent les décisions financières et stratégiques prises par les institutions bancaires pour assurer leur stabilité et leur rentabilité.

1. Généralité sur l'activité bancaire :

1.1. Définition de la banque :

Les banques sont des entreprises spécialisées dans les opérations financières et jouent un rôle d'intermédiaire entre les agents en besoin de financement et ceux en capacité de financement. Elles offrent une gamme de services financiers tels que la gestion des comptes bancaires et des moyens de paiement, ainsi que des activités sur les marchés financiers. En raison de leur importance et de leur impact sur l'économie, le secteur bancaire est réglementé par les pouvoirs publics pour prévenir les crises bancaires qui pourraient entraîner des crises économiques.

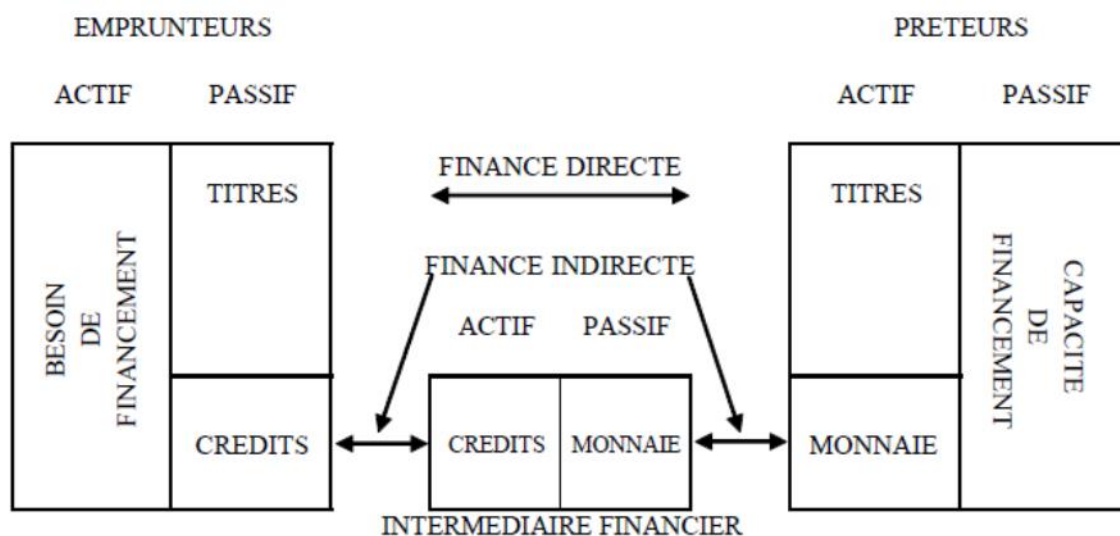


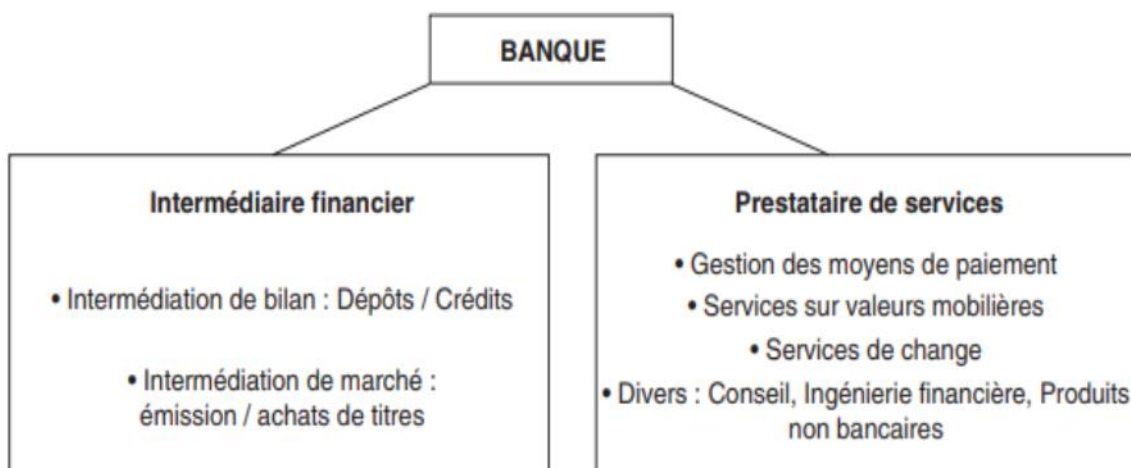
Figure N° 04 : La banque, intermédiaire financier. ²⁵

²⁵ Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, Thomas PERAN, Gestion de la banque, 8e édition, édition DUNOD, 2017, p4.

1.2. Les opérations de la banque :

On distingue plusieurs catégories d'opérations de banque²⁶ :

- **La réception des dépôts du public** : c'est-à-dire des tiers, qui seront utilisés par l'établissement de crédit pour son propre compte et remboursables.
- **L'octroi de crédit** : le terme de crédit doit être pris au sens large de crédit décaissé, engagement par signature, crédit- bail et locations assorties d'option d'achat
- **Les services bancaires de paiement** : il s'agit de mettre à disposition de la clientèle et de la gestion des moyens de paiement quel que soit le support ou le procédé technique utilisé.
- **Les activités connexes** : les opérations de change, les opérations sur or, métaux précieux et pièces, les opérations sur valeurs mobilières et produits financiers, le conseil en matière de gestion de patrimoine, le conseil en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et les opérations de location simple.
- **Les activités non-bancaires** : telles que la commercialisation de produits d'assurance ou de voyages organisés. Les revenus tirés de ces activités sont limités par la réglementation bancaire à 10% du produit net bancaire de l'établissement concerné.
- **Les prises de participation** : correspondent à la détention durable pour des motifs



stratégiques d'actions émises par d'autres sociétés ou établissements de crédits.

Figure N°05 : Les opérations de la banque ²⁷

²⁶ Sylvie de COUSSERGUES, idem, p10.

²⁷ Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, Thomas PERAN, op.cit. page précédente

1.3. Spécificités de l'activité bancaire :

L'activité bancaire présente plusieurs caractéristiques spécifiques. Tout d'abord, les banques sont des entreprises offrant une variété de services très différents les uns des autres. De plus, elles accordent des prêts en créant de la monnaie plutôt qu'en utilisant uniquement l'épargne préalablement collectée. L'exercice de l'activité bancaire se déroule au sein d'une structure complexe, impliquant divers organes tels que les back offices, les services d'études économiques et financières, et les agences réparties sur le territoire national et international. De plus, l'activité bancaire génère des produits liés, où la production ou la consommation d'un produit entraîne d'autres produits. Enfin, les banques sont soumises à une réglementation stricte en raison de leur rôle crucial dans l'économie nationale.

2. L'organisation et les acteurs du contrôle de gestion dans une banque :

Le contrôle de gestion s'est progressivement intégré au secteur bancaire et financier, offrant des systèmes comparables à ceux des entreprises industrielles. Il joue désormais un rôle clé dans la plupart des banques en évaluant la rentabilité, en suivant les performances et en prenant des décisions pour gérer des portefeuilles d'activités complexes. Il fournit des informations essentielles pour améliorer les performances économiques et est devenu indispensable pour les gestionnaires et les opérateurs bancaires. L'organisation du contrôle de gestion bancaire repose sur une relation claire avec son environnement et un soutien aux autres services. Les clients du contrôle de gestion comprennent le directeur général et les responsables opérationnels, qui ont des besoins en information, suivi des résultats et aide à la décision. Les acteurs principaux du contrôle de gestion bancaire sont les contrôleurs de gestion professionnels, mais la responsabilité du contrôle de gestion est également partagée avec les responsables opérationnels. Ces derniers doivent s'approprier la démarche et régulariser leurs activités pour assurer l'efficacité du contrôle de gestion.

Le schéma suivant résume les intervenants du contrôle de gestion et sa prestation

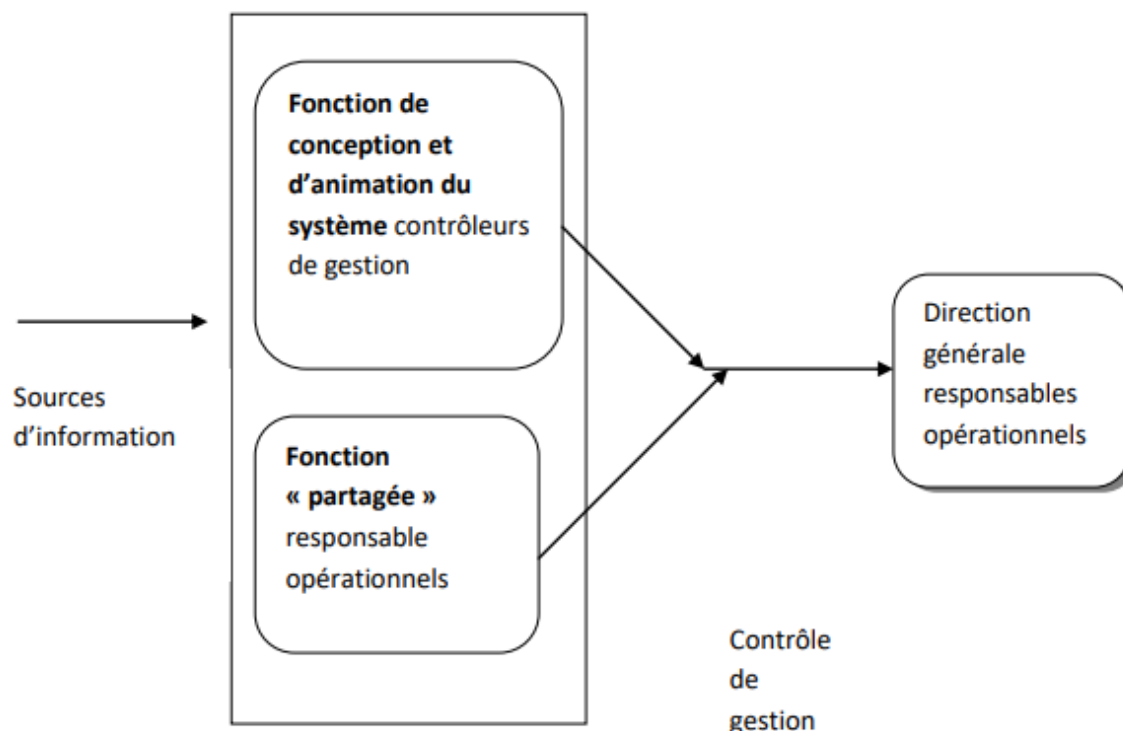


Figure N° 06 : « acteurs » et « clients » de la prestation contrôle de gestion ²⁸

Le contrôleur de gestion bancaire occupe une position étroite avec la haute direction, et est qualifié d'animateur dans le processus de gestion et de garant des fondamentaux des organisations. Ses principales responsabilités incluent :

- ✓ Apporter son soutien au manager dans l'organisation de son environnement.
- ✓ Préparer les décisions en fournissant les informations et les analyses nécessaires.
- ✓ Assumer la responsabilité de certains aspects du processus de gestion par délégation.

2.1. L'organisation des différents niveaux du contrôle de gestion dans les grandes banques :

Les grandes banques adoptent une structure décentralisée avec trois niveaux de contrôle de gestion :

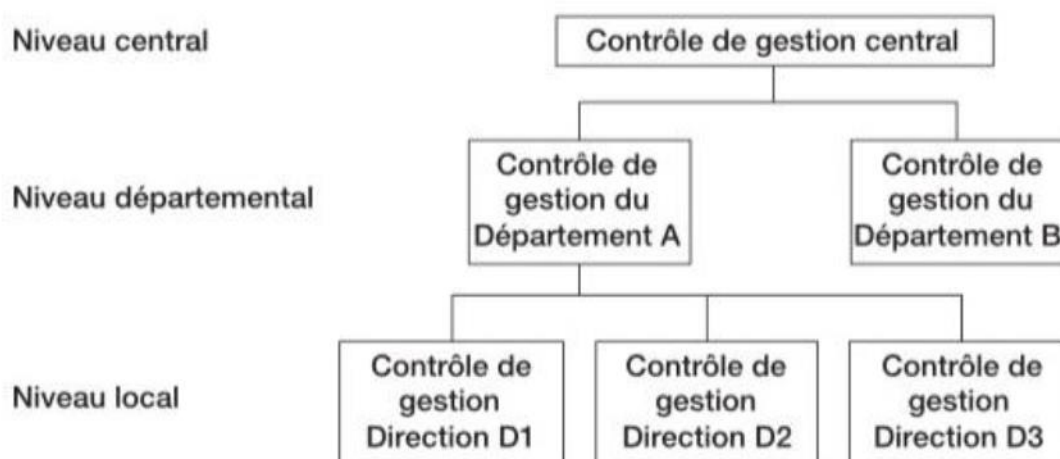
- **Le niveau central**, également appelé "contrôle de gestion groupe", est chargé de consolider les informations essentielles pour la direction générale.

²⁸ Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, Thomas PERAN, op.cit. page précédente

- **Le niveau départemental** assure le suivi et le contrôle des entités correspondant aux différents métiers spécifiques de la banque, tels que les dépôts, les crédits, les moyens de paiement, les activités de marchés, la gestion d'actifs, etc.
- **Le niveau local** concerne la déclinaison fonctionnelle ou régionale du contrôle de gestion, adaptée aux spécificités des différentes fonctions ou régions au sein de la banque.

Ces trois niveaux permettent une gestion efficace de l'ensemble de l'activité bancaire, en fournissant des informations stratégiques et en assurant le suivi des performances.

Figure N°07 : Configuration de base de l'organisation des différents niveaux de contrôle de gestion dans les grandes entreprises de banque²⁹



²⁹ Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, Contrôle De Gestion Bancaire Et Direction Financière, 6e édition, édition RB, 2012, p78.

3. La gestion budgétaire un outil spécifique dans le milieu bancaire :

La gestion budgétaire dans le domaine bancaire est un système de pilotage prévisionnel à court terme et un outil d'aide à la décision. Elle implique la décentralisation et la délégation des responsabilités à différents niveaux en raison de sa portée couvrant toutes les activités de la banque. Son objectif est de réaliser un contrôle continu en comparant les réalisations aux prévisions, identifiant ainsi les écarts et prenant des mesures correctives pour atteindre les objectifs établis. La gestion budgétaire se divise en deux phases : la budgétisation, qui consiste à élaborer les budgets, et le contrôle budgétaire, qui implique le calcul des écarts et la mise en place d'actions correctives.

3.1. Le budget d'une banque :

Est entendu comme un plan unifié de toutes les activités de la banque pour une période annuelle qui commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de l'année. Le budget est l'expression économique et comptable des objectifs de gestion.³⁰

3.1.1. Rôle du budget :

Le budget est un outil essentiel dans la gestion d'une organisation. Il sert à planifier, prévoir et mesurer les performances. En tant qu'outil de management, il permet de déléguer des responsabilités et d'impliquer les acteurs clés. Il facilite la coordination et l'animation des équipes. Le budget est également un outil d'action, permettant de prendre des décisions et de réagir aux imprévus. Il joue un rôle de contrôle en offrant une visibilité sur les objectifs et en permettant de vérifier la conformité des réalisations. En résumé, le budget est un outil polyvalent qui contribue à la gestion efficace et stratégique d'une organisation.³¹

3.1.2. Les parties prenantes intéressées par le budget d'une banque :

Le budget suscite un intérêt tant chez les dirigeants que chez les différents acteurs opérationnels et les contrôleurs de gestion :

- ✓ **Les dirigeants** y trouvent un moyen de définir les priorités à court terme de l'entreprise et de les communiquer et les faire accepter par les équipes opérationnelles.
- ✓ **Les acteurs opérationnels** sont concernés car le budget reflète les engagements qu'ils prennent et sur lesquels ils seront évalués tout au long de l'année suivante

³⁰ L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer « contrôle de gestion, édition BERTTI, Paris, 2006, P25

³¹ Désiré Marie Noëlle et HIRCH Daniel et al. « Le grand livre du contrôle de gestion ». Paris : EYROLLES. 2013. pp.145-147.

- ✓ **Les contrôleurs de gestion** garantissent des procédures satisfaisantes et un budget accepté. Ils sont essentiels pour une gestion budgétaire efficace et l'atteinte des objectifs prédéfinis.

3.1.3. Les types des états prévisionnels bancaires :

- ✓ **Tableau de financement prévisionnel** : Prévision des dépôts et des crédits, en tenant compte des taux prévisionnels pour évaluer le coût des ressources et le rendement des emplois.
- ✓ **Budget des services bancaires** : Prévision des commissions perçues par la banque pour les services proposés aux clients tels que l'encaissement de chèques, la gestion des comptes, etc.
- ✓ **Budget des frais de fonctionnement** : Prévision des frais de personnel, des charges sociales, des frais généraux et des amortissements. Les charges sont réparties entre les unités de gestion en fonction de clés de répartition ou de taux de cession interne.
- ✓ **Budget d'investissement** : Chiffrage des projets d'investissement, incluant l'acquisition de matériel, les coûts d'installation et de mise en place. Peut s'étaler sur plusieurs exercices.
- ✓ **Budget de trésorerie** : Résultat des budgets précédents, prenant en compte les flux générés et les contraintes réglementaires, comme les réserves obligatoires et les taux des marchés.
- ✓ **État de résultat prévisionnel** : Agrégation des prévisions de charges et de produits, incluant la rémunération des dépôts, les frais de personnel, les frais généraux, les amortissements et les produits bancaires. La différence entre les produits et les frais prévisionnels permet de dégager la marge d'exploitation et le résultat de l'exercice.
- ✓ **Bilan prévisionnel** : Centralisation de tous les budgets précédents, permettant d'observer l'évolution des actifs, des capitaux propres et du passif de la banque.³²
- ✓ **Le Budget à Base Zéro (BBZ)** : Est une technique de gestion budgétaire qui vise à rationaliser les prévisions et à réduire les frais généraux. Contrairement aux budgets traditionnels, le BBZ exige que chaque responsable justifie les demandes budgétaires à chaque nouveau cycle, indépendamment des budgets précédents. Il permet de réévaluer les coûts de structure en fonction des analyses coûts-services rendus, favorisant ainsi une utilisation plus efficace des ressources.³³

³² Mémoire de fin d'étude « Le contrôle budgétaire comme outil de gestion CAS : Banque (BADR) » 2018, page 14

³³ Jack FORGET, Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition Edition d'Organisation, 2005, p14.

- ✓ **La budgétisation à base d'activités (ABB)** : L'ABB est une méthode de budgétisation récente qui applique la méthode ABC (Activity-Based Costing) aux budgets. Elle permet de comprendre comment les ressources sont consommées par les activités des différents services. Cette approche aide à analyser la formation des coûts et les causes de leurs variations.

3.2.Principes d'élaboration et de fonctionnement du système budgétaire bancaire :

Afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements importants affectant la banque certains principes doivent être respectés lors de la préparation et du vote du budget ³⁴:

a. Principe d'annualité : Le budget est établi annuellement et exécuté dans la même année.

b. Principe de totalité : Toutes les activités de l'entreprise sont incluses dans le budget.

c. Principe d'équilibre : Le budget doit permettre de couvrir les dépenses par les gains ou générer une marge bénéficiaire.

d. Principe d'unité : Les opérations sont regroupées dans un document unique présentant clairement les finances de l'entreprise.

e. Principe de couplage avec le style de management : Le processus budgétaire doit être en cohérence avec la politique de l'entreprise.

f. Principe de contrôlabilité : Les centres budgétaires sont responsabilisés uniquement pour les éléments qu'ils contrôlent.

g. Principe de gestion par exception : Seuls les écarts significatifs sont analysés et des actions correctives sont entreprises si nécessaire.

h. Principe de non remise en cause des politiques et stratégies : Le budget doit découler de la planification opérationnelle alignée sur la stratégie de l'entreprise.

3.3.Les préalables à la mise en place d'une gestion budgétaire :

La planification³⁵ est une étape essentielle avant la mise en place d'un système budgétaire, considérée comme la dernière phase du processus de planification. La prévision est un préalable nécessaire pour assurer l'efficacité de la gestion budgétaire, tandis que l'organisation de la

³⁴ Mémoire de fin d'études « le contrôle budgétaire comme un outil de gestion , cas banque El badr » , école supérieure de commerce , 2018, page 15

³⁵ Mémoire de fin d'études, opcit ,page 16

banque joue un rôle crucial en tant que troisième et dernier préalable, nécessitant une structure bien définie.

3.3.1. La prévision :

a-Définition :

Dans une économie de plus en plus avancée et complexe, la prévision est devenue essentielle pour une gestion efficace. Elle consiste à anticiper les évolutions probables de l'environnement et des facteurs de gestion qui pourraient impacter la banque. Ces prévisions sont utilisées comme base pour la mise en place des procédures budgétaires et de planification.

b-Techniques de prévision :

Pour répondre aux diverses situations où des prévisions sont nécessaires, un certain nombre de méthodes ou techniques ont été développées. On peut les classer comme suit :

- Les techniques quantitatives utilisent des données historiques et comprennent des méthodes telles que les moyennes mobiles et la décomposition de séries temporelles.
- Les techniques qualitatives sont basées sur des situations où les données historiques ne sont pas immédiatement disponibles, et elles nécessitent l'interprétation des experts.
- Les méthodes multicritères combinent le jugement des managers avec des approches mathématiques et sont de plus en plus utilisées dans la prise de décision. Elles intègrent des probabilités subjectives et impliquent une collaboration entre différentes parties prenantes.

3.3.2. La planification :

a. Définition de la planification :

La planification peut être définie comme un processus qui implique une compréhension de l'environnement et des caractéristiques internes de la banque afin de prendre des décisions à long terme (stratégiques) et de définir les actions nécessaires pour les concrétiser (plan opérationnel). L'objectif de la planification est d'analyser et de prévoir l'environnement futur afin d'identifier les besoins de l'entreprise à long terme et de déterminer les meilleures stratégies pour y répondre.

b. Le cycle de la planification :

La planification bancaire comprend trois cycles successifs : objectifs, plans et budgets. Elle implique une procédure formelle et mobilise plusieurs acteurs de l'organisation. Le processus débute par le diagnostic de l'entreprise, qui vise à identifier les dysfonctionnements et à caractériser les forces et faiblesses de la banque. Ensuite, la planification stratégique définit les objectifs généraux, la stratégie et les politiques de l'entreprise. La planification opérationnelle permet de quantifier et d'étaler les objectifs dans le temps, ainsi que de mesurer la faisabilité financière des actions à entreprendre. Enfin, les budgets adaptent les objectifs à court terme et sont établis pour des périodes plus courtes, assurant un suivi précis.

3.3.3. L'organisation :

L'organisation d'une banque vise à atteindre son objectif global en définissant des sous-objectifs pour chaque responsable. La gestion par objectif nécessite une structuration cohérente de l'organisation, adaptée à la croissance de la banque. La décentralisation au sein de la banque favorise la gestion budgétaire en encourageant la participation, la motivation et la communication des membres de l'organisation

3.3.4. Les facteurs clés de succès de la procédure budgétaire :

La procédure budgétaire est essentielle dans la gestion d'une banque. Elle permet de calculer et de communiquer les résultats prévisionnels aux instances de supervision et de gouvernance. Pour maximiser son efficacité en tant que véritable outil de contrôle de gestion stratégique, trois dimensions clés sont à prendre en compte : le budget en tant que support au changement organisationnel, en tant que support à la contractualisation hiérarchique, et en tant que support du dialogue et de la négociation à tous les niveaux de la banque.³⁶

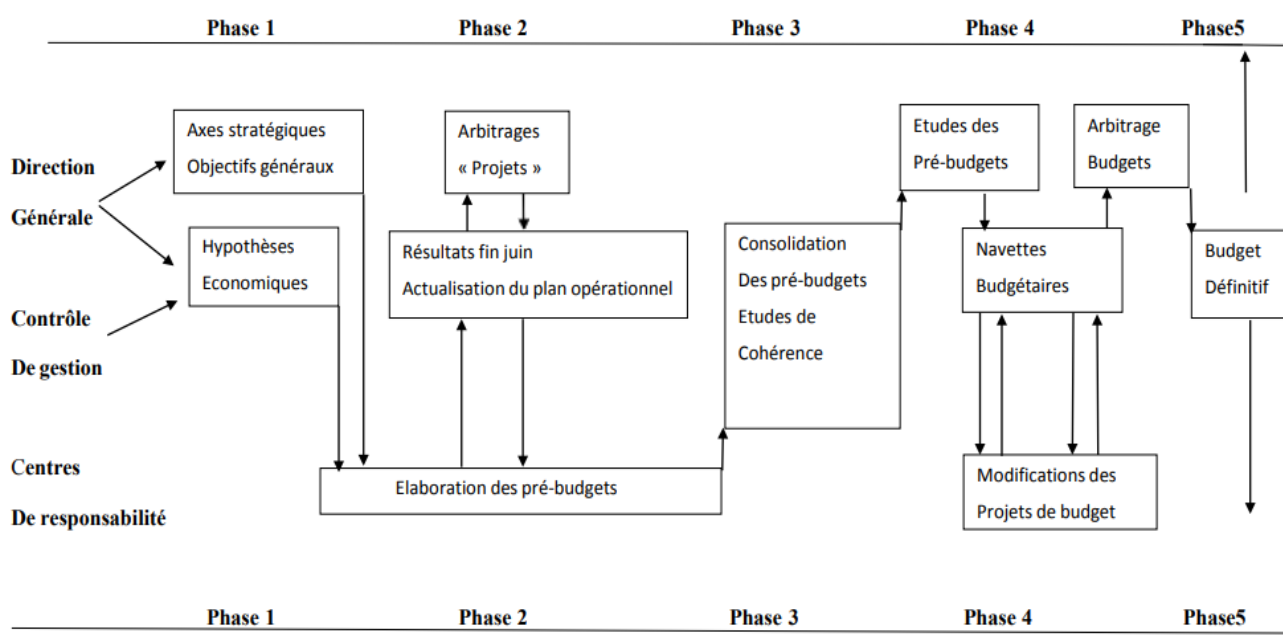
³⁶ Mémoire de fin d'études, op.cit., page 21

Section 03 : Le processus de gestion budgétaire

Le processus budgétaire a évolué au fil des années pour devenir plus qu'une simple découpe des budgets en centres de responsabilités. Il est désormais considéré comme un outil essentiel de pilotage et de gestion de la performance, permettant de relier la stratégie de l'entreprise à son plan d'action. Cette évolution a donné au budget une dimension stratégique et une perspective annuelle, renforçant son rôle dans la gestion globale de l'entreprise.

1. Les procédures d'élaboration du budget :

Une procédure budgétaire consiste à formaliser les documents qu'il faudra remplir et les étapes qui permettront d'arriver au budget définitif ³⁷. 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° 08 ³⁸ ci-dessous :



³⁷ Désiré Marie Noëlle et HIRCH Daniel et al. Le grand livre du contrôle de gestion. Paris : EYROLLES. 2013. p.157.

³⁸ Source : ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. Contrôle de gestion et stratégie dans la banque. Edition : RB. 2013. P47.

1.1. Cinq phases clés peuvent être mises en évidence dans l'organisation de la procédure :

a. La première phase

La première phase du processus budgétaire débute au cours du second semestre, lorsque la direction générale diffuse les axes stratégiques et les objectifs généraux à prendre en compte pour l'élaboration du budget de l'année suivante (N+1). Cette lettre de cadrage, ou lettre d'intention, permet aux différents centres de responsabilité de commencer à établir leurs pré-budgets pour la période concernée.

Parallèlement, le contrôle de gestion transmet aux parties prenantes de la banque les hypothèses économiques et monétaires à utiliser comme référence pour l'évaluation globale. Ces hypothèses incluent les taux d'intérêt, les taux de change, les principaux indices boursiers, ainsi que d'autres données essentielles permettant d'estimer les activités et les recettes, telles que l'inflation, la croissance économique et l'évolution des dépôts à vue. Ces hypothèses sont complétées par des prévisions internes, comme les variations des coûts moyens du personnel ou des coûts opérationnels

b. La deuxième phase

Au cours du troisième trimestre, les centres de responsabilité prennent en charge l'élaboration des pré-budgets, en veillant à leur cohérence avec la lettre d'orientation générale et le pré-budget global. Selon Pierre CABANE ³⁹, ancien cadre dirigeant du groupe l'Oréal, les pré-budgets jouent un rôle essentiel en reliant la planification stratégique à la planification à court terme, assurant ainsi la mise en œuvre opérationnelle. Ces pré-budgets comprennent les objectifs d'activités et de revenus, le plan opérationnel, les effectifs et les charges d'exploitation, les frais informatiques, ainsi que les projets d'investissement et de développement prioritaires. Le document synthétique présentant les activités et les revenus peut être structuré de différentes manières.

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

Tableau N°01 : Modèle type de document budgétaire

³⁹ CABANE Pierre. « L'essentiel de la finance à l'usage des managers ». Paris : EYROLLES. 2001. p.229

Au cours de cette phase ⁴⁰ de préparation budgétaire, les centres de responsabilité élaborent les pré-budgets en cohérence avec la lettre d'orientation générale. Les pré-budgets comprennent les objectifs d'activités, les revenus, le plan opérationnel, les charges d'exploitation, les frais informatiques et les projets d'investissement. Les documents synthétiques permettent de suivre l'évolution sur trois ans et de détecter rapidement les tendances. Le contrôle de gestion apporte son soutien et ses conseils pour aider à fixer les objectifs, les chiffrer et les valoriser. Des consolidations successives sont effectuées pour obtenir un objectif global du réseau. Les projets d'investissement et de développement sont détaillés avec des informations sur leur finalité, et une note d'ensemble est établie pour les arbitrages de la direction générale

c. La troisième phase

Au cours de la phase de consolidation budgétaire, le service de contrôle de gestion prend en charge les pré-budgets des centres de responsabilité. Il analyse leur cohérence avec les orientations stratégiques et le plan opérationnel de la banque, ainsi que leur conformité aux objectifs et aux hypothèses économiques communiquées. Des ajustements peuvent être demandés en cas d'incohérence ou d'imprévision. Cette étape aboutit à une première consolidation intermédiaire, avec la production de documents récapitulatifs sur l'activité, les investissements et les états prévisionnels de résultat de la banque pour les années à venir. Ces documents sont accompagnés de commentaires et transmis à la direction générale.

d. La quatrième phase

Le contrôleur de gestion joue un rôle essentiel dans cette phase en prenant en charge les opérations administratives et comptables nécessaires pour passer des programmes approuvés aux budgets détaillés. Cela permet d'alléger la charge de travail des opérationnels et de s'assurer de la pertinence des budgets. Les réunions de négociation entre la direction générale et les centres de responsabilité sont essentiels pour parvenir à un accord sur les objectifs d'activité, de revenus, de charges et d'investissement de chaque centre. Il est recommandé d'organiser ces réunions idéalement en octobre ou novembre, afin de garantir un bon déroulement de la procédure budgétaire.

e. La cinquième phase

⁴⁰ ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque ». Edition RB.2013.p.491

La phase d'établissement du budget définitif par métier est cruciale et implique des arbitrages finaux entre les différentes directions. Une navette budgétaire ⁴¹est mise en place pour résoudre les divergences entre les budgets des différents départements et les objectifs fixés par la direction générale. Des négociations ont lieu jusqu'à ce que la direction soit satisfaite de l'ensemble des budgets. Ces budgets sont ensuite répartis en tranches mensuelles, en prenant en compte les variations saisonnières et deviennent ainsi finalisés. Le budget définitif est présenté aux dirigeants et au conseil d'administration de la banque, qui l'approuvent ou émettent d'éventuelles remarques. Une fois validé, le budget définitif est diffusé à l'ensemble des centres de responsabilité de la banque

2. Le calendrier budgétaire :

Mai-juin

- Cadre budgétaire
- Hypothèses macro-économiques
- Orientations de la direction générale

Juillet-septembre

- Navette budgétaire : pré-budgets

Septembre-octobre

- Arbitrage(s)
- Confrontation des pré-budgets consolidés aux objectifs

Novembre

- Approbation DG : arrêt des budgets N + 1

L'année suivante

- Exécution et suivi budgétaire procédure budgétaire

Figure N°09 : Calendrier type d'une procédure budgétaire

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

Le processus de budgétisation suit un calendrier qui s'étend généralement de septembre N-1 à décembre N-1 pour le budget de l'année N. Il est important que ce calendrier soit équilibré, ni trop anticipé, ni trop tardif, et qu'il ne s'étende pas sur une période excessive. Dans la plupart des cas, ce processus aboutit à l'établissement de budgets mensuels qui prennent en compte les

⁴¹ HEMMICI Farouk et BOUNAB Mira. Les techniques de gestion cours et applications.3é éd. Paris : Dunod. 2012. p.45.

variations saisonnières. Il ne s'agit pas simplement d'une division par douze, mais d'une adaptation aux fluctuations propres à chaque période de l'année.

3. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation.⁴²

Il peut être défini à travers la formule suivante :

$$\text{Prévision} - \text{Réalisation} = \text{Écart}$$

Le contrôle budgétaire est un dispositif d'aide à la décision qui nécessite l'existence d'un budget. Il permet de limiter l'analyse en se basant sur des prévisions et des objectifs, ce qui améliore son efficacité. Le contrôle budgétaire met en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité, ce qui peut entraîner une remise en cause des plans d'action ou une réévaluation des objectifs budgétaires. Il joue un rôle important dans l'orientation des comportements des collaborateurs pour atteindre les hypothèses budgétaires.⁴³

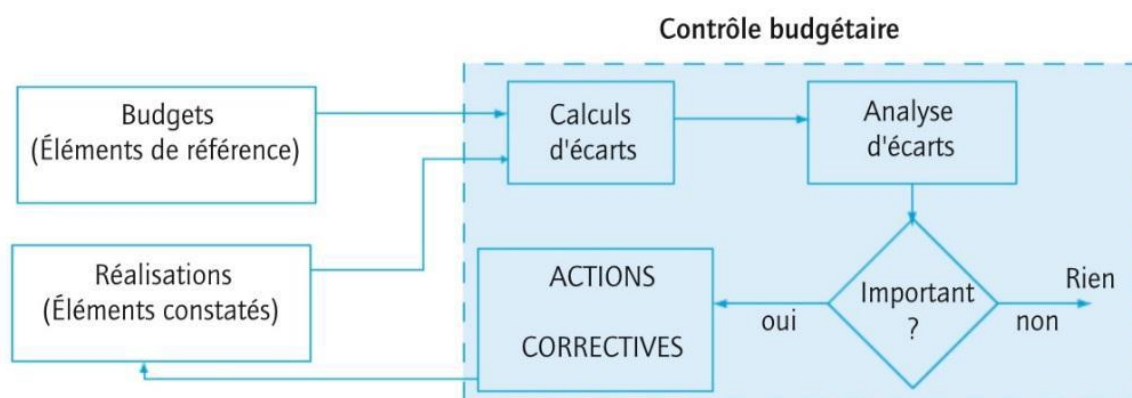


Figure N° 10 : Schéma représentant le principe du contrôle budgétaire.

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

Les budgets sont utilisés pour définir les objectifs et les moyens d'une entreprise, mais leur simple existence ne garantit pas leur réalisation. C'est pourquoi le contrôle budgétaire est essentiel, car il permet de vérifier si les objectifs sont atteints⁴⁴. Le suivi contrôle budgétaire, qui se fait généralement sur une base mensuelle, est un système d'alerte qui informe les

⁴² Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, Edition PEARSON, 2010, p300.

⁴³ Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE , OP- cit , p299.

⁴⁴ CABANE Pierre. L'essentiel de la finance à l'usage des managers. Paris : EYROLLES. 2001. p.263.

responsables en cas de déviation par rapport aux prévisions, afin qu'ils puissent réagir. Chaque budget comprend des rubriques budgétaires qui regroupent les informations pertinentes. Ces rubriques ⁴⁵sont basées sur les comptes de la comptabilité générale, et les prévisions budgétaires sont préparées en fonction de ces regroupements. L'élaboration des budgets est un exercice formel, mais elle doit être complétée par un suivi effectif des réalisations, effectué par le contrôle budgétaire. Ce suivi vise à détecter les écarts entre les prévisions et les réalisations, et à prendre les mesures correctives si nécessaire pour respecter les plans d'action initiaux⁴⁶.

3.1. Le but du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire vise à éviter les erreurs dans les projets, à limiter les écarts par rapport aux objectifs et à réagir efficacement en cas de dysfonctionnements. Selon M. Gervais ⁴⁷, les objectifs du contrôle budgétaire comprennent la détermination des écarts, l'analyse des causes, la communication des informations, la mise en place de mesures correctives et l'évaluation de la performance des centres de responsabilité.

3.2. Les étapes du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances de l'entreprise, et il se divise en deux types de contrôle :

3.2.1. Contrôle préalable :

Le responsable d'un centre de responsabilité est délégué pour engager les ressources (financières, humaines, etc.) conformément au budget établi.

Ce contrôle vise à vérifier que les dépenses engagées respectent le cadre budgétaire préétabli. Il permet également de s'assurer que les dépenses non prévues dans le budget ne peuvent être engagées sans l'approbation de la direction générale. Ainsi, les risques de dépassement budgétaire peuvent être considérablement réduits.

3.2.2. Contrôle a posteriori :

Consiste à comparer les performances réelles avec les prévisions et engagements budgétaires. Son objectif est d'informer les responsables des écarts, d'identifier leurs causes, de proposer des mesures correctives, d'ajuster éventuellement le budget et d'évaluer la performance des responsables budgétaires. La comparaison des prévisions avec les réalisations est cruciale pour détecter les écarts et prendre les actions correctives nécessaires. Il est important de favoriser les

⁴⁵ Projet de circulaire : Nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation.

⁴⁶ Elie COHEN. Dictionnaire de gestion. Paris : La découverte.2004. p.81.

⁴⁷ ALAZRD Claude et GERVAIS Michel. « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise »1990 Ed :2ème. p. 226

écarts positifs, éliminer les écarts négatifs et utiliser les écarts globaux pour améliorer la qualité et la motivation.⁴⁸

Le suivi budgétaire est un outil essentiel pour la gestion, permettant la mesure, l'analyse, la projection et la simulation des performances économiques. Sans suivi budgétaire, le budget perd sa pertinence, tandis qu'un suivi efficace permet aux responsables de prendre des décisions éclairées pour l'avenir.⁴⁹

3.3. La mise en œuvre d'actions correctives :

C'est un élément clé du contrôle budgétaire. Au-delà de l'analyse des écarts, il est essentiel d'identifier les responsabilités et les causes des déviations. Deux types d'actions correctives sont couramment utilisés : le contrôle anticipé, qui implique la mise en place de mesures préventives avant la finalisation d'une opération, et le contrôle à posteriori, qui se concentre sur l'amélioration des performances futures en comparant les résultats aux normes établies. Dans certains cas, il peut être justifié de ne pas prendre d'action corrective si l'écart est dû à un événement accidentel indépendant du processus sous contrôle. De plus, le système d'information joue un rôle crucial en garantissant la fiabilité et l'accessibilité des informations nécessaires au contrôle budgétaire.⁵⁰

3.4. Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire :

Pour un contrôle budgétaire efficace, voici les conditions à prendre en compte :

a. Continuité du contrôle : Le contrôle budgétaire doit être réalisé de manière régulière et permanente. Cela permet de suivre les écarts entre les prévisions et les réalisations, et de réagir rapidement en mettant en place des actions correctives. La fréquence des contrôles dépend de la complexité du système contrôlé et des perturbations possibles.

b. Rapidité des résultats : Il est important d'analyser et d'interpréter rapidement les écarts constatés. Cela permet d'optimiser l'efficacité du contrôle budgétaire en prenant des mesures correctives adaptées et en les mettant en œuvre au bon moment.

c. Valorisation des résultats au niveau des centres de responsabilité : Le suivi du contrôle budgétaire concerne tous les centres de responsabilité de l'organisation. Il est donc essentiel de

⁴⁸ ALAZRD Claude et GERVAIS Michel. opcit . p. 226

⁴⁹ ALAZRD Claude et GERVAIS Michel. Opcit page , 226

⁵⁰ LONING Hélène et MALLERET Véronique et al. « Contrôle de gestion ». 3e éd. Paris : Dunod. 2008. p.101

mettre en place un système de comptabilité analytique performant pour contrôler les divisions et évaluer les performances de chaque centre de responsabilité.

d. Liaison entre comptabilité et contrôle budgétaire : Il est nécessaire d'établir un lien entre le plan budgétaire et le plan comptable de l'entreprise afin d'assurer une correspondance efficace entre les valeurs budgétées et les réalisations. Cela peut se faire en alignant les rubriques des deux plans ou en regroupant plusieurs rubriques comptables sous une seule rubrique budgétaire.

e. Positionnement du contrôleur budgétaire : Les responsabilités du contrôle budgétaire sont généralement confiées au contrôleur de gestion, qui doit se positionner entre la direction générale de l'organisation et les différents centres de responsabilité. Cela permet d'assurer la coordination et la mise en œuvre des actions correctives nécessaires

Conclusion du chapitre

En conclusion de ce chapitre, nous avons exploré en détail l'importance de la gestion budgétaire en tant qu'outil de contrôle de gestion. Nous avons également examiné les spécificités de la gestion budgétaire dans le contexte bancaire et le processus associé à sa mise en œuvre.

Tout au long de ce travail, nous avons mis en évidence le rôle essentiel de la gestion budgétaire dans la planification, le suivi et le contrôle des ressources financières d'une institution bancaire. Nous avons souligné comment la gestion budgétaire permet de fixer des objectifs financiers clairs, d'allouer les ressources de manière efficace et de mesurer la performance par rapport aux prévisions budgétaires.

Enfin, nous avons examiné le processus de gestion budgétaire et les différentes étapes clés, allant de l'élaboration du budget initial à son suivi et son évaluation régulière. Nous avons souligné l'importance d'une communication et d'une collaboration efficaces entre les différentes parties prenantes de l'institution bancaire pour assurer le succès de la gestion budgétaire, nous aborderons maintenant le Chapitre 2, qui se concentre sur les outils de pilotage de la performance financière d'une banque.

Chapitre 02 :
Les outils de pilotage de la performance
financière d'une banque

Introduction du chapitre

Dans ce deuxième chapitre, nous explorerons en détail les outils de pilotage de la performance financière spécifiques aux institutions bancaires. Nous commencerons par une introduction générale sur le concept de pilotage de la performance, en mettant en évidence son importance dans le contexte bancaire où la rentabilité, la solvabilité et la gestion des risques sont des préoccupations majeures.

Nous étudierons ensuite les différents types d'indicateurs de performance financière utilisés pour évaluer et la rentabilité d'une banque. Ces indicateurs incluent des mesures quantitatives telles que le rendement des actifs, le rendement des capitaux propres, le coût du risque, etc., ainsi que des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction des clients, la qualité du portefeuille de prêts, etc.

Enfin, nous mettrons en évidence le rôle spécifique du contrôle budgétaire en tant qu'outil de mesure et de pilotage de la performance financière, en montrant comment les budgets et les prévisions financières sont utilisés pour évaluer la performance.

Section 01 : Généralités sur le concept de pilotage de la performance.

Avec l'évolution du marketing et la mise en place de stratégies de différenciation, le contrôle de gestion doit désormais faire preuve de créativité. Cela signifie qu'il doit être en mesure de créer de la valeur ajoutée tout en maintenant la qualité des produits et d'influencer les acteurs à mettre en œuvre des actions concrètes pour exploiter les ressources économisées grâce à la réduction des coûts. Le contrôle de gestion créatif vise donc à la fois la réduction des coûts et la réallocation des ressources. Pour répondre à ces besoins, le contrôle de gestion moderne utilise divers outils de mesure de la performance des entités de gestion. Cependant, il est important de définir clairement la notion de performance avant de procéder à sa mesure et à son utilisation dans le processus de classification.

1. La notion de la performance :

1.1. Définition de la performance :

Pour comprendre le concept de "**performance bancaire**", il est essentiel de commencer par expliquer et définir la notion de performance de manière générale. Le terme "**performance**" à son origine dans l'ancien français "**performer**" et remonte au **13ème siècle**. Dans le langage courant, le mot performance peut avoir quatre significations principales ⁵¹

- **Les résultats de l'action** : Dans ce cas de figure, la performance désigne le résultat de la mise en place d'une action dont la mesure est effectuée sur la base d'indicateurs qui sont comparables à des références données.
- **Le succès** : La performance est synonyme de réussite et de réalisation de bons résultats qui peuvent être propres à des individus ou à des établissements.
- **L'action** : La performance représente non seulement les résultats, mais elle peut aussi représentée les actions qui sont mises en œuvre pour les atteindre.
- **La capacité** : Dans ce cas, le mot performance signifie « le potentiel » ou le pouvoir et l'aptitude à accomplir une tâche.

En termes de gestion, le mot « performance » représente un indicateur de la situation de l'entreprise.

Bourguigon (1995) a défini la performance comme étant l'accomplissement des objectifs organisationnels. Cette définition suggère que la performance se manifeste par un résultat qui

⁵¹ Mémoire de fin d'études , Thème les déterminants de la performance bancaire cas des banques tunisiennes ,bel hadj salah maher , décembre ,2020 page , 05

peut être évalué en comparant les réalisations aux objectifs fixés, reflétant ainsi le succès de l'action.

Selon Machesnay (1991), la performance représente le degré de réalisation de l'objectif recherché et prédéfini par une entreprise. De plus, cet auteur identifie quatre mesures de la performance, qui sont :

- ✓ **Notion d'efficacité** : L'efficacité se rapporte à la relation entre les objectifs et les résultats, ce qui signifie qu'une entité est considérée efficace lorsque ses résultats correspondent aux objectifs prédéfinis, compte tenu des ressources qui lui sont attribuées. Cette notion peut être exprimée à travers la formule suivante :

$$\text{EFFICACITÉ} = \text{Résultat réalisé} / \text{Objectif fixé}$$

- ✓ **Notion d'efficience** : L'efficience se réfère à la relation entre les moyens et les résultats, ce qui signifie qu'une entité est considérée efficiente lorsqu'elle parvient à atteindre ses résultats en utilisant de manière optimale les ressources disponibles. Cette notion d'efficience peut être résumée par la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{Résultat réalisé} / \text{Ressource engagée}$$

La productivité, la profitabilité et la rentabilité sont des notions qui expriment l'efficience.

- ✓ **Notion d'économie** : L'économie se réfère aux conditions dans lesquelles les moyens sont obtenus. Afin qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être réalisée au coût le plus bas possible tout en répondant à des critères de qualité acceptables.
- ✓ **Notion de pertinence** : C'est la relation que doit exister entre les objectifs et les moyens. En d'autres termes, c'est la conformité des moyens mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Les moyens doivent être adaptés en qualité et en quantité aux objectifs tracés

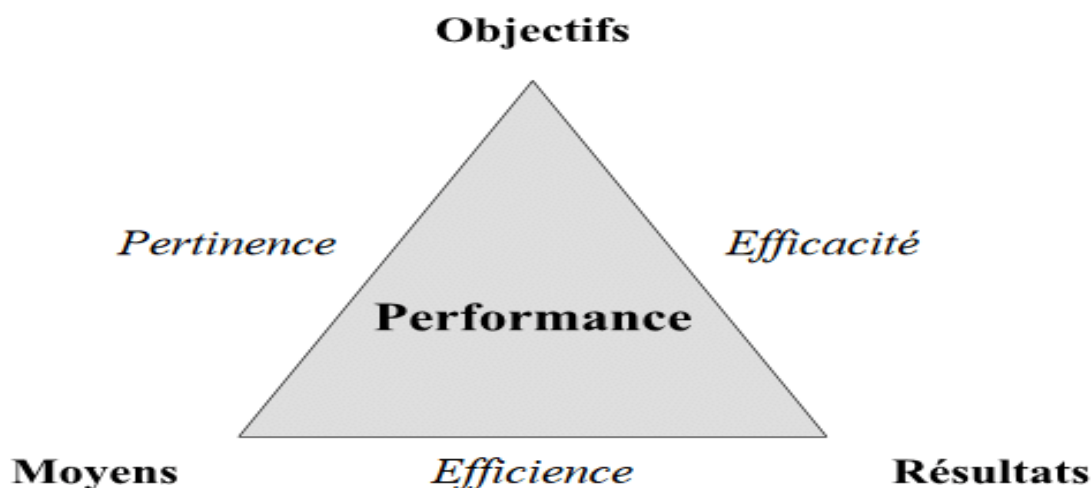


Figure N° 11 : Triangle de la performance, Gilbert 1980 ⁵²

2. La performance bancaire « Revue de littérature » :

Le secteur bancaire joue un rôle essentiel dans la gestion financière en répondant aux besoins des acteurs économiques en matière de financement, de placement et de services de qualité. L'évaluation de la performance des banques revêt une importance particulière pour évaluer leur situation financière. Une bonne performance permet à une banque de maintenir durablement ses activités et d'assurer sa pérennité.

La notion de performance peut être appliquée dans différents domaines pour évaluer la capacité d'une entité à atteindre ses objectifs. Selon *Venkatraman et Romanujan (1986)*, la performance bancaire peut être mesurée en se basant sur trois concepts différents : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle. De plus, *Lallé (1992)* ajoute d'autres types de performances à prendre en compte, tels que la performance économique, technique, managériale, commerciale et sociale

⁵² https://www.researchgate.net/figure/Triangle-de-la-performance-Gibert-1980_fig1_308969313 (05/06/2023 à 03 :26)

2.1. Types de performance :

La perception de la performance organisationnelle varie en fonction des parties prenantes telles que les clients, les employés, les actionnaires, les dirigeants et les prêteurs, car chacun a des objectifs spécifiques à atteindre (acteurs de performance internes et externes). Il est donc possible de distinguer plusieurs dimensions de performance, notamment :

2.1.1. La performance externe :

La performance financière, qui concerne principalement les actionnaires et les institutions financières en relation contractuelle avec l'organisation, se concentre sur les résultats actuels ou futurs et implique la production et la communication d'informations financières. Elle engendre également une analyse des grands équilibres financiers et donne lieu à des échanges entre les différentes parties prenantes.

2.1.2. La performance interne :

La performance interne se réfère à la capacité de la banque à atteindre les objectifs fixés par les dirigeants. Elle englobe l'ensemble du personnel et toutes les activités de l'entreprise, telles que l'approvisionnement, la production, la commercialisation et l'administration.

Pour mesurer la performance interne, il est nécessaire d'établir de nombreux objectifs et de mettre en place des procédures et des outils permettant de mesurer les résultats obtenus et de les comparer aux objectifs fixés.

Cette notion est principalement orientée vers les acteurs internes de l'organisation, en particulier les managers, et elle se concentre sur le processus de création de résultats à partir des ressources de l'entreprise. Elle exige donc la fourniture d'informations nécessaires à la prise de décision et conduit à la définition des variables d'action.

A. Performance économique :

La performance économique consiste à réduire les coûts et à maximiser les résultats financiers, tels que le chiffre d'affaires, le profit et la rentabilité. Elle comprend une composante à court terme, mesurée par des indicateurs immédiats, et une composante à moyen et long terme, visant à créer un potentiel bénéfique pour l'avenir.⁵³

⁵³ Lallé. B. (1992), « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Editions Comptables Malesherbes PP 16

B. Performance sociale :

Selon Bayed (1992), la performance sociale vise à améliorer les conditions de travail et la satisfaction des employés. Elle est évaluée en termes de climat social, de satisfaction du personnel et de gestion des conflits. Elle tient compte des actions entreprises par l'entreprise pour améliorer les conditions de travail.

C. Performance financière :

La performance financière concerne la capacité de l'entreprise à gérer efficacement ses opérations et à atteindre ses objectifs en utilisant ses ressources de manière optimale. Elle implique une stratégie claire, des objectifs définis et une utilisation efficiente des ressources humaines, matérielles et financières.

D. Performance technique :

Selon Rambhujan (1994), la performance technique se réfère à la manière dont l'entreprise utilise efficacement ses ressources et innove dans sa gestion, sa production et ses produits/services. Elle nécessite une veille technologique, l'intégration d'innovations et des ajustements réguliers de l'organisation et des procédures.

E. Performance managériale :

Selon Frioui (2001), la performance managériale concerne les compétences du manager à gérer son temps, à coordonner les aspects clés et à atteindre les objectifs fixés. Elle est évaluée en termes de direction des subordonnés, d'entrepreneuriat, de leadership et de gestion des ressources humaines⁵⁴.

F. Performance organisationnelle :

Kalika (1988), a défini la performance organisationnelle comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique »⁵⁵, elle concerne la structure de l'organisation et se concentre sur le respect de la structure formelle, les relations entre les services, la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

⁵⁴ Boyatisiz cité dans Payette. A. (1998), « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Edition de l'organisation.

⁵⁵ Kalika. M. (1988), « Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performances », Editions Economica, Paris, PP 340

G. Performance stratégique :

La performance stratégique est liée à la capacité de l'entreprise à fixer des objectifs stratégiques, à les communiquer et à les transformer en objectifs opérationnels. Elle vise à développer un avantage concurrentiel durable et à atteindre l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

H. Performance commerciale :

La performance commerciale concerne la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients en proposant des produits et services conformes à leurs attentes. Elle est évaluée en termes de part de marché, de fidélisation de la clientèle, de satisfaction des clients et de rentabilité par client, produit ou marché.

3. Les déterminants de la performance bancaire « Revue de littérature » :

Les déterminants de la performance bancaire peuvent être classés en deux catégories : internes à la banque et externes. Les facteurs internes incluent la taille de la banque, sa capitalisation, les frais d'exploitation, la diversification des revenus, les dépôts bancaires et la liquidité. La taille des banques a des effets contradictoires sur la rentabilité, tandis que la capitalisation est généralement associée à une meilleure performance. Les frais d'exploitation peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la performance bancaire. La diversification des revenus est généralement bénéfique, mais peut également limiter la rentabilité. Les dépôts bancaires et la liquidité sont des facteurs importants, mais peuvent également affecter négativement la performance.

Les facteurs externes incluent la croissance économique, l'inflation, les taux d'intérêt et la concentration du secteur bancaire. Une croissance économique plus élevée est généralement associée à une meilleure performance bancaire. L'impact de l'inflation sur la rentabilité est variable selon les études. Les variations des taux d'intérêt ont un impact limité sur la rentabilité mesurée par la marge nette d'intérêts. La concentration du secteur bancaire peut avoir des effets positifs ou négatifs sur la rentabilité, selon les conditions spécifiques.

La compréhension de ces déterminants internes et externes permet aux banques de mettre en place les stratégies appropriées pour rester compétitives et performantes.

3.1. Objectifs de la mesure des performances :

La mesure des performances des agences bancaires ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts que nous regrouperons comme suit :

- ✓ **Objectif d'information** : La mesure des performances des agences bancaires vise à orienter les comportements et à informer les responsables des agences sur les choix stratégiques de la banque, réduisant ainsi l'incohérence entre les objectifs globaux et les actions locales.
- ✓ **Objectif d'incitation** : La mesure des performances incite les responsables d'agences à atteindre les objectifs fixés. Des systèmes de sanctions et de récompenses sont utilisés pour dynamiser les comportements et stimuler la performance, en utilisant des mesures telles que la rémunération, le statut, la reconnaissance, le pouvoir délégué, etc.
- ✓ **Objectif de pilotage** : La mesure des performances permet aux managers de piloter efficacement en fournissant un langage explicite et des données comparables. Elle permet d'établir des objectifs de performance, de suivre la mise en œuvre des choix stratégiques, de détecter les écarts entre le prévu et le réalisé, et d'ajuster les plans d'action. Elle assure également un contrôle sur la performance des agences et permet d'établir un cap de performance commun à la banque.⁵⁶

3.2. Les critères de mesure de la performance :

La distinction entre les entités performantes et non performantes nécessite des critères précis pour évaluer les performances. La mesure de la performance peut être relative ou absolue. Dans une évaluation relative, les résultats sont comparés à des performances passées ou externes, tandis que dans une évaluation absolue, ils sont jugés indépendamment de données précises. La mesure peut être quantitative ou qualitative, basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives. Il est important de faire la distinction entre l'efficacité (atteindre les objectifs prévus) et l'efficience (y parvenir avec un minimum d'efforts et de coûts).⁵⁷

3.3. La difficulté de mesure la performance :

Au fil du temps, les modèles de performance ont évolué d'une approche basée sur un seul critère vers une approche multicritère prenant en compte les attentes des parties prenantes telles que les actionnaires, les clients, les employés et les tiers externes. Les critères de performance peuvent varier selon le contexte de l'entreprise et les attentes sociétales, ce qui peut parfois créer des contradictions. Les managers jouent un rôle crucial dans la conciliation de ces critères pour

⁵⁶ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Gualino Editeur, France, 2002, p. 44

⁵⁷ BANNOUR BOUTHEINA « Efficience des Banques commerciales Tunisiennes /Etude par l'Approche de Frontière Stochastique »

parvenir à des choix cumulatifs plutôt qu'exclusifs. L'objectif est d'adopter une approche qui combine différents critères plutôt que de devoir choisir entre eux.⁵⁸

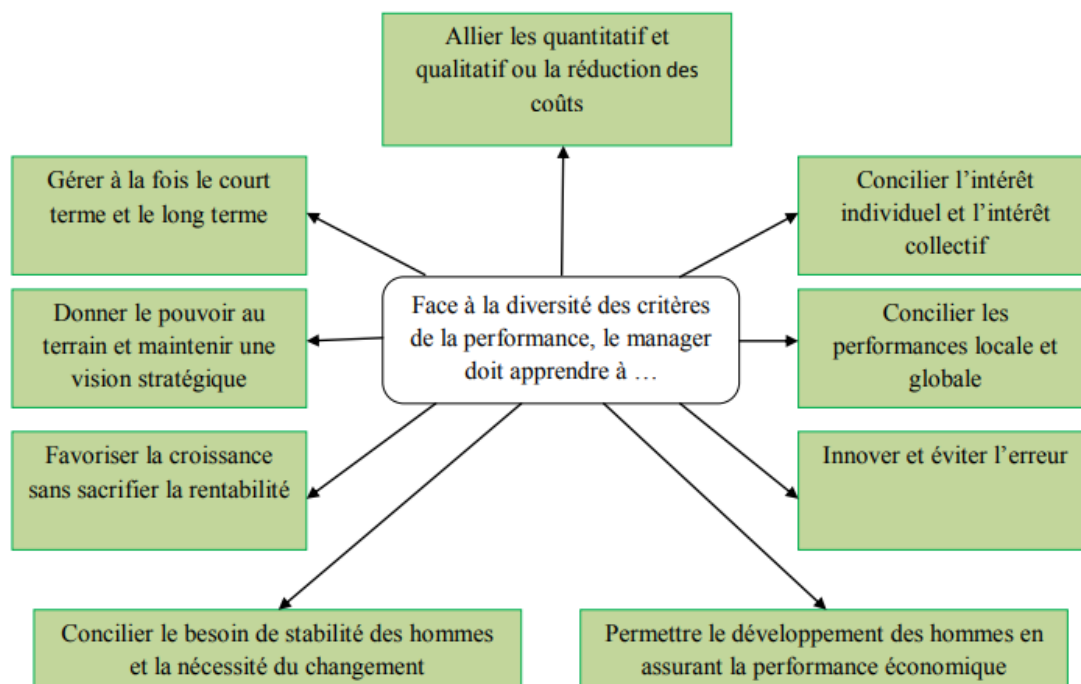


Figure N° 12 : Les critères de la performance.

Source : « Comment accroître les performances par un meilleur management »

3.4. Les outils de suivi de la performance bancaires :

Ils existent plusieurs instruments permettant d'effectuer le suivi de la performance au sein d'une banque :

Boisselier et al. (1990), définissent le tableau de bord bancaire comme étant « *un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion, destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action.* » Donc les tableaux de bord fournissent une vue synthétique des indicateurs de performance, le contrôle budgétaire permet de comparer les résultats réels aux prévisions budgétaires, et le reporting communique régulièrement les informations financières et opérationnelles. En combinant ces outils, les organisations peuvent surveiller, aligner leurs actions sur leurs objectifs stratégiques, gérer efficacement les ressources et favoriser la communication et la responsabilisation.

⁵⁸ www.fnep.com, « Comment accroître les performances par un meilleur management », Pangloss, n°35, mai 2004 (22/05/2023, à 18h)

Section 02 : Les indicateurs de la performance financière

Le processus d'évaluation des performances est basé sur des critères et des indicateurs qui indiquent la réussite de la banque dans la réalisation de ses objectifs, mais il n'est pas considéré comme suffisant pour juger de l'efficacité de la banque.

1. Généralité sur les indicateurs de la performance :

1.1. Définition d'indicateur :

Selon *Cerutti et Gattino (1993)*⁵⁹, un indicateur est une donnée objective qui quantifie un résultat de manière stricte et quantitative. *Essid M. (2009)*⁶⁰ donne une définition similaire en indiquant que les indicateurs de performance sont des outils clés du système de contrôle de gestion pour mesurer et suivre les stratégies et les objectifs de l'entreprise. Ces indicateurs permettent de mesurer la performance et de contrôler l'utilisation des ressources à distance. Les indicateurs de performance sont utilisés par les organisations pour contrôler, évaluer et suivre l'ensemble de leurs processus. Ils servent également d'outils essentiels pour évaluer le niveau de réussite par rapport aux objectifs fixés.

1.2. Classification des indicateurs de performance :

Il est possible de classifier les indicateurs de performance en fonction de plusieurs critères, tels que leur source (interne ou externe) et leur type (mesure objective ou subjective). Dans ce contexte, nous nous focalisons sur leur classification basée sur leur rôle, selon **HAOUEY C. (2008)**, ainsi que sur leur nature, selon **Kaplan Robert S. et Norton David P.**

1.2.1. Selon leur rôle⁶¹, on distingue les indicateurs de pilotage, qui servent à guider et contrôler les activités d'un centre de décision en permettant un suivi continu et des ajustements en temps réel. Ces indicateurs sont divers et adaptés aux besoins spécifiques du centre de décision.

1.2.2. Selon leur nature les résultats financiers ont longtemps dominé la mesure et ⁶² l'évaluation de la performance des organisations. Cependant, à partir des années 90, il est devenu évident qu'il était nécessaire d'intégrer des indicateurs non financiers. Des

⁵⁹ CERUTTI et GATTINO, 1993 ; Cité par HAOUY Shaker, page 18

⁶⁰ ESSID M. « les mécanismes de contrôle de la performance globale ; le cas des indicateurs non financiers de la RSE », Humanitiens and social Science. Université Paris Sud- XI 2009, France, page 35

⁶¹ HAOUET Chaker, Op, cit, page 19

⁶² Cité par CAUVIN Eric, BESCOS Pierre-Laurent, « l'évaluation des performances dans les entreprises françaises », page 2

chercheurs ont souligné l'importance d'évaluer la performance des entreprises en prenant en compte la création de valeur pour le client et d'autres critères multidimensionnels. La performance ne se limite plus au rendement financier, mais englobe plusieurs aspects, nécessitant une mesure plus complète.

A. Indicateurs financiers : le retour sur investissement, le bénéfice net, le bénéfice par action, figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises en vue d'évaluer la performance financière mesurée par « la rentabilité ».

B. Indicateurs non-financiers : on distingue trois grandes catégories de la performance non-financière. Il s'agit de :

- Indicateurs relatifs à la clientèle, tels que la satisfaction des clients et le nombre de plaintes,
- Indicateurs relatifs à la production, tel que la qualité ;
- Indicateurs relatifs aux ressources humaines, tels que le taux d'absentéisme l'indice de temps supplémentaire

2. Les indicateurs de la performance financière d'une banque :

Lors de l'évaluation de la performance bancaire, différentes situations peuvent se présenter, allant de performances excellentes à satisfaisantes, en passant par des domaines à améliorer ou à risque.⁶³ En fonction de ces résultats, il est nécessaire de prendre des décisions appropriées pour chaque cas. Pour évaluer la performance bancaire, nous avons utilisé les instruments financiers les plus couramment utilisés, en nous appuyant sur les états financiers de la banque. Nous allons présenter et expliquer les différentes approches et les différents ratios, ainsi que les taux souhaitables associés.

Ces instruments sont répartis de mesure en trois catégories ⁶⁴:

- L'approche par les soldes intermédiaires de gestion
- L'approche par les coûts, les rendements et les marges
- L'approche par les ratios de rentabilité

2.1. L'approche par les soldes intermédiaires de gestion :

a. Le produit net bancaire (PNB) : Le PNB (Produit Net Bancaire) est calculé en soustrayant les charges bancaires des produits bancaires. Il englobe les différentes facettes de l'activité

⁶³ AUTISSIER David, 2009, pp. 31-32

⁶⁴ Mémoire de fin d'études, Les déterminants de la performance bancaire : Cas des banques Tunisiennes, 38^{ème} promotions, décembre 2020 , page 25

Chapitre 02 : Les outils de pilotage de la performance financière d'une banque

bancaire, notamment les services rendus et l'intermédiation financière. Le PNB permet d'évaluer la valeur ajoutée des banques et représente la marge brute générée par l'ensemble de leurs activités, incluant les intérêts, les commissions et les revenus provenant du portefeuille-titres.

$$\text{PNB} = \text{Produits d'intérêt (intérêts reçus)} + \text{Commission perçues} - \text{Intérêts payés}$$

Le produit net bancaire va ensuite servir à financer les différents frais généraux de la banque ainsi que les risques.

b. Résultat Brut d'Exploitation (RBE) : Le résultat brut d'exploitation est calculé en soustrayant du produit net bancaire les frais généraux et les dotations aux amortissements. Il permet d'évaluer la capacité des banques à générer une marge après avoir affecté le coût des ressources et les charges de fonctionnement. Cependant, le résultat brut d'exploitation ne donne pas une indication claire sur la rentabilité d'une banque, car il ne prend pas en compte le coût lié aux risques.

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{Frais généraux.}$$

c. Résultat d'Exploitation (RE) : Le résultat d'exploitation est la marge générée par une banque grâce à ses activités, après avoir pris en compte les frais de structure ainsi que le risque de crédit. Il est calculé en déduisant du résultat brut d'exploitation les dotations aux provisions. Par conséquent, le résultat d'exploitation tient compte de la notion de risque.

$$\text{RE} = \text{Résultat brut d'exploitation} - \text{Dotations aux provisions} - \text{Datations aux amortissements.}$$

d. Résultat net (RN) : Le résultat net est calculé en soustrayant du résultat d'exploitation les engagements envers les créanciers et l'État. Il prend en compte les produits et les charges exceptionnels, la participation des salariés ainsi que l'impôt sur les sociétés. Le résultat net permet d'évaluer l'enrichissement ou l'appauvrissement d'une banque au cours d'une année. Ce résultat peut être distribué aux actionnaires sous forme de dividendes ou conservé dans les réserves de la banque pour être réinvesti dans des projets futurs plus rentables.

$$\text{Résultat net de l'exercice} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits exceptionnels et/ou sur exercices antérieurs} - \text{charges exceptionnelles et/ou sur exercices antérieurs}$$

2.2. L'approche par l'analyse des coûts, des rendements et des marges :

Grâce à cette approche, il est possible d'avoir une vision claire de la rentabilité bancaire, car elle englobe toutes les activités d'une banque en utilisant des indicateurs simples qui facilitent la comparaison des performances des banques, tant au niveau national qu'international.

a. Le cout moyen des ressources (CMR) : Une banque collecte des ressources auprès de ses clients et du marché monétaire pour les transformer en emplois. Cette activité est au cœur de son fonctionnement. Cependant, la banque supporte des coûts liés à l'obtention de ces ressources, qui varient en fonction de leur origine et de leurs caractéristiques. Il est difficile de déterminer précisément le coût de l'ensemble des ressources. Pour simplifier cette évaluation, les banques calculent un coût moyen global des ressources, en comparant les intérêts versés avec les encours moyens des ressources.

b. Rendement Moyen des Emplois (RME) : Les banques sont confrontées à la difficulté de calculer les coûts de leurs ressources ainsi que le rendement de leurs différents emplois, étant donné que chaque emploi présente des caractéristiques spécifiques (type, nature, maturité, etc.). Pour remédier à cette situation, les banques calculent un rendement moyen pour l'ensemble de leurs emplois, en établissant un rapport entre les intérêts perçus et les encours des emplois. Cela leur permet d'obtenir une estimation globale du rendement de leurs activités.

c. La marge nette d'intérêts et l'écart de taux : La marge nette d'intérêts offre des informations sur l'activité d'intermédiation de la banque. Elle est obtenue en soustrayant les intérêts débiteurs (les intérêts payés par la banque à ses clients pour rémunérer leurs fonds déposés chez elle) des intérêts créditeurs (les intérêts perçus par la banque sur les crédits qu'elle accorde). La marge nette représente la différence entre les intérêts perçus et les intérêts versés par la banque. Ce concept est largement utilisé dans les études sur la performance des banques. En ce qui concerne l'écart de taux, il est calculé en effectuant une soustraction.

Le rendement moyen des emplois - le coût moyen des ressources.

2.3.L'approche par les ratios de rentabilité :

a. ROE (Return On Equity) : Le ratio de la rentabilité des fonds propres : Cet indicateur, également connu sous le nom de ratio de rentabilité financière, mesure le rendement généré par la banque à partir de l'investissement d'une unité de fonds propres. Il permet d'évaluer la rentabilité des fonds propres. Le calcul de ce ratio se fait de la manière suivante :

$$\text{ROE} = \text{Résultats} / \text{Fonds propres moyens} > 15 \%$$

Pour rentabiliser ses fonds propres, la banque doit améliorer ses résultats d'exercice.

b. ROA (Return On Asset) : Le ratio de la rentabilité des actifs : Le taux global de rendement des actifs des banques, également connu sous le nom de ratio de rendement, évalue le résultat obtenu à partir de l'investissement dans les actifs. Il permet de mesurer la rentabilité des actifs (le retour sur investissement des actifs). Le calcul de ce ratio est effectué de la manière suivante :

$$\text{ROA} = \text{Résultats} / \text{Total moyen des actifs} > 1 \%$$

Cependant, il est important d'interpréter le ROA avec prudence pour les raisons suivantes :

Le ROA est fortement influencé par la politique de provisions des établissements de crédit, car le résultat net inclut le coût du risque et les actifs sont présentés nets de provisions dans le bilan. Cependant, cette approche uniforme ne tient pas compte des différences de risque entre les actifs. De plus, les activités hors bilan et les services fournis ne sont pas pris en compte dans le calcul du ROA.

c. Levier financier : A partir de ce ratio, il est possible de comparer les actifs par rapport aux fonds propres, ce qui en fait un moyen de mesurer à la fois le profit et le risque. Le résultat de ce ratio est exprimé en nombre de fois. Il est influencé par les provisions pour créances douteuses, car il est courant de retirer rapidement ces crédits des bilans en utilisant la technique du write-off. Cette technique entraîne une diminution du ratio tout en provisionnant les créances douteuses. Le calcul de ce ratio est effectué de la manière suivante :

$$\text{Total moyen des actifs} / \text{Fonds propres moyens.}$$

Il est à noter que la diminution de ce ratio justifie la solidité des fonds propres et donne plus de confiance aux déposants

d. Ratio de surface financière : Le ratio de surface financière reflète la solidité des fonds propres d'une banque et détermine dans quelle mesure l'argent des déposants est protégé contre les risques. Il permet d'évaluer la capacité de la banque à faire face aux pertes éventuelles. Ce ratio est calculé de la manière suivante :

$$\text{Fonds propres} / \text{Total de bilan} > 2 \%$$

Chapitre 02 : Les outils de pilotage de la performance financière d'une banque

e. Ratio de solvabilité : Ce ratio met en évidence la capacité de la banque à faire face à ses obligations pondérées, qui varient de 0 % à 100 % en fonction du type de client. Il est appliqué de manière obligatoire par toutes les banques dans le but de protéger les fonds des déposants, conformément aux règlements bancaires. Techniquement, il s'agit d'une garantie des actifs pondérés. Le calcul de ce ratio est effectué de la manière suivante :

$$\text{Fonds propres} / \text{Engagements pondérés} > 10 \%$$

f. Marge bancaire : Cet indicateur mesure le rendement des produits nets bancaires (PNB) pour chaque unité d'actifs. Il convient de noter qu'il existe une marge d'intermédiation et une marge hors intermédiation. La marge bancaire évalue le chiffre d'affaires généré par l'investissement des divers actifs. Une croissance du PNB témoigne d'une bonne performance. Le taux est mesuré comme suit :

$$\text{PNB} / \text{Total moyen des actifs}.$$

g. Marge de profit : La marge de profit correspond à la portion de la marge bancaire que les banques conservent après avoir pris en compte les frais de gestion (tels que les frais généraux, les provisions pour risques de crédit, l'impôt et les taxes). Ce taux reflète la capacité de la banque à contrôler et maîtriser ses dépenses. Son augmentation est favorable pour la banque. Le calcul du taux se fait ainsi :

$$\text{Résultat nets} / \text{Produit net bancaire (PNB)}.$$

h. Le coefficient d'exploitation : Le coefficient d'exploitation est un indicateur de performance utilisé pour évaluer l'efficacité de l'exploitation d'une banque. Il compare les frais généraux au produit net bancaire. Ce ratio permet de mesurer la capacité des responsables de la banque à maîtriser les coûts liés à la production bancaire. Il est souvent utilisé comme critère pour évaluer les performances des gestionnaires des banques. Les actionnaires utilisent ce ratio pour déterminer si les responsables ont atteint des résultats positifs ou négatifs. Le taux est calculé de la manière suivante :

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \text{Frais généraux} / \text{PNB} \leq 65 \%$$

Section 03 : le contrôle budgétaire un outil de mesure et de pilotage de la performance financière

Le contrôle budgétaire joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière. Cette section vise à mettre en évidence la relation entre ces deux concepts et à expliquer comment la gestion budgétaire influence la performance financière.

Le contrôleur de gestion ⁶⁵ est chargé de définir et de produire des informations permettant aux différents services, centres de responsabilité, ateliers ou groupes de projets d'évaluer leur performance et d'agir en vue de son amélioration. Dans ce but, il utilise divers outils, notamment le contrôle budgétaire, qui comprend plusieurs étapes : la collecte d'informations, le calcul des écarts, l'identification des causes, l'imputation des responsabilités et la mise en œuvre d'actions correctives.

1. Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts :

Nous avons cité déjà que le contrôle budgétaire vise deux objectifs majeurs. Tout d'abord, il permet de mesurer et d'évaluer la performance financière en calculant les écarts entre les réalisations effectives et les prévisions établies. Cette analyse des écarts offre une vision claire des résultats obtenus et permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Ensuite, le contrôle budgétaire joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance financière en mettant en œuvre des actions correctives ciblées. Grâce à la comparaison entre les budgets prévus et les résultats réels, les responsables des différents centres de responsabilité peuvent prendre des décisions éclairées pour optimiser les performances. Le respect du budget indique ainsi que l'entreprise a atteint ses objectifs en termes d'utilisation des ressources et de respect des prévisions, ce qui est essentiel pour garantir la performance d'une banque. ⁶⁶

1.1. Les écarts : Les écarts correspondent aux variations entre une valeur de référence et une valeur constatée. Chaque mois, les données réelles sont comparées aux données prévisionnelles afin de calculer les écarts. 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 » ⁶⁷

⁶⁵ Doriath B., « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P 175

⁶⁶ KHEMAKHEM.A, ARDOIN.J-L, Op.cit, P 119.

⁶⁷ Lochard J. « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, Paris, 1998, P37.

1.1.1. Les limites des écarts :

- L'analyse des écarts joue un rôle essentiel dans le contrôle à posteriori, mais dans un environnement économique qui requiert une réactivité accrue, cette approche peut être considérée comme tardive.
- Les causes des écarts identifiées au niveau financier ne sont pas toujours directement traduisibles au niveau opérationnel, ce qui limite la communication aux seuls responsables et exclut les autres acteurs concernés.
- Se concentrer uniquement sur les mesures financières de la performance peut être préjudiciable aux efforts visant à améliorer la qualité et la réactivité.
- Ainsi, l'analyse des écarts ne constitue qu'une partie du système de contrôle de gestion, soulignant la nécessité d'une approche plus globale pour évaluer la performance.⁶⁸

1.1.2. Les principes d'élaboration des écarts :

Les écarts correspondent aux différences entre les valeurs réelles et les valeurs de référence d'une donnée. En 4 principes conventionnels sont utilisés pour construire ces écarts :⁶⁹

- **Principe 1** : Un écart est calculé en comparant la valeur réelle observée d'une donnée à sa valeur de référence, qui peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Lorsqu'on compare des données entre deux périodes successives, la valeur de référence est celle de la période précédente.
- **Principe 2** : Les écarts sont caractérisés par un signe (+ ou -), une valeur numérique et un sens favorable ou défavorable. Le sens de l'écart dépend du type de donnée analysée, qu'il s'agisse d'une charge ou d'un produit.
- **Principe 3** : La décomposition des écarts vise à isoler l'influence d'une seule composante en calculant des sous-écarts. Lorsqu'une donnée est constituée de plusieurs composantes, il est nécessaire d'identifier et d'analyser chaque sous-écart pour comprendre les différentes causes de l'écart global.
- **Principe 4** : Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts. Définis comme suit

⁶⁸ Doriath B et Goujet C, opcit P203/204

⁶⁹ Alazard C et Séparis S., « Contrôle de gestion, manuel et application », Dunod, Paris, 2010, P368/369.

Écart/éléments monétaires = (élément monétaire réel – élément monétaire prévu) x

Donnée Volumique réelle

Écart/éléments volumiques = (élément volumique réel – élément volumique prévu) x

élément monétaire prévu

Ces règles simples permettent ainsi le calcul et la décomposition de n'importe quelle présentation de budget.

2. Calcul et analyse des écarts :

Le contrôle budgétaire consiste à calculer les écarts nécessaires pour comprendre les variations par rapport au budget. L'idée de référence est que le budget est établi pour être respecté, et tous les écarts doivent être expliqués et analysés. Le calcul des écarts peut être appliqué à chaque poste, à chaque composante du compte de résultat (du chiffre d'affaires aux coûts variables ou fixes). Cela permet de reconstruire, pour chaque élément du compte de résultat, la nature et le montant de la déviation par rapport au budget.

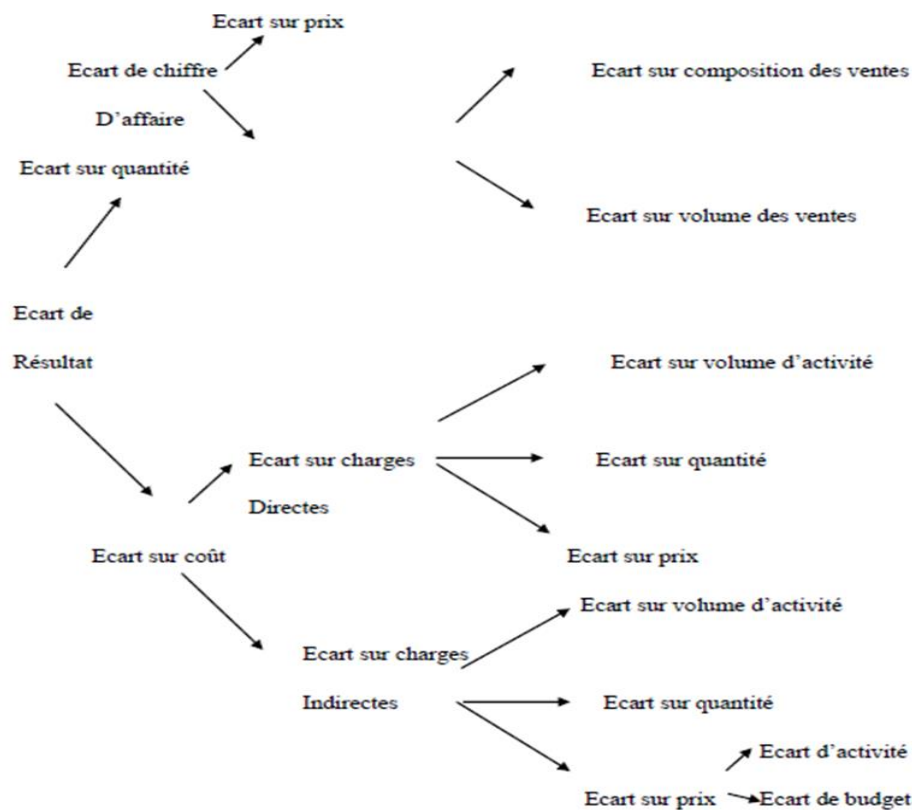


Figure N° 13 : Le schéma d'ensemble des analyses d'écart ⁷⁰

⁷⁰ Doriath B., « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P73



Le schéma précédent présente une structure générale pour l'analyse des écarts, qui est assez courante. Cependant, d'autres modèles, globaux ou partiels, peuvent être conçus selon les besoins du contrôleur de gestion et les spécificités de l'exploitation.

Il est possible de mener des analyses plus détaillées pour associer chaque écart à une cause spécifique. Cela permet d'identifier les facteurs précis qui contribuent à chaque écart observé.

Il est important que le modèle d'analyse soit cohérent, c'est-à-dire que la somme des sous-écarts corresponde à l'écart global analysé. Cette cohérence est vérifiée lors de l'élaboration du modèle et devient un outil de contrôle pour s'assurer de la précision des calculs d'écarts.

2.1.L'analyse de l'écart sur résultat :

L'écart de résultat est l'indicateur clé du contrôle budgétaire. Il représente la différence financière entre le résultat réel obtenu et le résultat de référence préétabli. Cet écart fournit une première indication sur la réalisation de l'objectif global de rentabilité de l'entreprise ou d'un produit spécifique. En d'autres termes, l'écart de résultat mesure la déviation de la performance globale à court terme.⁷¹

Écart de résultat = Résultat réel – Résultat préétabli	
	
Chiffre d'affaires réel – coût réel	Chiffre d'affaire préétabli – coût préétabli

L'écart sur résultat se décompose en sous trois écarts, à savoir l'écart sur chiffre d'affaire, écart sur marge et écart sur coût.

2.2.L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires :

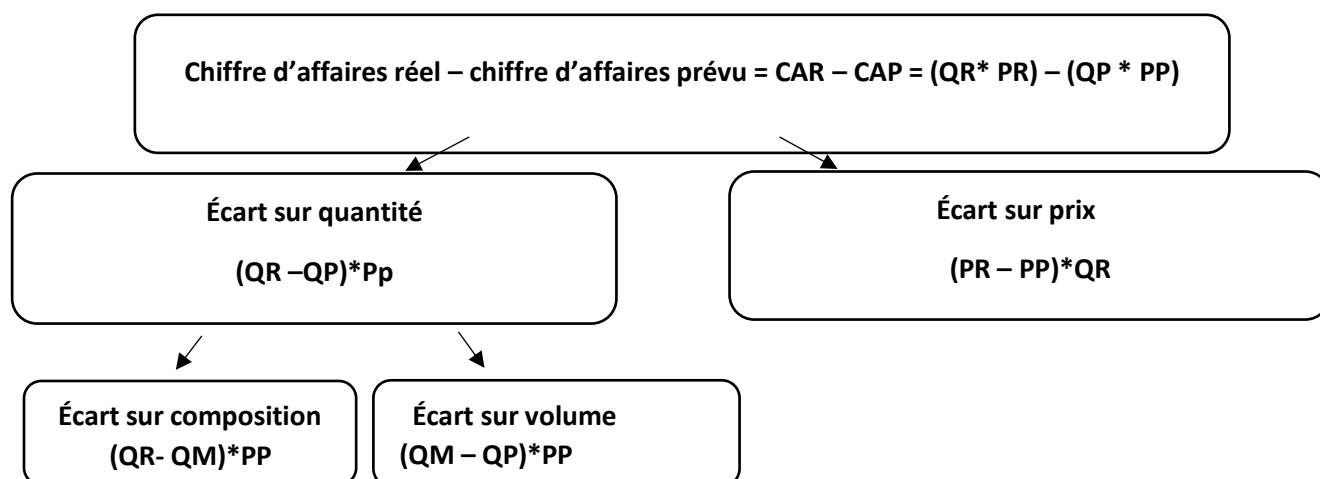
L'écart sur le chiffre d'affaires « est la différence entre le chiffre d'affaire réel et le chiffre d'affaires prévu ». ⁷²

Ecart sur le chiffre d'affaire = chiffre d'affaire réel - le chiffre d'affaire budgété (prévu)

⁷¹ Doriath B et Goujet C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3^{ème} édition., P 200.

⁷² Doriath B., Op cit , P76

Figure N° 14 : schéma appliqué à l'écart de chiffre d'affaire ⁷³



Symboles utilisés :

- Indice R pour réel, P pour prévu
- CU = cout unitaire
- Q = quantités
- P = prix de vente
- QM= quantités du produit qui auraient été vendues si la composition des ventes n'avait pas changé (calcul à partir du « mix » prévu).

2.3.L'analyse de l'écart sur marge :

L'écart de marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétablis de la production prévue ». ⁷⁴

$$\text{Ecart sur marge} = \text{marge sur coût préétabli réelle} - \text{marge sur coût préétabli prévue}$$

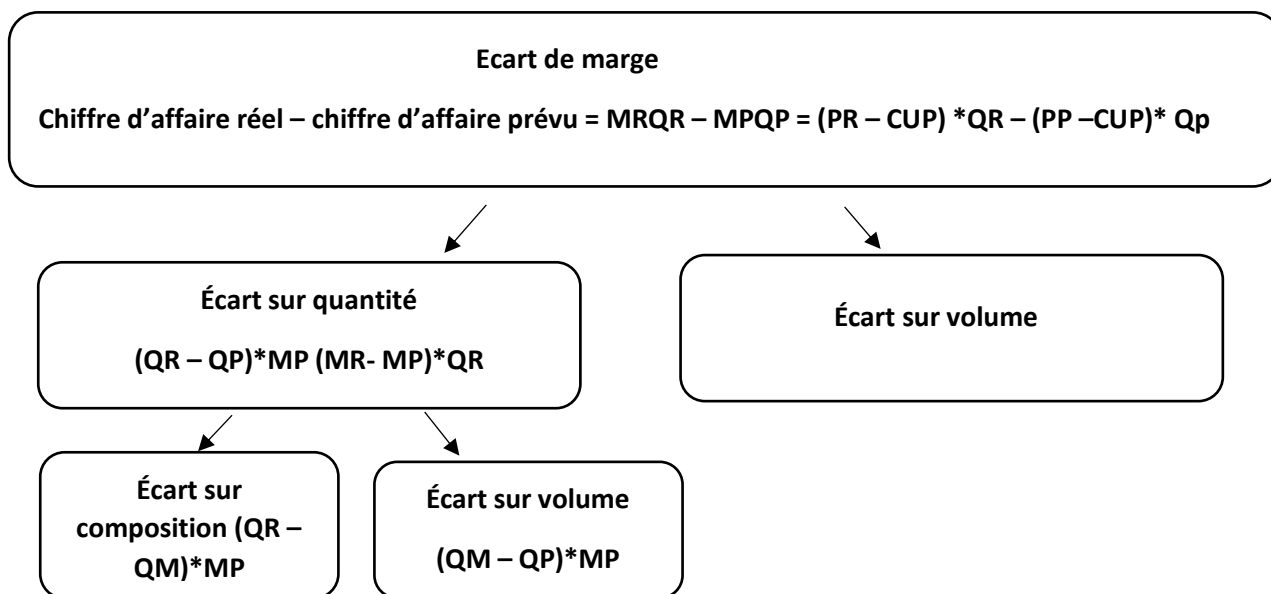
L'analyse de l'écart de marge se base sur la marge unitaire préétablie par rapport aux coûts, dans le but de distinguer l'effet du prix de vente de l'effet des coûts. En d'autres termes, l'analyse de l'écart de marge permet d'isoler l'impact du prix, tandis que l'analyse des écarts sur les coûts prend en compte les variations des coûts.

$$\text{MR} = \text{PR} - \text{CUP} \text{ et } \text{MP} = \text{PP} - \text{CUP}$$

⁷³ Doriath B , Op cit , P77.

⁷⁴ Doriath B., « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème Edition, Dunod, Paris, 2008, P76.

Figure N°15 : Schéma appliqué à l'écart de marge ⁷⁵



2.4. Les causes des écarts de chiffre d'affaire et de marge :

Lors de l'analyse des écarts de chiffre d'affaires ou de marge sur coûts préétablis, on identifie trois explications possibles ⁷⁶ :

1. La variation du prix de vente, mesurée par l'écart sur le prix.
2. La variation du volume des ventes, mesurée par l'écart sur le volume des ventes.
3. La modification de la composition des ventes, mesurée par l'écart sur la composition des ventes ou l'écart sur le "mix".

Ces facteurs permettent d'expliquer les variations observées dans le chiffre d'affaires ou la marge. Ils peuvent être liés à des changements de prix, des fluctuations des quantités vendues ou des variations dans la proportion des produits vendus.

2.5. L'analyse de l'écart sur coût :

L'écart sur coût, également appelé écart sur prix selon *le Plan Comptable Général de 1982*, permet de mesurer l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production. Il reflète les écarts entre les coûts réels engagés et les coûts préétablis ou standards.

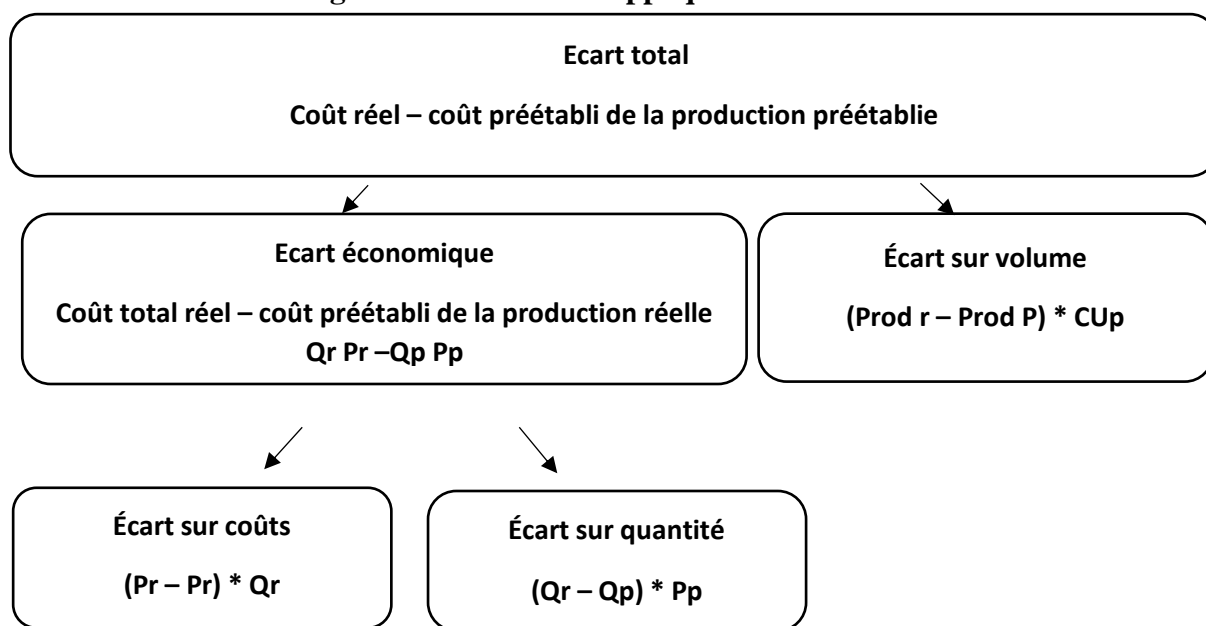
⁷⁵ Doriath B., Op cit , P76.

⁷⁶ Doriath B., Op.cit., P 76.

En plus de cela, le plan comptable propose également de calculer un écart sur le "volume d'activité", qui quantifie l'impact des différences entre la production réelle et la production standard sur les coûts engagés. Pour éviter toute ambiguïté avec l'écart sur l'activité, nous appellerons cet écart l'écart sur le "volume". Cet écart se concentre davantage sur la production elle-même que sur l'activité globale de l'entreprise ⁷⁷

$$\text{Écart sur coût} = \text{coût réel} - \text{coût prévu}$$

Figure N°16 : Schéma appliqué sur les coûts ⁷⁸



Symboles utilisés :

- Prod : nombre de produits
- Q : quantité de facteurs de production
- P : coût unitaire d'un facteur de production
- CU : coût unitaire de produit
- Indice P : préétabli
- Indice r : réel

L'écart sur coûts compare le coût réel et le coût préétabli unitaire de chaque facteur, tandis que l'écart sur quantité compare la quantité réelle et la quantité préétablie de facteurs consommés. Ces écarts permettent d'évaluer les variations entre les valeurs réelles et les valeurs prévues, que ce soit en termes de coûts ou de quantités.

⁷⁷ Doriath B., Op.cit., P 89 .

⁷⁸ Doriath B., Op.cit., P 89 .

On démontre que :

$$\text{Écart économique} = \text{écart sur coûts} + \text{écart sur quantités}$$

$$\text{Écart total} = \text{écart économique} + \text{écart sur volume}$$

2.6.Objectifs des analyses d'écarts :

Le processus d'analyse des écarts consiste à rechercher les causes des variations, mesurer leur impact et identifier les responsabilités. Une fois les écarts identifiés, il est essentiel d'informer les acteurs concernés afin qu'ils puissent prendre les mesures correctives nécessaires. Ce processus permet d'optimiser la performance en corrigeant les écarts et en impliquant les parties prenantes dans l'amélioration continue.⁷⁹

2.7.Interprétation des écarts :

L'analyse des écarts permet de qualifier les variations en termes de "favorables" ou "défavorables" selon leur impact sur la performance de l'organisation. Le contrôle de gestion se concentre généralement sur les écarts les plus significatifs, ce qui permet une gestion par exception en consacrant plus de ressources aux écarts importants. Cette approche permet d'optimiser l'efficacité du contrôle de gestion en se concentrant sur les aspects les plus critiques pour la performance de l'organisation.⁸⁰

3. Les actions correctives :

Le contrôle budgétaire est un processus de pilotage qui vise à maintenir ou corriger les trajectoires afin d'atteindre les objectifs fixés. Il implique la participation des responsables à tous les niveaux pour prendre des mesures correctives. Son objectif est d'améliorer les performances de l'entreprise et de générer des bénéfices. Le contrôle budgétaire permet une gestion efficace en garantissant la réalisation des objectifs financiers.⁸¹

⁷⁹ Doriath B., « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P 72.

⁸⁰ Doriath, Op cit, P 72.

⁸¹ Lochard J., « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, Paris, 1998, P 142

3.1. Les propriétés et la mise en œuvre des actions correctives :

A. Les propriétés de l'action corrective : Pour être efficace, une action corrective doit respecter deux principes : ⁸²

a) Rapidité : Une mesure corrective prise après un laps de temps trop long peut conduire à une action inadaptée. En tenant compte d'observations dépassées, elle risque d'engendrer des déséquilibres encore plus importants. Il est donc important, dans la mise en place d'un système budgétaire performant, de déterminer l'intervalle de temps acceptable entre la détection d'un dysfonctionnement et sa correction, et de s'efforcer constamment de le réduire encore davantage.

b) Adaptation : L'action corrective doit se concentrer uniquement sur les variables qui ont une influence déterminante sur les résultats. De plus, il est essentiel de doser correctement l'action de correction. Si l'action n'est pas basée sur des points sensibles pour les résultats ou si elle est mal évaluée, des situations de performances médiocres peuvent apparaître. Il est donc nécessaire de cibler les aspects les plus pertinents et de trouver le bon équilibre dans les mesures correctives.

B. La mise en œuvre des actions correctives :

La mise en œuvre des actions correctives ne vise pas à sanctionner les erreurs, mais plutôt à prévenir leur récurrence. Il est important de ne pas se concentrer uniquement sur les écarts défavorables. Les écarts favorables, qui sont des sources de motivation, doivent également être identifiés et analysés afin d'explorer les possibilités de les reproduire et de les partager avec l'ensemble de l'organisation. L'objectif du contrôle n'est pas seulement de corriger les erreurs, mais aussi de favoriser les bonnes pratiques et de promouvoir une culture de réussite.⁸³

Le type d'action corrective doit être adapté au type de cause. Le tableau ci-dessous en présente quelques exemples :

⁸² Gervais M., « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987, P167

⁸³ Doriath B et Goujet C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2007, P205

Causes d'écarts	Types d'actions
<p>➤ Mauvaise estimation des revenus</p>	<p>Si les revenus prévus par la banque sont surestimés, cela peut entraîner un écart budgétaire négatif. Pour corriger cette situation, la banque peut mettre en place des mesures visant à accroître ses revenus, telles que le développement de nouveaux produits ou services, l'expansion de sa clientèle ou l'amélioration de ses stratégies de vente et de marketing.</p>
<p>➤ Augmentation des coûts</p>	<p>Une hausse des coûts peut entraîner un écart budgétaire négatif si les dépenses prévues dépassent les niveaux réels. Dans ce cas, la banque peut chercher à réduire ses coûts en identifiant les domaines où des économies peuvent être réalisées, tels que la renégociation des contrats avec les fournisseurs, l'optimisation des processus internes ou la rationalisation des effectifs.</p>
<p>➤ Non-respect des objectifs de rentabilité</p>	<p>Une hausse des coûts peut entraîner un écart budgétaire négatif si les dépenses prévues dépassent les niveaux réels. Dans ce cas, la banque peut chercher à réduire ses coûts en identifiant les domaines où des économies peuvent être réalisées, tels que la renégociation des contrats avec les fournisseurs, l'optimisation des processus internes ou la rationalisation des effectifs.</p>
<p>➤ Gestion inadéquate des risques</p>	<p>Une mauvaise gestion des risques peut entraîner des pertes imprévues pour la banque, ce qui se traduit par un écart budgétaire négatif. Les actions correctives peuvent consister à renforcer les pratiques de gestion des risques, à évaluer et à réduire les risques inhérents aux activités bancaires, et à améliorer la surveillance et le suivi des risques.</p>
<p>➤ Fluctuations des taux d'intérêt</p>	<p>Les variations des taux d'intérêt peuvent influencer les résultats financiers des banques, en particulier si les écarts entre les taux prévus et les taux réels sont significatifs. Pour corriger ces écarts, les banques peuvent mettre en place des stratégies de gestion du risque de taux d'intérêt, telles que l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou l'ajustement des taux d'intérêt facturés aux clients.</p>

Tableau N° 02 : les causes d'écarts bancaire

« Elaboré sur la base de recherches et d'études académiques dans le domaine de la gestion bancaire, ainsi que sur des publications spécialisées et des rapports financiers de banques renommées »

Conclusion du chapitre

En conclusion de ce chapitre, nous avons exploré les outils essentiels pour piloter la performance financière d'une banque. Nous avons abordé plusieurs aspects clés du pilotage de la performance, en mettant l'accent sur les indicateurs financiers et le contrôle budgétaire.

Tout d'abord, nous avons souligné l'importance du concept de pilotage de la performance, qui vise à évaluer, mesurer et améliorer la performance financière d'une banque. Ce processus nécessite une compréhension claire des objectifs financiers, ainsi que la mise en place d'outils efficaces pour les atteindre.

Nous avons examiné aussi les indicateurs de la performance financière, qui fournissent des informations clés sur la santé financière d'une banque. Ces indicateurs peuvent inclure la rentabilité, la solvabilité, l'efficacité opérationnelle et d'autres mesures pertinentes. Ils aident les gestionnaires à évaluer la performance actuelle et à prendre des décisions éclairées pour l'avenir.

Enfin, nous avons exploré le contrôle budgétaire en tant qu'outil de mesure et de pilotage de la performance financière. Le contrôle budgétaire permet de comparer les résultats réels avec les prévisions budgétaires, d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives. Il offre également une vue d'ensemble des ressources allouées aux différentes activités de la banque, ce qui favorise une meilleure gestion des coûts et une allocation efficace des ressources.

En conclusion, le pilotage de la performance financière d'une banque nécessite une approche systématique et l'utilisation d'outils appropriés. Les indicateurs financiers et le contrôle budgétaire jouent un rôle crucial dans ce processus en fournissant des informations précieuses pour évaluer la performance et guider les décisions stratégiques. En intégrant ces outils dans la gestion quotidienne, une banque peut améliorer sa performance financière, renforcer sa compétitivité et atteindre ses objectifs à long terme. Dans le chapitre suivant, nous examinerons le cas pratique de notre projet qui porte sur le pilotage de la performance financière de l'AGB en utilisant son système de gestion budgétaire comme principal outil.

Chapitre 03 :
Le pilotage de la performance financière
d'AGB à travers son système de gestion
budgétaire

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Introduction du chapitre

Le pilotage de la performance financière est un enjeu essentiel pour toute organisation, et l'AGB, ne fait pas exception. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la manière dont l'AGB parvient à piloter sa performance financière à travers son système de gestion budgétaire. Pour ce faire, nous aborderons différentes sections afin de comprendre l'importance de ce système et son impact sur la performance de l'entreprise.

Dans la première section, nous présenterons brièvement l'AGB et procéderons à une analyse approfondie de ses centres de responsabilité. Cette étape permettra de déterminer les différentes entités au sein de l'AGB qui jouent un rôle clé dans la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise

Dans la deuxième section, nous décrirons en détail le système de gestion budgétaire de l'AGB. Nous explorerons les différents éléments qui le composent, tels que l'établissement des budgets, la planification financière et l'allocation des ressources. Une analyse approfondie de ce système nous permettra de comprendre comment il contribue à la performance financière globale de l'AGB.

Enfin, dans la troisième section, nous aborderons le contrôle budgétaire au sein de l'AGB et son rôle dans le pilotage de la performance financière. Nous étudierons les mécanismes de contrôle utilisés par l'entreprise pour surveiller et évaluer la réalisation des objectifs budgétaires. Nous examinerons également comment ces mécanismes de contrôle permettent d'ajuster les actions de l'AGB afin d'optimiser sa performance financière.

Section 01 : Présentation de l'AGB et analyse de ses centres de responsabilité

Dans cette section, nous présenterons l'AGB en mettant en évidence ses activités en tant qu'institution financière. Nous examinerons son historique, sa mission, sa vision et ses valeurs fondamentales. De plus, nous aborderons brièvement sa structure organisationnelle, ses produits et services offerts. L'objectif est de fournir un aperçu général de l'AGB en tant que banque et de poser les bases pour une analyse plus approfondie de ses performances financière

1. Présentation de la Gulf Bank Algeria AGB :

1.1. Historique et dirigeants d'AGB :

L'AGB est une banque commerciale algérienne, faisant partie intégrante du groupe d'affaires renommé du Moyen-Orient, KIPCO (*Kuwait Projects Company*).

La Gulf Bank Algérie (AGB) est une banque avec un capital de 20 000 000 000 DZD, dont le principal actionnaire est Burgan Bank (**60% des actions**). Elle a commencé ses activités en mars 2004 avec pour mission principale de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie. AGB offre des services et produits diversifiés de qualité aux entreprises, professionnels et particuliers, en combinant le financement bancaire traditionnel avec des solutions financières conformes aux principes de la Charia.

En 2007, AGB a élargi son offre en développant une gamme variée de produits et services pour les particuliers, qui ont rencontré un réel succès grâce à leurs caractéristiques innovantes.

Le comité de direction de AGB est composé de 6 membres, avec un président et un vice-président élu au sein du Conseil d'Administration. En août 2015, les pouvoirs de gestion ont été délégués au Directeur Général de la banque, **M. SOUKARIEH Rabih**, originaire du Liban, qui occupe déjà le poste de Directeur Général dans une autre banque

1.1.1. LA BANQUE MÈRE : BURGAN BANK GROUP :

Fondée en **1977**, *Burgan Bank* est la plus jeune banque conventionnelle et la deuxième en termes d'actifs au Koweït, avec un intérêt particulier pour les secteurs des entreprises et des institutions financières, ainsi qu'une clientèle croissante de particuliers et de banques privées.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

1.2. Réseau d'AGB :

En vue de se rapprocher de sa clientèle, AGB a entrepris en 2008 une expansion de son réseau d'agences. De cette manière, le nombre d'agences est passé de 1 en 2007 à 13 à la fin de l'année 2008, puis à 18 à la fin de 2009, 21 à la fin de 2010, 29 à la fin de 2011, 33 à la fin de 2012, 42 en 2013, 46 en 2014 et enfin à 59 à ce jour.

Pour assurer une couverture optimale des opérations nécessitant un accueil en agence, le réseau d'AGB s'étend sur 41 wilayas à travers ses 59 agences, réparties entre 6 directions régionales. De plus, une agence indépendante est également mise en place

- **Agence de Dely Brahim :** Qui est la toute première agence AGB ce qui lui attribue une valeur unique au sein de la banque que ça soit en termes de travail ou en termes d'importance.
- **AGB TOUR EL BIAR :** c'est le nouveau siège social de l'AGB BANK depuis 2021
- **DR Alger :** Qui n'inclut pas moins de 11 agences, qui couvrent la capitale algérienne d'est à l'ouest, ce qui permet de toucher à toute la population d'Alger.
- **DR Annaba :** Pour cette partie-là, un total de 9 agences, dont deux à Annaba, sont répartis sur tout l'est algérien, et touchent à titre d'exemple des villes telles que Batna ou encore Khenchla.
- **DR Centre :** Un total de 15 agences, qui vont de la ville de Chlef à l'ouest jusqu'à Tizi Ouzou et Bouira à l'est, et qui s'étendent jusqu'à Ouargla au sud.
- **DR Oran :** Tout comme les autres directions régionales, celle-ci occupe une large zone géographique, mais cette fois à l'ouest du pays, allant d'Oran jusqu'à Bechar, en passant par exemple par Mostaganem, pour un total de 12 agences.
- **DR Setif :** La dernière mais pas des moindres, elle occupe la région centre-est du pays, occupant des villes telles que Bejaïa, Skikda ou Constantine, et ce via 9 agences

AGB met à disposition de sa clientèle un réseau de 107 distributeurs automatiques, répartis près des agences commerciales, dans des centres commerciaux et des aéroports. De plus, AGB a créé en exclusivité trois "Drive Banking", des distributeurs accessibles directement depuis une voiture. Enfin, AGB propose également 3 agences automatiques ouvertes 24h/24 et 7j/7, assurant ainsi une disponibilité sans faille des services bancaires.

1.2.1. Le lieu de stage : AGB SMART TOWER :

Le nouveau siège social d'AGB, également connu sous le nom de "Smart Tower", est situé dans la commune d'El Biar à Alger. Il a été inauguré le 14 mars 2022 en présence du ministre des Finances, du propriétaire de Kuwait Holding Company et du président de Kamco, la compagnie koweïtienne d'investissement. Ce nouveau siège représente une étape importante pour AGB dans son développement.



C'est un ouvrage immobilier singulier, en forme de papillon ou de livre ouvert selon la perception de chacun, qui dispose de 33 000 m² d'espaces exploitables, et qui offre à ses utilisateurs de nombreux services

*Notamment une salle de conférence connectée de 90 places, 19 salles de réunions modulables, des espaces de bureaux ergonomiques et fonctionnels, 9 ascenseurs intelligents dont 3 panoramiques, une salle de sport et un parking souterrain sur 5 niveaux de 280 places.*⁸⁴

Figure N° 17 : Le nouveau siège social de l'AGB banque « AGB smart tour »

1.3. Les valeurs d'AGB :

- ✓ **Progression** : AGB valorise le progrès à la fois individuellement et collectivement, en s'adaptant et en offrant des solutions qui répondent aux besoins de sa clientèle.
- ✓ **Écoute** : Chez AGB, l'écoute est une priorité et est considérée comme un outil essentiel pour répondre pleinement aux besoins des clients (employés, particuliers, entreprises).
- ✓ **Reconnaissance** : AGB considère la reconnaissance comme un moyen de procurer la satisfaction à ses clients internes et externes, en leur offrant un sentiment de

⁸⁴ <https://www.algerie-eco.com/2022/03/14/alger-inauguration-de-la-tour-de-la-banque-agb/>, (01/06/2023 à 19h45)

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

contentement. Un système d'objectifs et de développement est mis en place pour favoriser l'épanouissement professionnel des employés.

- ✓ **Consistance** : AGB s'engage à établir des relations durables avec ses clients internes et externes, en privilégiant la qualité, la sécurité et la stabilité, et en promettant une continuité et une pérennité de ses activités.
- ✓ **Engagement** : AGB s'investit pleinement dans la réussite de sa mission et de ses objectifs, en recherchant le succès de l'intérieur afin de le transmettre à ses clients externes, qu'ils soient particuliers ou entreprises en Algérie.

1.4.Orientations stratégiques :

La stratégie de Gulf Bank Algérie a été établie au début de l'année **2009**, en alignement avec celle du groupe Burgan Bank, et vise à accomplir sa mission tout en restant fidèle à ses valeurs et principes fondamentaux. Cette stratégie repose sur cinq axes principaux :

- Total Quality Management
- Croissance et conquête de Parts de marchés
- Elargissement de l'Offre Produits et Services
- Elargissement du Réseau d'Agences
- Une gestion des Ressources Humaines axée sur la Performance.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

1.5. Organigramme de l'entreprise :

Pour faciliter la compréhension de l'organisation dans sa globalité, nous vous présentons ci-dessous la structure de base de AGB, en mettant en évidence les liens les plus pertinents pour notre sujet :

49

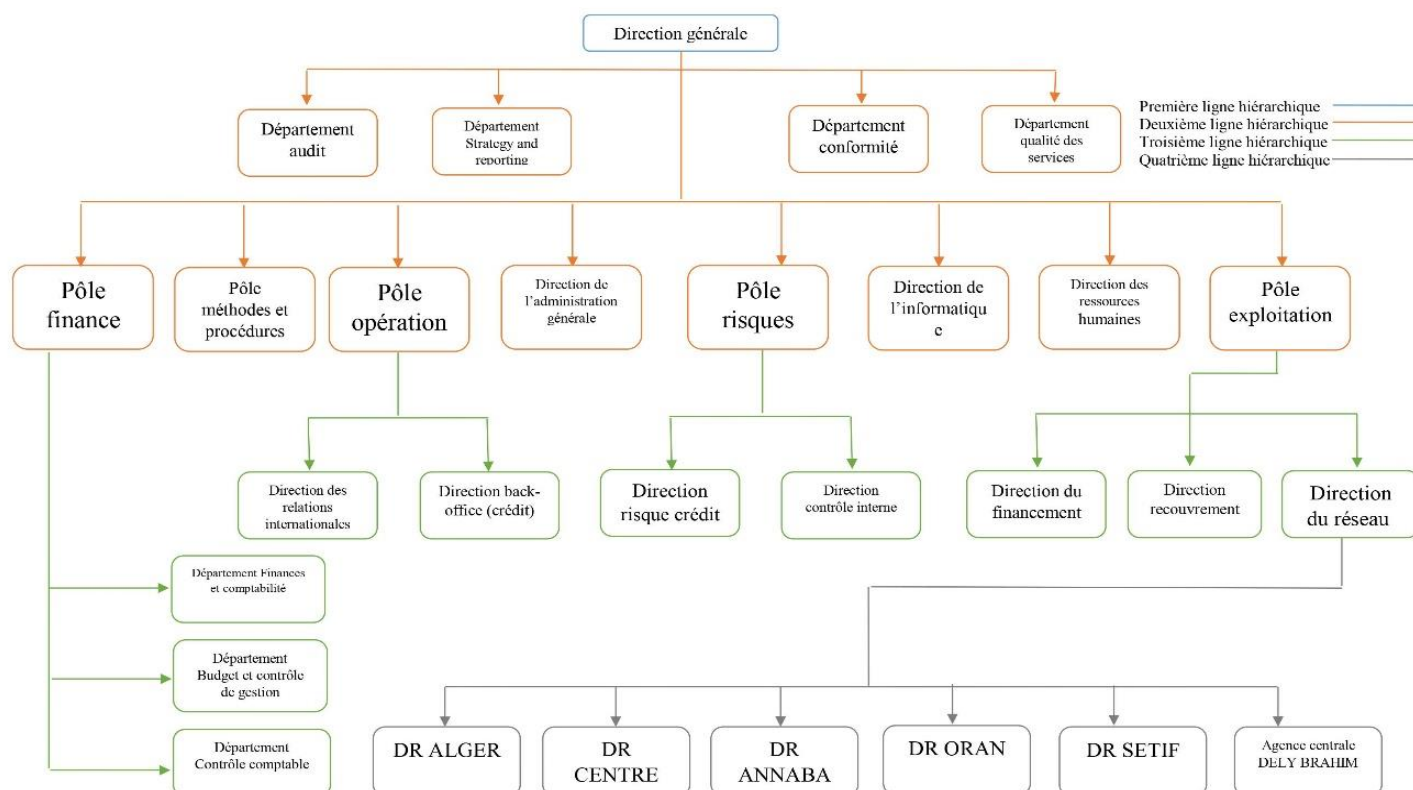


Figure N°18 : Organigramme de l'AGB banque ⁸⁵

2. Nomenclature des produits AGB :

A- Les dépôts : La collecte des ressources et la distribution des capitaux sont les piliers de l'activité bancaire d'AGB. Grâce à son réseau d'agences, la banque collecte des dépôts à vue, de l'épargne et des placements à terme auprès de particuliers et d'entreprises. Ces ressources sont

⁸⁵ Document interne de l'AGB banque

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

essentielles pour financer les demandes d'emprunt et générer une marge bénéficiaire. La gestion efficace de ces ressources est cruciale pour assurer la rentabilité de la banque tout en répondant aux besoins de financement de sa clientèle.

- **Les ressources rémunérées**

Les ressources rémunérées sont subdivisées en deux types bien distincts :

Ressources rémunérées "à vue" : Ces ressources correspondent aux dépôts à vue que les clients peuvent retirer à tout moment. Ils représentent une source de financement pour la banque, mais leur montant peut varier en raison de la possibilité de retraits à tout moment.

Ressources rémunérées "à terme" : Il s'agit des ressources disponibles pour l'agence bancaire pendant une durée déterminée, conformément à l'engagement pris par le client. Ces ressources ont un coût plus élevé pour la banque, mais elles sont conservées pendant une période plus longue. Cependant, il peut y avoir des retraits anticipés, ce qui entraîne une rémunération inférieure à celle prévue initialement

- **Les ressources non rémunérées :**

Ces ressources qui ont la particularité de ne pas être rémunérées par la banque sont généralement des comptes courants ou des comptes de chèque ouverts à la clientèle pour loger leur chiffre d'affaire ou leur salaire.

B -La distribution des capitaux

Les financements accordés par la banque aux divers agents économiques peuvent revêtir les formes suivantes :

- ✓ **Crédits à court terme** : destinés à couvrir les besoins de trésorerie des entreprises et des professionnels sur une période allant jusqu'à 12 mois.
- ✓ **Crédits à moyen terme** : offrant un financement sur une période de deux à sept ans, pour les investissements moyens des entreprises et la consommation des particuliers.
- ✓ **Crédits à long terme** : permettant de financer des projets d'investissement de grande envergure, avec une durée d'échéance supérieure à sept ans.

C- Le commerce extérieur « Comex » :

Concernant ce volet, on peut distinguer deux formes de sous catégories de produits :

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Le crédit documentaire est un mode de paiement sécurisé dans lequel une banque s'engage à payer le fournisseur d'une marchandise ou d'un service, à condition que celui-ci présente les documents prouvant la bonne exécution de la transaction. Cela garantit que le vendeur sera payé une fois la marchandise expédiée, tandis que l'acheteur est assuré de recevoir la marchandise avant de procéder au paiement. Le crédit documentaire est largement utilisé pour sécuriser les transactions et faciliter les échanges internationaux.

La remise documentaire, également appelée "Remdoc", est une autre méthode de paiement utilisée dans le commerce international. Dans ce cas, l'exportateur remet les documents représentant la marchandise à sa banque en échange du montant dû par l'importateur. Il existe deux types de remise documentaire : la remise documentaire contre paiement (D/P) et la remise documentaire contre acceptation (D/A). Dans le premier cas, les documents sont remis à l'importateur uniquement si le paiement est effectué immédiatement, tandis que dans le second cas, les documents sont remis après que l'importateur a accepté de payer ultérieurement.

Tableau N°03 : Les résultats commerciaux (année 2021) de l'AGB ⁸⁶

	NOMBRE	MONTANT USD
Garanties Internationales	81	8 866 093.29 USD

Import		
Nature des opérations	NOMBRE	MONTANT USD
Crédits documentaires	2 118	937 850 948 USD
Remises documentaires	11 332	1 796 475 119,00 USD

Export		
Nature des opérations	NOMBRE	MONTANT USD
Crédits documentaires	8	24 792 543.82 USD
Remises documentaires	35	157 034 330.58 USD

La différence de montant entre le crédit documentaire de la Banque AGB pour la catégorie d'importation (937 850 948 USD) et la remise documentaire des importations (1 796 475 119 USD) peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Il est possible que la remise documentaire concerne une transaction de plus grande envergure ou implique des produits de valeur plus élevée. Les frais supplémentaires liés aux transactions, les fluctuations des taux de change et les négociations spécifiques entre les parties peuvent également contribuer à cette différence.

⁸⁶ Rapport Annuel de l'AGB année 2021 (document interne)

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Pour une analyse précise, il est recommandé de consulter les documents officiels et de contacter les parties impliquées pour obtenir des explications spécifiques sur les raisons de cette disparité de montants.

D- La vente de carte monétique :

✓ Cartes dinars :

a. Carte CIB Sahla : Une carte permettant aux clients de retirer de l'argent et de faire des paiements en dinars à partir des fonds disponibles sur leur compte.

✓ Cartes devises internationales :

• Cartes VISA (Euro) :

a. Carte VISA prépayée : Une carte rechargeable utilisée pour les dépenses à l'étranger, les paiements en ligne et les retraits dans les distributeurs portant les logos VISA.

b. Cartes VISA de débit : Cartes classique, gold et Platinum automatiquement liées au compte devise du détenteur, utilisables jusqu'à concurrence du solde disponible.

• Cartes MASTERCARD (Dollars) :

a. Carte MASTERCARD prépayée : Une carte rechargeable en dollars pour les dépenses à l'étranger, les paiements en ligne et les retraits dans les distributeurs automatiques MASTERCARD.

b. Cartes MASTERCARD de débit : Cartes classique, gold et Platinum automatiquement liées au compte devise du détenteur, utilisables jusqu'à concurrence du solde disponible. Chaque catégorie de carte offre différentes options de paiement et de retrait en fonction de la monnaie utilisée et des besoins du client

E- Chiffres clés d'AGB :

AGB est la deuxième banque privée de la place en termes de résultat, il est évidemment impossible de résumer une organisation aussi grande en quelques chiffres mais nous pouvons néanmoins vous présenter ces quelques données qui peuvent vous donner un petit aperçu des dimensions de cette banque.

Les données fournies correspondent aux dernières informations disponibles et sont basées sur le rapport annuel le plus récent de la Banque AGB, couvrant l'année 2021.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

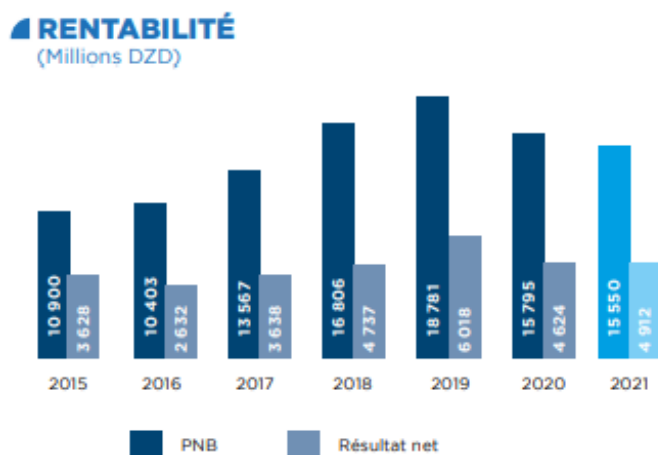
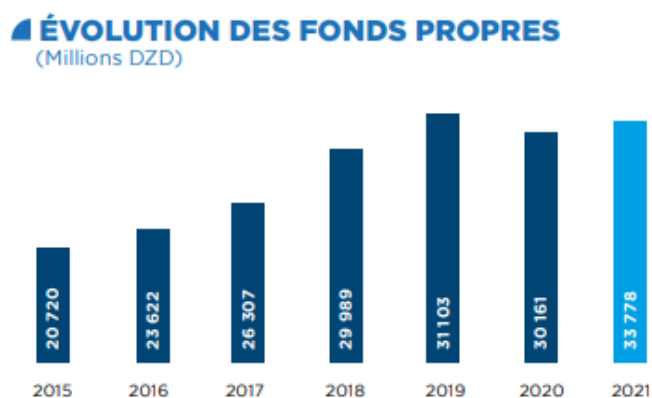


Figure N° 19 : Évolution de la rentabilité de l'AGB⁸⁷

Au cours de l'année 2019, la banque a enregistré un produit net bancaire (PNB) de 18 781 millions de dinars, reflétant un revenu solide généré par ses activités principales. Son résultat net pour cette année s'est élevé à 6 018 millions de dinars, indiquant un

bénéfice net satisfaisant après déduction de toutes les dépenses. En 2020, la banque a connu une légère diminution de son PNB, qui s'est établi à 15 795 millions de dinars, tout en maintenant un résultat net de 4 624 millions de dinars. Cependant, en 2021, le PNB est resté relativement stable à 15 550 millions de dinars, tandis que le résultat net a augmenté pour atteindre 4 912 millions de dinars. Ces chiffres témoignent d'une performance globalement solide de la banque au cours de ces trois années, avec des fluctuations légères mais globalement positives dans les résultats financiers.

Figure N° 20 : Évolution des fonds propres de l'AGB⁸⁸



Les fonds propres de la banque ont évolué au fil des années. En 2019, ils s'élevaient à 31 103 millions de dinars, témoignant d'une solide base financière. En 2020, les fonds propres ont légèrement diminué pour atteindre 30 161 millions de dinars, indiquant une

possible pression sur les ressources financières de la banque. Cependant, en 2021, les fonds propres ont augmenté de manière significative pour atteindre 33 778 millions de dinars, reflétant une amélioration de la situation financière et renforçant la solidité de la banque. Il est important

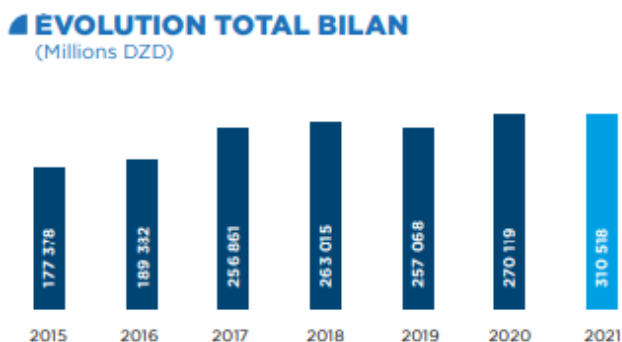
⁸⁷ Rapport annuel de l'AGB année 2021

⁸⁸ Op.cit.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

de prendre en compte d'autres indicateurs financiers pour obtenir une analyse complète de la situation de la banque.

Figure N°21 : Évolution total bilan de l'AGB ⁸⁹



Le total du bilan de la banque a connu une évolution significative sur la période considérée. En 2019, il s'élevait à 257 068 millions de dinars, témoignant de la taille et de l'envergure des opérations de la banque à cette époque. En 2020, le total du bilan a augmenté pour atteindre 270 119

millions de dinars, indiquant une croissance des actifs de la banque. Enfin, en 2021, le total du bilan a connu une nouvelle augmentation pour atteindre 310 510 millions de dinars, témoignant d'une expansion plus importante de l'activité de la banque. Il est essentiel de mener une analyse approfondie des indicateurs financiers supplémentaires pour évaluer pleinement la situation de la banque, tels que la qualité des actifs, la rentabilité et la performance globale.

F-Structure d'accueil : « Département budget et contrôle de gestion » :

Nous avons effectué notre stage pratique au sein du Département Budget et Contrôle de Gestion de la Banque. Ce département, rattaché hiérarchiquement au Pôle Finances, dépend directement du Directeur Général. Voici les principales caractéristiques de ce département :

Le Département Budget et Contrôle de Gestion exerce une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des structures de la Banque en ce qui concerne l'élaboration des budgets, la comptabilité analytique et le contrôle de gestion.

- ↳ Il entretient des relations de coopération avec toutes les structures de la Banque.
- ↳ Il est organisé en deux services : le service contrôle budgétaire et le service tableau de bord et reporting.

⁸⁹ Op.cit.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

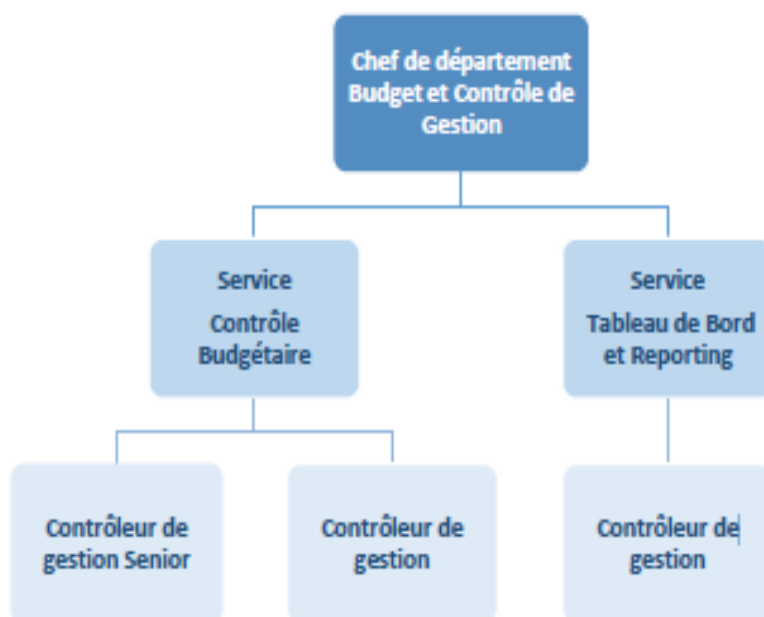


Figure N° 22 : Organigramme du département budget et CDG ⁹⁰

G-Missions du département :

Le Département Budget et Contrôle de Gestion, rattaché hiérarchiquement au Pôle Finances et relevant directement du Directeur Général, exerce des fonctions essentielles au sein de l'organisation. Son rôle comprend plusieurs aspects clés tels que l'élaboration du budget et des plans à long terme, l'élaboration et la mise à jour des tableaux de bord, le reporting à la banque mère, la mesure de la rentabilité, la gestion du contrôle budgétaire en ligne, l'étude de la rentabilité et la réalisation de travaux ponctuels pour la Direction Générale.

Dans le cadre de l'élaboration du budget et des plans à long terme, le département établit des modèles de collecte d'informations budgétaires, contrôle et vérifie la cohérence des demandes de budgets, et valide et communique les budgets de fonctionnement et d'investissement.

En ce qui concerne les tableaux de bord, le département est chargé de produire ces outils de suivi, de les mettre à jour régulièrement et de traiter et consolider les différentes informations afin de fournir une vue d'ensemble claire de la situation financière.

Le département assure également le reporting à la banque mère en produisant divers rapports internes et en rédigeant des comptes rendus et des rapports d'activité pour assurer une communication transparente et efficace.

⁹⁰ Document interne de l'AGB banque

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

La mesure de la rentabilité est un aspect crucial du travail du département, impliquant la détermination des coûts et le calcul de la rentabilité par secteur d'activité, par centre de profit, par produit et par client. Cela permet d'analyser les performances financières et d'identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées.

La gestion du contrôle budgétaire en ligne est également une responsabilité importante. Cela implique la production de rapports de contrôle budgétaire, le suivi du respect des limites budgétaires et, si nécessaire, l'allocation de nouvelles ressources en dehors du budget établi.

Le département effectue des études de rentabilité en élaborant des prévisions de clôture et en réalisant des analyses approfondies par agences et par produits, permettant ainsi d'identifier les sources de rentabilité et de prendre des décisions éclairées.

Enfin, le département effectue des travaux ponctuels pour la Direction Générale, en veillant à la transmission en temps voulu des informations nécessaires à la prise de décision et en s'assurant que les directives ponctuelles de la Direction Générale sont transmises et mises en œuvre efficacement.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Section 02 : Description et analyse du système de gestion budgétaire

Cette section est dédiée à la description et à l'analyse du système de gestion budgétaire. Nous examinerons comment les organisations utilisent ce système pour planifier, contrôler et allouer leurs ressources financières. Nous aborderons également les principales caractéristiques et fonctions du système .

1. Système de gestion budgétaire de l'AGB :

1.1. Principaux volets du Budget de la banque :

Les principaux volets qui constituent un budget sont :

1.1.1. Les Objectifs commerciaux & objectifs d'activité :

Les objectifs commerciaux représentent les prévisions d'octroi de crédits, de collecte de ressources ainsi que des volumes de commerce extérieur. Les objectifs d'activité reprennent les prévisions d'ouvertures de comptes, de vente de cartes monétiques, des produits de banque digitale ainsi que d'autres indicateurs (démarches salariés, prospects, ...etc.)

1.1.2. Le Budget de fonctionnement :

Représente l'ensemble des dépenses nécessaires à la commercialisation de produits et au bon fonctionnement de la banque en général, à titre d'exemple, la masse salariale, les charges locatives, les consommables, les honoraires de consulting, les dépenses de marketing, la formation du personnel...etc.

1.1.3. Le Budget d'investissement :

Représente les prévisions d'ouverture de nouvelles agences, d'aménagements d'agences ou de structures centrales, l'acquisition d'équipements ou de logiciel de supports de la banque.

1.1.4. Le Compte de résultat et bilan prévisionnels :

Il s'agit de retracer l'impact direct des volets estimés ci-dessus, Il reprend l'ensemble des produits et des charges, des actifs et des passifs qui découlent de l'activité prévisionnelle de la banque.

1.2. Types de budget :

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Selon la complexité et le degré de granularité des rubriques budgétisées, des prévisions par structure ou en consolidé, ainsi que de la période de budgétisation, il existe trois formes de budgets que l'on peut définir comme suit :

1.2.1. Budget Banque Mère :

Le budget destiné à la banque mère est un budget consolidé et sommaire, ses délais d'exécution sont courts, il doit répondre au calendrier exigé par le groupe ainsi que les templates transmis par leur soin.

1.2.2. Budget Interne :

Le budget interne est un budget détaillé, par structures et par lignes budgétaires, son élaboration commence au début du dernier trimestre de l'année et s'achève à la première semaine de l'année budgétaire.

1.2.3. Business Plan LRP (Long Range Plan) :

Il s'agit d'un plan d'action sur 5 ans actualisable chaque année, Il est réalisé généralement après la fin du premier trimestre de chaque année, il reprend les déclinaisons stratégiques de la banque à moyen terme.

1.3. Processus d'élaboration du budget :

Selon le type du budget, la présente rubrique détaille le déroulement de chaque budget, ses intervenants, les attentes de chaque partie prenante ainsi que le calendrier budgétaire y afférent.

1.3.1. Processus d'élaboration du Budget banque mère :

Il est élaboré en premier lieu et réalisé en consolidé banque (et non par structure), il est néanmoins détaillé mois par mois et ce en veillant à respecter aussi bien les normes de gestion locales que les normes du groupe **Burgan Bank**.

1.3.2. Les intervenants :

Les principaux intervenants impliqués dans le processus du budget **de la banque mère** sont présentés ci-après ainsi qu'un sommaire de leurs rôles et responsabilités :

A - L'équipe Budget et Finances de la banque mère Burgan Bank :

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Chargée du lancement de la campagne budgétaire, de la définition des principaux agrégats économiques prévisionnels ainsi que l'envoi des templates budgétaires par le **département Budget et contrôle de gestion** pour estimation des différentes rubriques.

B - Le Conseil d'Administration : Approbation du budget et/ou choix du scénario budgétaire.

C- La Direction Générale : Orientations générales et première validation du budget.

D- Le Département Budget et Contrôle de Gestion : Coordination, estimation, analyse et présentation des prévisions budgétaires.

E - La Direction du Financement : Estimation des objectifs d'activité de la banque.

F - La Direction des Finances et Comptabilité : supervision générale du processus et estimation de certains ratios prudentiels.

G - Les structures budgétivores de la banque : estimation des rubriques à forte consommation budgétaire,

1.3.3. Les étapes de déroulement et rôles des parties prenantes :

a) Lancement du processus budgétaire :

- ✓ Le coup d'envoi du budget est donné par la banque mère à travers la transmission d'un mail détaillant le calendrier ainsi que les templates à renseigner (Fichier Excel et présentation Power point).
- ✓ Un fichier élaboré par l'économiste du groupe, reprenant les estimations des principaux agrégats économiques y est aussi indexé.
- ✓ Les principaux volets de ce canevas sont : **le bilan, le compte de résultat, le détail des frais généraux, le détail des commissions ainsi que les ratios prudentiels, et ce, selon la réglementation de BBK.**

b) Estimations des différentes rubriques budgétaires :

- ✓ Le contrôleur de gestion se charge de recueillir les différentes estimations budgétaires sommaires et consolidées des structures de la banque citées plus haut (points e, f et g), et ce, afin d'alimenter un simulateur interne permettant de faire ressortir les principaux états requis, à l'achèvement de cette étape un premier niveau de contrôle est effectué

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

par le chef de service du département Budget et contrôle de gestion, et un second par le chef département Budget et contrôle de gestion.

- ✓ À noter que les structures suscitées ont un délai de 10 jour ouvrable afin d'estimer les rubriques budgétaires.
- ✓ À la réception de ces pré budgets, **le département CDG** procède à un premier contrôle de cohérence, une consolidation et une estimation du compte de résultat ;
- ✓ Plusieurs scénarios budgétaires peuvent être proposés à la Direction Générale, chaque scénario mettra en exergue les hypothèses retenues.

Un délai de traitement de 15 jours est requis pour ce volet.

c) Validation du budget :

Le budget est présenté à la Direction Générale pour un premier aval par le département budget et contrôle de gestion, tout changement d'hypothèse ou d'agrégat sera pris en charge et présenté à nouveau pour validation.

d) Approbation du budget :

Le budget validé par la Direction Générale est présenté aux membres du conseil d'administration pour approbation.

Si plusieurs scénarios sont proposés, un seul devra en être sélectionné.

e) Transmission du budget :

Suite à la validation et approbation du budget par le Conseil d'Administration, le Template de **Burgan** est renseigné et transmis.

f) Calendrier budgétaire générale :

Les étapes suivantes doivent être respectées afin d'assurer une campagne budgétaire fluide et efficace :

- Lancement de la campagne budgétaire (En générale le début du second trimestre date déterminé par BBK la banque mère).
- Estimation des pré-budget (un délai de 10 jours et accordé).
- Analyses des cohérence des pré-budget et consolidation des données (10 jours est accordé).

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

- Validation du budget par la DG et les membres du conseil d'administration (au moins 10 jours d'avant la date limite d'envoi).
- Approbation du budget par les membres du conseil d'administration (présentation du budget au conseil le plus proche prévu) .
- Transmission du budget (au plus tard à la date limite fixée par le groupe) .

1.4. Le processus d'élaboration du Budget Interne :

- ✓ Le budget interne est un budget détaillé par structure et par ligne budgétaire, où chaque activité, projet ou objectif ayant un impact sur les états financiers de la banque sont traités, il démarre en général au début du 4ème trimestre de l'année et nécessite l'implication de la plupart des structures de la banque.
- ✓ Le coup d'envoi du budget interne est donné à travers la lettre de cadrage qui émane de la Direction générale où les principaux agrégats cibles sont définis.
- ✓ Le processus d'élaboration du budget dépend de la nature des chapitres budgétisées, nous distinguons 4 grandes familles de rubriques :

-Les objectifs commerciaux

-Le budget de fonctionnement

-Le budget d'investissement

- Les états financiers prévisionnels

2. Les étapes de réalisation des différents budgets de l'AGB :

2.1. Le budget commercial :

Chaque année, le département CDG et les parties prenantes établissent et mettent à jour un plan détaillé des rubriques à budgétiser. Cela vise à intégrer tous les nouveaux produits et suggestions proposés par le secteur, afin de garantir un suivi optimal des réalisations. Les objectifs commerciaux spécifiques de chaque Direction Régionale et Agence seront ensuite communiqués par e-mail aux entités métier concernées.

Globalement, ils reprennent les indicateurs suivants :

Les Crédits : il s'agit des encours crédits détaillés par segment de client à savoir les crédits Corporate, les crédits Retail, par type et terme, à savoir crédits d'exploitation, crédits d'investissement, crédits à la consommation ...etc.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Les Ressources : il s'agit des encours de dépôts, par type et par terme, à savoir, les comptes courants, les dépôts à terme, les comptes épargne ainsi que les différentes formules de dépôts proposées aux clients.

Les Volumes Comex : il s'agit des volumes d'importation domiciliés à AGB, distinguées entre Credoc et Remdoc.

Les cartes nationales et internationales : il s'agit des ventes de cartes CIB, Visa et Mastercard, pour chaque catégorie et ce selon les différentes offres proposées à la clientèle.

Les ouvertures de comptes : il s'agit des ouvertures de compte pour les clients corporate et Retail.

Les produits de la banque digitale : à titre d'exemple les ventes de packs AGB online et de SMS Banking.

2.1.1. Le déroulement du processus :

↳ **Rédaction d'une lettre cadrage** : La lettre de cadrage est établie par le département budget et contrôle de gestion suite aux orientations de la Direction Générale.

↳ **Diffusion de la lettre de cadrage** : La lettre de cadrage est diffusée par la Direction du réseau aux agences et Directions Régionales pour lancer la campagne budgétaire relative aux objectifs commerciaux.

↳ **Définition des canevas budgétaires** : le modèles de canevas budgétaire est arrêtée par le département budget CDG et la Direction du réseau, et ce en indiquant les rubriques à budgétiser, les périodicités et l'historique des données souhaitées.

↳ **Transmission des canevas à renseigner** : Le département budget et contrôle de gestion procède à la préparation des canevas budgétaires et les transmet à l'ensemble des parties prenantes.

↳ **Estimation des prévisions budgétaires** : L'estimation de ces prévisions est effectuée par le département pilotage commercial en collaboration avec les directeurs régionaux ainsi que les directeurs d'agences. Ces chiffres sont validés par la direction du réseau avant leur transmission au département budget et contrôle de gestion.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

↳ **Retour des Template renseignés** : Les Template renseignés sont reçus par le département budget et contrôle de gestion qui procède à une consolidation et une analyse de cohérence. Toute remarque soulevée est transmise aux concernés pour prise en charge.

↳ **Détermination des comptes de résultats** : Le département Budget et contrôle de gestion procède à l'estimation des comptes de résultat pour chaque agence qui découlent des objectifs assignés.

↳ **Présentation des objectifs à la Direction Générale** : La direction du réseau prépare une présentation de l'ensemble des estimations au Directeur général pour avis et aval.

↳ **Notification des budgets aux agences** : une fois le budget validé, Le département pilotage commercial procède à la notification des objectifs aux agences.

La lettre de cadrage :

C'est une étape essentielle dans le processus budgétaire par laquelle la Direction Générale formalise ses orientations stratégiques dans un document appelé lettre de cadrage.

La lettre de cadrage constitue le premier élément des travaux préparatoires au titre du budget, par laquelle la Direction Générale fixe les objectifs financiers et commerciaux de l'exercice N+1 ainsi que les prévisions de clôture pour l'année N, notamment :

-Pour les structures d'exploitation (agences) :

1. Rappel des hypothèses à retenir,
2. Le taux prévisionnel de progression du résultat de la banque,
3. Les orientations, d'ordre général, portant sur la nécessité d'assurer :
 - L'extension de la base clientèle et le nombre de comptes,
 - L'amélioration de la qualité de service,
 - L'équilibre entre les emplois et les ressources stables,
 - L'évaluation précise des moyens à mettre à disposition et leur utilisation rationnelle.

-Pour les structures centrales :

1. Les orientations d'ordre général portant sur la nécessité d'assurer :
 - L'évaluation précise des moyens demandés,
 - L'amélioration de la qualité de service aux clients internes ainsi que externes (les agences et les autres structures de la banque),

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

- La maîtrise de la gestion de la structure et l'utilisation rationnelle des moyens à mettre à disposition.

2.1.2. Le calendrier budgétaire du budget commercial :

Le calendrier budgétaire du budget commercial est établi et mis à jour chaque année en collaboration avec le département CDG et les parties prenantes

- Lancement de la compagnie (1^{er} quinzaine du mois de septembre)
- Etablissement et réunion de discussion de la lettre de cadrage (2^{ème} quinzaine du mois de septembre)
- Elaboration du Template budgétaire (2^{ème} quinzaine d'octobre)
- Transmission des Template à renseigner (première 15 jours d'octobre) et (le retour se fait en mi-novembre)
- Consolidation et analyse des compte de résultats (7 jours qui suivent leurs réception)
- Présentation des objectifs à la DG (en décembre)
- Transmission des notification des objectifs au agences (première semaine de janvier)

2.2. Budget de fonctionnement :

Les charges de fonctionnement, également connues sous le nom de charges OPEX, désignent les dépenses engagées pour mener à bien les activités bancaires. Chaque année, ces charges sont planifiées de manière détaillée pour chaque structure de la banque dans le cadre de l'exercice budgétaire.

2.2.1. Les rubriques à budgétiser :

Le département de contrôle de gestion budgétaire a pour responsabilité de répertorier toutes les rubriques à budgétiser, organisées par ligne budgétaire et par structure. Chaque année, le contrôleur de gestion établit et met à jour un canevas détaillé des rubriques à budgétiser, qui est ensuite vérifié en premier lieu par le chef de service, puis par le chef du département budgétaire. Une fois validé, le canevas est transmis aux différentes parties prenantes

Voir Annexe 01 : Détail des lignes budget de fonctionnement

2.2.2. Le déroulement du processus :

↳ **Préparation des canevas budgétaires :** La préparation des canevas pour chaque structure s'effectue par le département Budget et Contrôle de Gestion.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

↳ **Lancement de la campagne budgétaire** : Un mail de l'annonce du début de la campagne budgétaire est envoyé aux différentes parties prenantes par le département Budget et Contrôle de Gestion.

↳ **Envois des Templates budgétaires et fixation des délais** : Les canevas sont transmis par le département budget et contrôle de gestion aux différents intervenants, avec un deadline fixé qui varie de 15 jours à un mois selon le volume de chaque structure.

↳ **Estimation du budget** : Dans le cas où le budget est transmis à un directeur ou un chef de pôle, le processus est le suivant :

- Diffusion des canevas à renseigner aux différentes structures rattachées par mail.
- Vérification de l'ensemble des budgets renseignés,
- Consolidation et transmission des canevas renseignés au département Budget et Contrôle de Gestion.

Dans le cas où le budget est transmis à un responsable de département, le processus est le suivant :

- Renseigner le canevas transmis par le département Budget et Contrôle de Gestion.
- Transmission du Budget à la hiérarchie pour validation
- Transmission des canevas renseignés au département Budget et Contrôle de Gestion.

↳ **Réception, analyse et retraitement des données** : Le Contrôleur de Gestion procède à une première analyse des canevas reçus des structures, ainsi le chef de service de service effectue une 2ème analyse et la soumet au chef département Budget et contrôle de gestion pour validation. Un retour est fait aux structures en cas d'anomalies, d'incompréhension de manquements ou autres.

↳ **Consolidation des données et des retours** : Le Contrôleur de Gestion procède à la consolidation de l'ensemble des budgets reçus. Puis le chef de service effectue un contrôle de premier niveau suivi par un contrôle de 2ème niveau de la part du chef département

↳ **Préparation des réunions avec le Directeur Général** : Chaque structure prépare une présentation de son budget avec tous les détails liés aux nouveaux projets à exposer au directeur Général en présence du responsable du département budget et contrôle de gestion, suite à laquelle le budget va être validé ou revu selon les recommandations du Directeur Général.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

↳ **Notification du budget** : Le département Budget et contrôle de gestion procède à la notification du budget validé aux différentes structures.

2.2.3. Le calendrier budgétaire du budget de fonctionnement :

- Lancement de la campagne budgétaire (mi-Octobre de chaque année).
- Collecte des données et préparation des canvas (tout au long du mois d'octobre).
- Transmissions des canvas (entre le 20 et 30 Octobre max).
- Estimation du budget (les chiffres sont finalisés au maximum le 30 Novembre).
- Réception et analyses des données entre le 15 novembre et le début décembre).
- Consolidation des données (la première quinzaine du décembre).
- Préparation des Templates de présentations (première semaine de décembre).
- Réunion avec le DG (du 15 au 30 décembre).
- Transmission des notifications budgétaire (première semaine de janvier).

2.3. Le budget d'investissement :

Le budget d'investissement, également connu sous le nom de budget Capex, englobe les dépenses qui ont un impact sur le patrimoine de la banque. Il englobe les investissements tant matériels qu'immatériels nécessaires au bon fonctionnement du système bancaire et à la réalisation des activités bancaires. Chaque exercice budgétaire, ces dépenses sont prévues de manière détaillée pour chaque structure de la banque, afin d'assurer une planification précise.

Voir Annexe 02 : Détail des lignes budget d'investissement

2.3.1. Le déroulement du processus et le calendrier budgétaire :

Le déroulement du processus budgétaire pour le volet investissement ainsi que le calendrier budgétaire sont exactement les mêmes que le budget de fonctionnement. l'envoi des canevas d'investissement se fait simultanément avec les canevas du budget de fonctionnement.

2.4. Les états financiers prévisionnels :

Le contrôleur de gestion de l'AGB est chargé d'estimer le compte de résultat prévisionnel de chaque agence une fois que tous les volets du budget (objectifs commerciaux, budget de fonctionnement et budget d'investissement) sont finalisés. Le chef de service analyse et vérifie la cohérence des résultats des agences, puis estime le compte de résultat et le bilan de la banque, y compris les prévisions de clôture de l'année en cours et les estimations pour l'année suivante.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Ces résultats sont ensuite vérifiés par le responsable du département budget et contrôle de gestion avant d'être transmis au Directeur Général.

- **Le compte de résultat** reprend les soldes intermédiaires de gestion, qui sont résumé dans
l'Annexe 03
- **Quant au Bilan estimé**, il reprend principalement les indicateurs qui sont résumé dans
l'Annexe 04

2.4.1. Déroulement du processus :

↳ **Préparation des canevas budgétaires :** Le département budget et contrôle de gestion procède à la préparation des Template budgétaire.

↳ **Estimation du budget :** L'estimation des comptes des résultats et Bilan est effectuée selon des formules qui sont liées à l'ensemble des parties du budget déjà traitées précédemment dans ce présent document.

↳ **Transmission des états financier estimés à la Direction Financière :** Le Département Budget et Contrôle de Gestion procède à la transmission des comptes de résultats et bilan estimation au Directeur financier pour analyse et avis.

↳ **Préparation des réunions avec le Directeur Général :** Les états financiers sont transmis au Directeur Général pour validation après une première validation du Directeur Financier.

2.4.2. Calendrier budgétaire des états prévisionnels de la banque :

L'estimation des comptes de résultats prévisionnels de la banque peut être considérée parmi les dernières étapes du processus budgétaire. :

- Elaboration du Template budgétaire (Première semaine de décembre).
- Détermination de l'ensemble des rubriques des états financiers (2 ème semaines de décembre).
- Elaboration des états financiers (3 ème semaine de décembre).
- Transmission des états financiers à la direction financière (3 ème semaine de décembre).
- Transmission des états à la direction générale (première semaine de décembre).

3. Le contrôle budgétaire :

Pour garantir une exécution efficace du budget et identifier les écarts entre les réalisations et les prévisions budgétaires, le département budget et contrôle de gestion prépare des rapports

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

périodiques. Ces rapports visent à analyser les écarts entre le budget et les réalisations, à déterminer leurs causes et leur origine, et enfin à proposer des solutions appropriées. Voici un récapitulatif succinct des différents rapports établis.

3.1. Tableaux de bords :

a) Tableau de bord agences :

Le tableau de bord agence est établie la première semaine de chaque mois et ce afin d'avoir un suivi sur les différents indicateurs de performances du réseau Agence.

Les chiffres indiqués dans le tableau de bord agences mensuel sont axés sur les états édités du système de gestion bancaire et les états financiers établis par la direction des finances et comptabilité durant la première semaine de chaque mois.

Il est considéré comme un support aux directeurs d'agences & régionaux afin d'avoir une visibilité sure :

- Ce qui est prévu en terme d'objectifs commerciaux et ce qui est réellement réalisé en terme de crédits, dépôt, opérations de commerce extérieur, le compte de résultat, les frais de gestion, statistiques banque digital & monétique,
- Mais aussi différentes informations telles que les clients en impayés & créances douteuses ainsi que leurs provisions
- Il permet aussi d'avoir une visibilité sur la qualité du portefeuille et le classement des agences dans leurs DR et dans la banque.

Il est aussi transmis avec un consolidé banque au Directeur Général et les différents chief Officer de la banque.

Voir Annexe 05 : Tableau de bord agence

b) Tableau de bord hebdomadaire :

Ce tableau de bord destiné au pôle l'exploitation est utilisé comme forme de contrôle hebdomadaire des objectifs commerciaux et des ventes de cartes de paiement, ainsi que les ouvertures et clôtures de comptes, ce tableau de bord présentera comme référence les réalisations de la même période de l'année précédente.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Il est établi à chaque dimanche par le département budget et contrôle de gestion, présentant des réalisations arrêtées à la date du jeudi le précédent, avant d'être communiqué au département pilotage commerciale qui s'occupera alors d'analyser son contenu et de le retraiter afin de pouvoir communiquer aux agences commerciales les données qui leurs sont propres.

Ce document représente une forme de contrôle avancée étant donné l'analyse de ses informations par les deux départements participants à son élaboration, avant d'être confronté à l'œil critique des agences commerciales parfois plus amènes à déceler des irrégularités.

Voir Annexe 06 : Tableau de bord Hebdomadaire

3.2. Les Rapports d'activités:

a) Rapport OPEX :

Pour contrôler les frais généraux, un rapport regroupant toutes les charges consommées par la banque est utilisé, sans distinction des structures consommatrices. Contrairement au tableau de bord agences qui détaille les charges par agence. À partir de l'analyse de ce rapport, basé sur la partie charges des états financiers mensuels fournis par la direction des finances et de la comptabilité, le département budget et contrôle de gestion effectue les tâches suivantes mensuellement :

- ✓ Identifier les lignes budgétaires ayant dépassé le budget prévu.
- ✓ Identifier les lignes budgétaires ayant des dépenses non prévues.
- ✓ Détecter les lignes budgétaires sans consommation de budget.

Ensuite, les raisons derrière ces résultats sont recherchées et des mesures appropriées sont prises si nécessaire.

b) Rapport CAPEX :

Tout comme pour les dépenses OPEX, les réalisations en termes de dépenses CAPEX sont calculées à partir des états générés par le système, puis résumées dans le "Rapport CAPEX" par ligne budgétaire et par structure. Ce rapport comprend également le budget alloué. Son objectif est de comparer les dépenses du mois M de l'année N avec le budget établi à cet effet. Ainsi, le département budget et contrôle de gestion effectue une analyse des réalisations et peut poser des questions aux structures consommatrices.

Ce rapport est transmis trimestriellement au Directeur Général.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

c) Rapport pour la banque mère :

• **Rapport mensuel budget vs réalisation :**

Chaque mois, la banque mère envoie un canevas à remplir, où nous devons fournir les réalisations financières du mois précédent pour le compte de résultat et le bilan. Ce modèle comprend une colonne pour le budget mensuel, préalablement renseignée par la banque mère, ainsi que des colonnes d'écart entre le budget et les réalisations. Il nous est également demandé de commenter chaque rubrique présentant une variation significative.

• **Rapport de prévision de clôture :**

Un canevas est reçu au milieu de chaque trimestre de l'année par la banque mère ou il demande de revoir les prévisions budgétaires de la clôture de ce trimestre, et ce pour la partie compte de résultat et bilan

3.3. Le contrôle ponctuel :

De manière récurrente, d'autres formes de contrôle sont effectuées pour surveiller les différentes dépenses de la banque :

- ✓ Vérification de la saisie des bons de commande et examen des bons de commande approuvés mais non réglés.
- ✓ Vérification des dépenses des agences approuvées mais non réglées.
- ✓ Analyse des dépenses importantes.
- ✓ Analyse des dépenses dépassant le budget.
- ✓ Analyse des dépenses hors budget.
- ✓ Analyse des factures impayées liées aux contrats domiciliés dans le système.

Ce qui relie ces différentes formes de contrôle budgétaire, c'est l'utilisation du budget et des réalisations des exercices précédents comme références pour la comparaison et l'analyse.

3.4. La révision budgétaire :

Le budget initial, une fois établi et approuvé, est généralement contractuel et ne peut être modifié que dans des circonstances exceptionnelles ou imprévues. Ces situations peuvent inclure :

- ✓ Une réorganisation non planifiée lors de l'élaboration du budget initial.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

- ✓ Un changement dans la réglementation, entraînant des conséquences significatives sur l'activité de la banque.

Dans de tels cas, la révision du budget est une décision prise par la Direction Générale et soumise à l'approbation du Conseil d'Administration. Ces événements exceptionnels justifient une réévaluation du budget initial afin de tenir compte des nouveaux paramètres et de prendre les mesures appropriées pour s'adapter à ces changements inattendus.

Section 03 : Le contrôle budgétaire au sein de l'AGB et le pilotage de sa performance financière

Le secteur bancaire est soumis à une pression constante pour maintenir une performance financière solide et assurer une gestion efficace de ses ressources. Dans ce contexte, le contrôle budgétaire et le pilotage de la performance financière jouent un rôle crucial pour les banques afin de s'assurer de leur viabilité à long terme.

L'objectif de cette étude est de se pencher sur le cas spécifique de la banque AGB et d'analyser en détail son système de contrôle budgétaire ainsi que les éléments clés qui contribuent à la gestion de sa performance financière. Plus précisément, nous nous intéresserons à différents indicateurs financiers et opérationnels qui ont été évoqués dans notre analyse, tels que les dotations aux provisions des créances douteuses, les résultats d'exploitation comptables, l'IBS (Impôt sur les bénéfices des sociétés) comptable, et bien d'autres.

Nous explorerons les évolutions, les taux de réalisation et les écarts associés à ces éléments, afin de mieux comprendre comment la banque AGB a géré ses ressources et évalué sa performance financière au cours de la période étudiée. Cette analyse approfondie nous permettra de mettre en évidence les forces et les faiblesses de la banque dans le domaine du contrôle budgétaire et du pilotage financier.

Enfin de compte, cette étude vise à fournir des recommandations précieuses à la banque AGB pour améliorer ses pratiques de contrôle budgétaire et renforcer sa performance financière. Ces recommandations pourraient contribuer à l'optimisation de l'allocation des ressources, à la gestion plus efficace des risques et à l'atteinte des objectifs stratégiques de la banque

1. Essai de calcul des écarts au sein d'AGB :

Le suivi budgétaire consiste à vérifier que les réalisations sont conformes aux objectifs et, dans le cas inverse, rechercher et analyser les écarts afin de permettre aux responsables de mettre en œuvre les actions correctives. Le département du budget et CDG procède aux vérifications à partir des tableaux de bord et indicateurs de chaque centre, établis dans le cadre des reportings.

Notre analyse se portera sur la performance de l'AGB durant l'année 2022

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

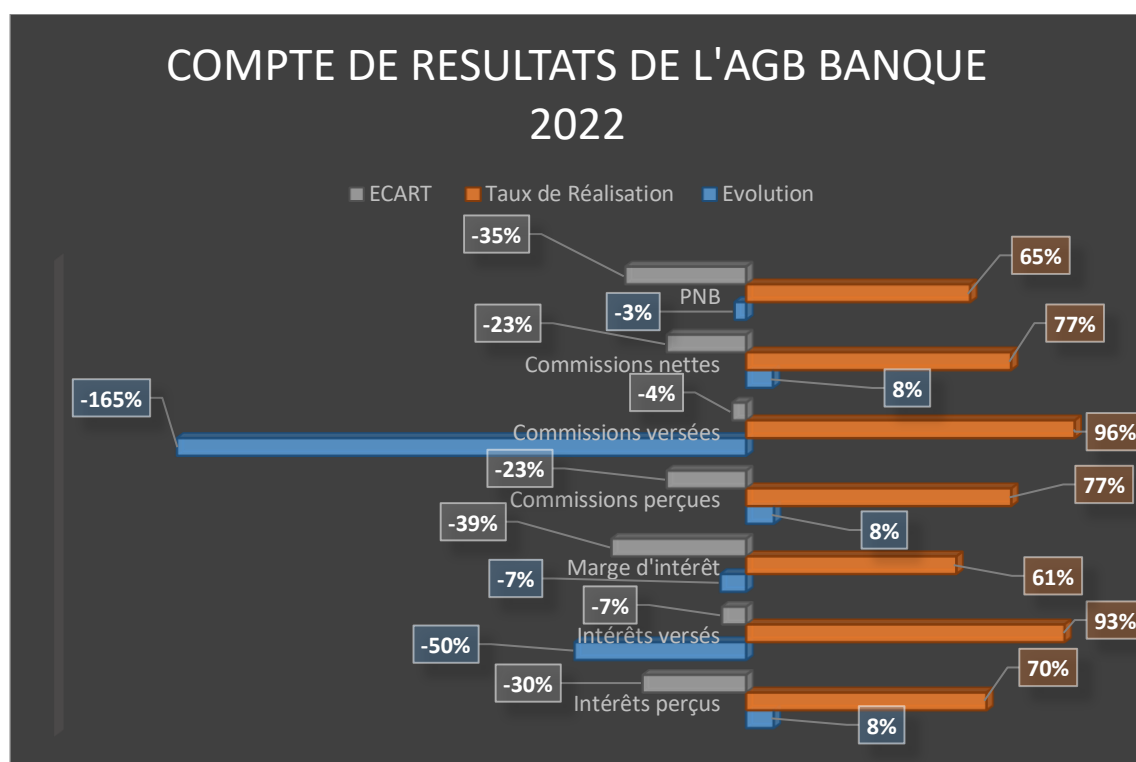
Les tableaux suivants sont des tableaux extraits à partir d'un tableau de bord budgétaire de la banque AGB qui nous permettra d'évaluer le système budgétaire de la banque .

Nous nous intéresserons d'abord au compte de résultats de l'AGB, puis nous examinerons les tableaux des objectifs commerciaux, les objectifs de cartes et les objectifs d'activités.

1.1. Le calcul des écarts relatifs au compte de résultats de la banque.

➤ Partie 01 :

Figure N° 23 : Un graphique montrant L'évaluation du PNB de l'AGB et les facteurs qui l'affectent



Source : Tableau de bord budgétaire de la banque AGB « Annexe N°7 »

Voici l'interprétation des écarts et leurs causes, ainsi que leur influence sur le Produit Net Bancaire (PNB) :

1. Intérêts perçus : La banque a réalisé un taux de réalisation de 70% des intérêts prévus. La baisse peut être attribuée à une diminution des taux d'intérêt, des problèmes de recouvrement des créances ou une diminution des activités de prêt de la banque. Cet écart a une influence négative sur le PNB, car il entraîne une diminution des revenus d'intérêts.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

2. Intérêts versés : La banque a versé 93% des intérêts prévus, ce qui témoigne d'une bonne performance en termes de paiement des intérêts. Cependant, l'écart de -7% suggère une légère sous-performance. Cela peut être dû à des fluctuations des taux d'intérêt ou à des dépenses plus élevées que prévu. Cet écart a une influence négative sur le PNB, car il entraîne une augmentation des dépenses d'intérêts.

3. Marge d'intérêt : La marge d'intérêt de la banque a atteint un taux de réalisation de 61%. L'écart de -39% indique que la marge d'intérêt est inférieure aux attentes. Les causes possibles comprennent une baisse des taux d'intérêt, une augmentation des coûts d'emprunt ou une concurrence accrue sur le marché. Cet écart a une influence négative sur le PNB, car il réduit la rentabilité des activités d'intérêts de la banque.

4. Commissions perçus : La banque a perçu 77% des commissions prévues, ce qui témoigne d'une bonne collecte des commissions dues. Cependant, l'écart de -23% suggère une légère sous-performance. Cela peut être causé par des retards de paiement des clients ou des réclamations en cours de traitement. Cet écart a une influence négative sur le PNB, car il réduit les revenus de commissions.

5. Commissions versées : La banque a effectué 96% des paiements de commissions prévus, ce qui indique une gestion efficace des dépenses liées aux services externes. L'écart de -4% suggère que les commissions payées sont inférieures aux attentes. Cela peut être dû à une renégociation des contrats avec les fournisseurs de services externes ou à une réduction des coûts liés aux commissions. Cet écart a une influence positive sur le PNB, car il réduit les dépenses de la banque

6. Commissions nettes : La banque a atteint 77% de ses objectifs en matière de commissions nettes. L'écart de -23% indique une diminution des revenus nets provenant des commissions. Les causes possibles comprennent une baisse des volumes d'activité, une concurrence accrue ou une réduction des frais de commission. Cet écart a une influence négative sur le PNB, car il réduit les revenus nets de la banque.

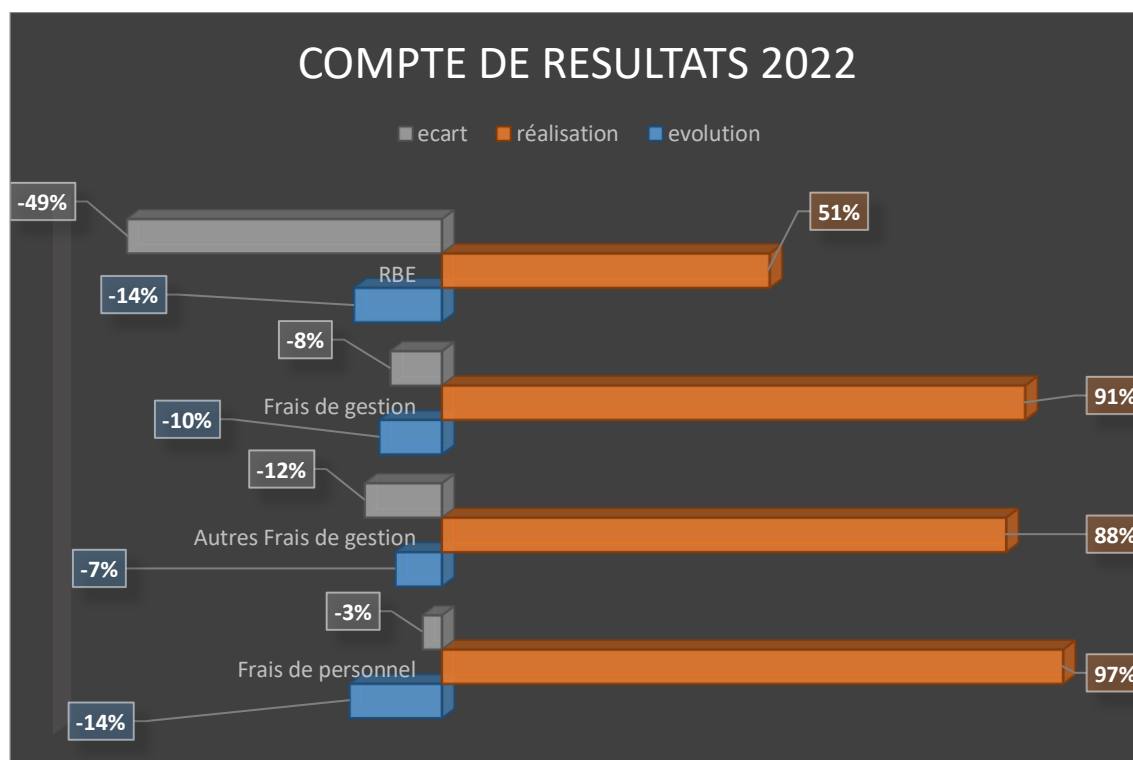
7. Le PNB de cette banque a été réalisé à hauteur de 65%, ce qui représente une performance inférieure aux attentes. L'écart de -35% indique un déficit de 35% par rapport aux objectifs de revenus. Les causes possibles incluent une diminution des revenus d'intérêts, une baisse des revenus de commissions, une augmentation des coûts d'exploitation ou une moindre

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

performance des activités commerciales. Cet écart a une influence négative sur la rentabilité de la banque.

➤ Partie 02 :

Figure N°24 : Un graphique montrant l'évaluation du résultat brut d'exploitation et les facteurs qui l'affectent



Source : Op cit

Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis :

1. Frais personnels : Les frais personnels de la banque ont atteint 97% de leurs objectifs, ce qui indique une gestion efficace des dépenses liées au personnel. Cependant, l'écart de -3% suggère une légère sous-performance par rapport aux attentes précédentes. Cela peut être dû à une mauvaise allocation des ressources humaines ou à une augmentation des coûts salariaux. L'influence sur le PNB de la banque peut être relativement limitée, mais une évaluation adéquate des ressources humaines est nécessaire pour optimiser les coûts et maintenir la rentabilité.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

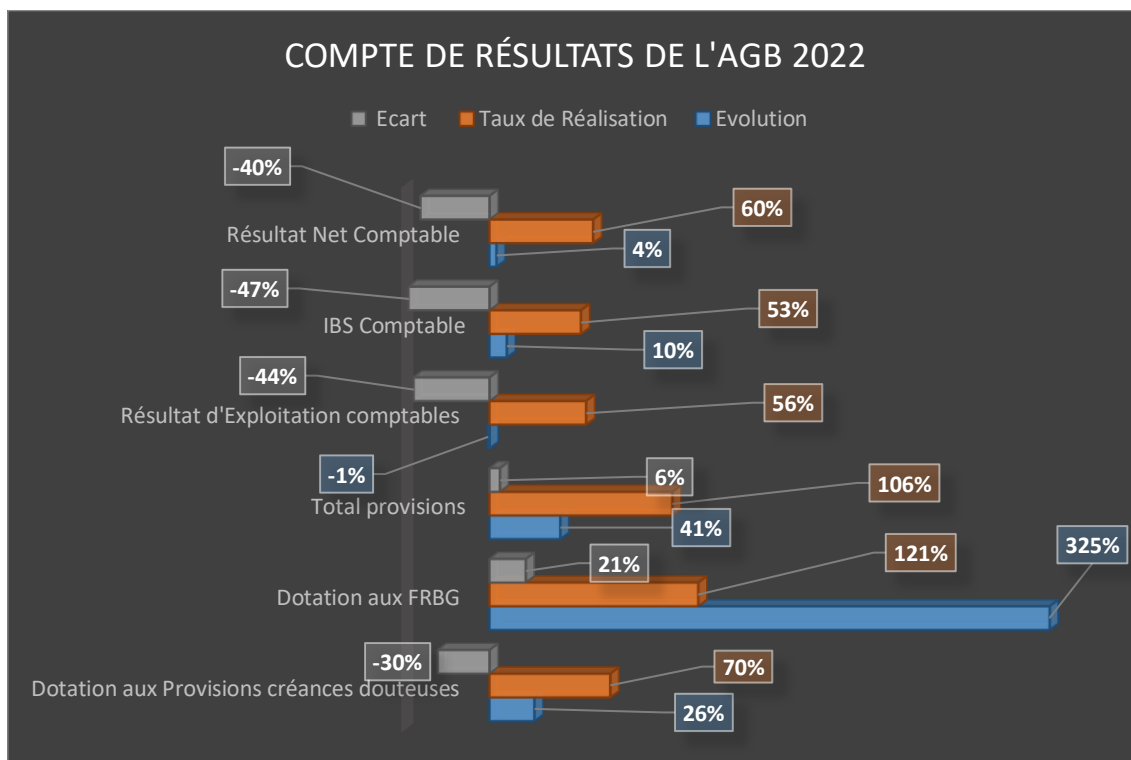
2. Autres frais de gestion : Les autres frais de gestion ont atteint 88% des objectifs, indiquant une gestion efficace des coûts non liés au personnel. Cependant, l'écart de -12% révèle des dépenses inférieures aux attentes, ce qui peut être dû à une réduction des coûts, une optimisation des processus ou des économies réalisées dans d'autres domaines. Cela peut avoir une influence positive sur le PNB de la banque en réduisant les dépenses et en améliorant la rentabilité.

3. Frais de gestion : La banque a atteint 91% de ses objectifs en termes de frais de gestion, démontrant une maîtrise adéquate des dépenses liées à la gestion générale. Cependant, l'écart de -8% suggère des dépenses de gestion inférieures aux attentes. Cela peut être dû à une réduction des coûts, à des économies réalisées dans la gestion opérationnelle ou à une optimisation des ressources. L'influence sur le PNB de la banque peut être positive en réduisant les dépenses, mais il est essentiel de veiller à ce que la performance globale ne soit pas compromise.

4. RBE (Résultat Brut d'Exploitation) : Le taux de réalisation du RBE est de 51%, révélant une performance opérationnelle en deçà des attentes. L'écart de -49% met en évidence une sous-performance significative et des difficultés financières. Les causes de cet écart peuvent être multiples, telles qu'une diminution des revenus, des coûts élevés, une mauvaise gestion des dépenses ou des problèmes structurels. L'influence sur le PNB de la banque est négative, car une faible performance opérationnelle affecte directement les résultats financiers. Des mesures correctives approfondies sont nécessaires pour améliorer la situation, telles que l'optimisation des coûts, l'augmentation des revenus ou la restructuration des activités.

➤ **Partie 03 :**

Figure N° 25 : Un graphique montrant le résultat d'exploitation comptable et résultat net comptable



Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis :

1. Dotations aux provisions des créances douteuses : Les provisions pour les créances douteuses ont augmenté de 26%, indiquant une augmentation des risques associés à ces créances. Cependant, le taux de réalisation de 70% et l'écart de -30% indiquent que les provisions constituées sont inférieures aux attentes. Les causes possibles peuvent inclure une évaluation insuffisante des risques, une augmentation du nombre de créances douteuses ou une réticence à constituer des provisions plus importantes. Cette situation a une influence négative sur le PNB de la banque, car elle peut entraîner une augmentation des pertes liées aux créances douteuses et une baisse des revenus.

2. Dotations aux fonds pour risques bancaires généraux : Les dotations aux fonds pour risques bancaires généraux ont augmenté de 325%, indiquant une anticipation des risques potentiels par la banque. Le taux de réalisation de 121% et l'écart de 21% indiquent que les

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

provisions constituées dépassent les attentes. Les causes possibles peuvent inclure une évaluation plus prudente des risques, une augmentation du niveau de prudence dans la constitution des provisions ou une augmentation des exigences réglementaires. Cela renforce la capacité de la banque à faire face aux risques futurs, mais peut également avoir une influence négative sur le PNB en réduisant les bénéfices disponibles.

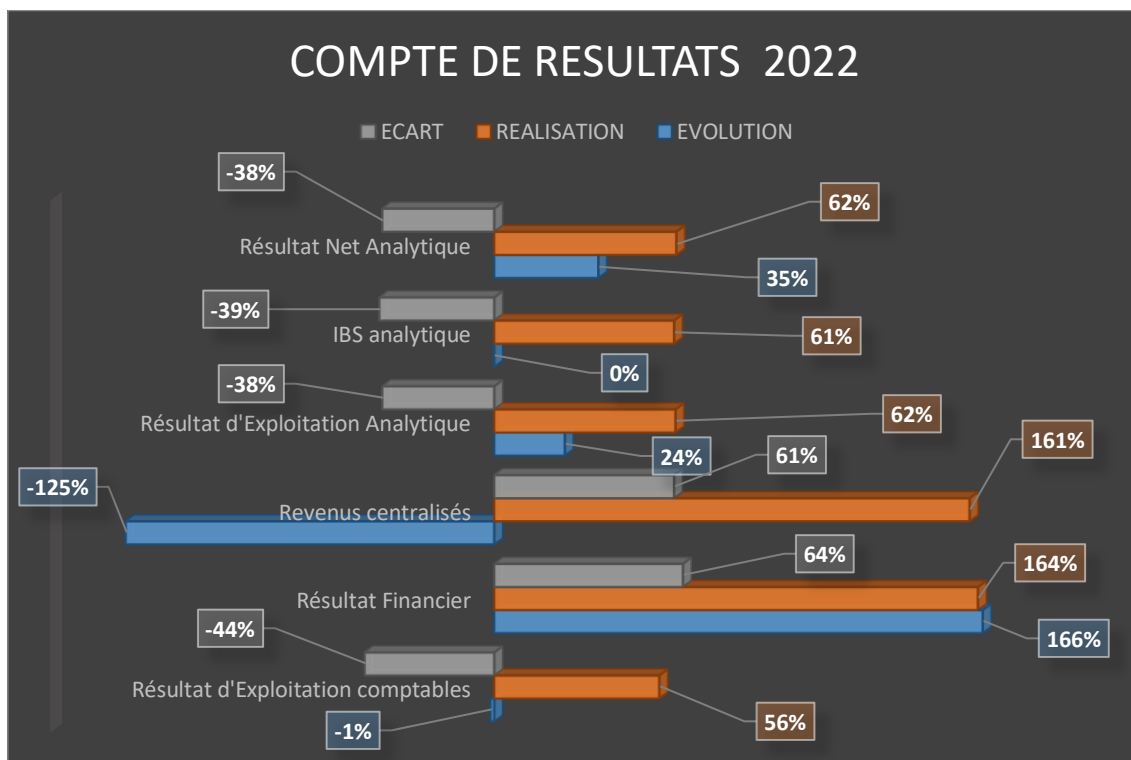
3. Total des provisions : Les provisions, y compris celles pour créances douteuses et fonds pour risques bancaires généraux, ont augmenté de 41%, reflétant les mesures prises par la banque pour renforcer ses réserves globales. Le taux de réalisation de 106% et l'écart de 6% indiquent que les provisions constituées dépassent les attentes. Cela dénote une gestion proactive des risques et une meilleure préparation face à d'éventuelles pertes. Cette situation peut influencer positivement le PNB en renforçant la stabilité financière de la banque et en réduisant les risques de pertes importantes.

4. Résultat d'exploitation comptable : La rentabilité opérationnelle de la banque a légèrement diminué de 1%. Le taux de réalisation de 56% et l'écart de -44% révèlent une sous-performance significative par rapport aux objectifs fixés. Les causes possibles peuvent inclure des dépenses plus élevées que prévu, une baisse des revenus ou une inefficacité opérationnelle. Cela a une influence négative sur le PNB de la banque, car cela réduit les bénéfices générés par les activités opérationnelles.

5. IBS comptable : L'IBS comptable a augmenté de 10%, mais le taux de réalisation de 53% et l'écart de -47% indiquent un sous-paiement significatif des obligations fiscales. Les causes possibles peuvent inclure des erreurs de calcul ou une mauvaise interprétation des réglementations fiscales. Cela nécessite une correction des calculs fiscaux et une conformité accrue aux obligations fiscales. Cela peut avoir une influence négative sur le PNB de la banque en entraînant des pénalités fiscales supplémentaires et une utilisation inefficace des ressources financières.

➤ **Partie 04 :**

Figure N°26 : Un graphique montrant le résultat net analytique de l'AGB et les facteurs qui l'affectent



Source : Opcit

Dans un premier temps, il est essentiel de comprendre :

- **Le résultat financier** correspond au revenu des agences excédentaire en trésorerie, excédentaire veut dire que les dépôts sont supérieurs aux crédits, et vice versa
- **Les revenus centralisés** sont des revenus générés par les agences mais qui sont comptabilisé au niveau central (siège) pour diverses raisons (exigences réglementaires...), les départements de contrôle de gestion et budget procède à la ventilation des revenus vers les agences à travers des clés de répartition.

Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis

1. Résultat Financier : L'augmentation significative de 166% du résultat financier de la banque a une influence positive sur son PNB. Cette amélioration indique une gestion financière efficace, une augmentation des revenus provenant d'investissements ou d'activités financières,

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

ou une réduction des coûts financiers. Le dépassement des prévisions de 164% renforce cette performance positive et contribue à la croissance du PNB de la banque.

2. Revenus centralisés : Bien que les revenus provenant des filiales ou divisions centralisées de la banque aient diminué de 125%, leur taux de réalisation de 161% indique que ces revenus ont dépassé les prévisions de 161%. Cela suggère que malgré la baisse des revenus, la banque a réussi à tirer parti des opportunités commerciales et à générer des revenus supérieurs aux attentes. Cela a une influence positive sur le PNB de la banque en contribuant à sa croissance.

3. Résultat d'Exploitation Analytique : L'augmentation de 24% du résultat d'exploitation analytique de la banque témoigne d'une amélioration globale de sa performance opérationnelle. Cependant, avec un taux de réalisation de seulement 62% et un écart de -38%, il y a une sous-performance par rapport aux attentes. Cette situation peut être due à une augmentation des coûts opérationnels, une diminution des revenus ou une inefficacité dans la gestion des activités. Cela a une influence négative sur le PNB de la banque en réduisant sa rentabilité.

4. IBS analytique : Le taux de réalisation de l'IBS analytique de 61% et l'écart de -39% indiquent un sous-paiement significatif des obligations fiscales prévues. Cela peut être dû à une mauvaise planification fiscale, des erreurs dans les calculs fiscaux ou une non-conformité aux obligations fiscales. Cela peut entraîner des pénalités fiscales supplémentaires et une utilisation inefficace des ressources financières, ce qui a une influence négative sur le PNB de la banque.

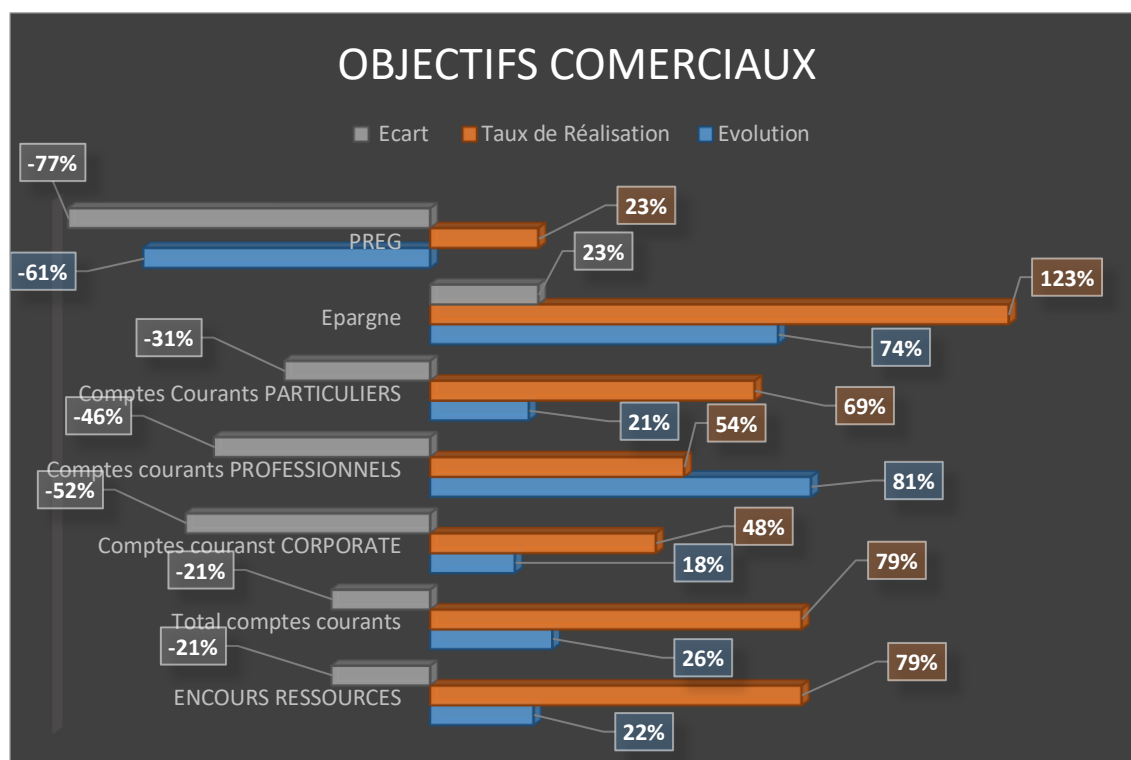
5. Résultat Net Analytique : L'augmentation de 35% du résultat net analytique de la banque est positive pour son PNB, car cela indique une amélioration du résultat net après impôts. Cependant, avec un taux de réalisation de seulement 62% et un écart de -38%, il y a une sous-performance par rapport aux attentes. Cela peut être dû à une diminution des revenus, une augmentation des charges ou des inefficacités dans la gestion des dépenses. Des mesures correctives sont nécessaires pour améliorer la rentabilité nette de la banque et stimuler son PNB.

En résumé, l'augmentation du résultat financier, des revenus centralisés et du résultat net analytique a une influence positive sur le PNB de la banque. Cependant, la sous-performance du résultat d'exploitation analytique et de l'IBS analytique peut avoir un impact négatif. Il est essentiel d'analyser les causes des écarts et de mettre en place des mesures correctives appropriées .

1.2. Le calcul des écarts relatifs aux objectifs commerciaux de la banque :

➤ **Partie 01 :**

Figure N° 27 : Un graphique montrant l'État des objectifs commerciaux (encours ressources) de la banque et les facteurs qui l'affectent



Source : Op.cit.

Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis :

1. Total comptes courants : L'évolution positive de 26% du nombre de comptes courants dans toutes les catégories indique une croissance de la clientèle ou une augmentation de l'activité de dépôt des clients existants. Cela peut avoir une influence positive sur le PNB de la banque. Cependant, la réalisation de 79% de l'objectif suggère une performance solide dans l'acquisition de nouveaux clients ou la conversion de comptes existants. Néanmoins, un écart négatif de 21% par rapport à l'objectif indique une performance inférieure à celle prévue. Cela peut limiter la croissance du PNB de la banque.

2. Comptes courants corporate : L'augmentation de 18% du nombre de comptes courants pour les entreprises et les entités juridiques reflète une augmentation de l'activité commerciale

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

et de la demande de services bancaires. Cela peut influencer positivement le PNB de la banque. Cependant, avec une réalisation de seulement 48% de l'objectif et un écart négatif de 52%, la banque a sous-performé par rapport aux attentes dans l'acquisition de nouveaux comptes courants dans le segment corporate. Cela peut limiter la croissance du PNB dans ce segment.

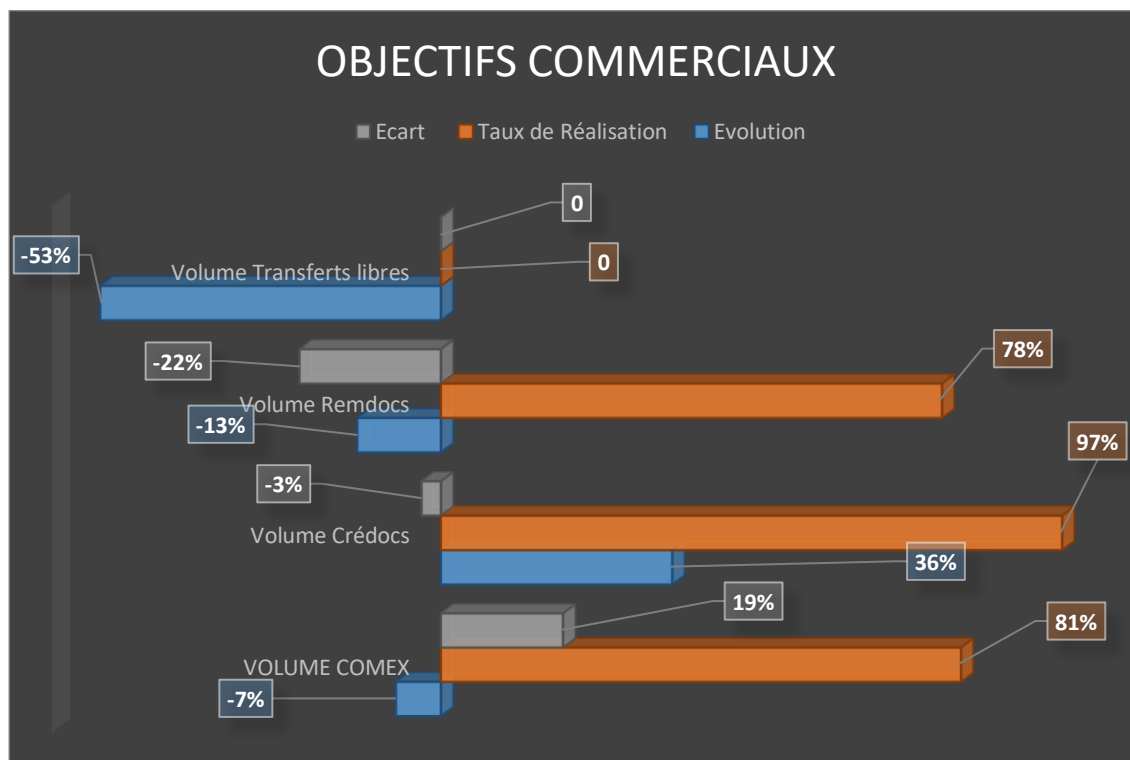
3. Comptes courants professionnels : La croissance significative de 81% du nombre de comptes courants détenus par les professionnels résulte de nouvelles ouvertures de comptes, ce qui peut influencer positivement le PNB de la banque. Cependant, avec une réalisation de seulement 54% de l'objectif et un écart négatif de 46%, la banque n'a pas atteint les attentes dans l'acquisition de nouveaux clients professionnels. Cela peut limiter la croissance du PNB dans ce segment du marché.

4. Comptes courants particuliers : L'augmentation de 21% du nombre de comptes courants détenus par les particuliers indique une demande accrue de services bancaires de la part des clients individuels, ce qui peut avoir une influence positive sur le PNB de la banque. Cependant, bien que la réalisation de 69% de l'objectif suggère une demande soutenue de services bancaires ou des efforts de marketing réussis, un écart négatif de 46% met en évidence une performance inférieure à celle prévue dans l'acquisition de nouveaux clients individuels. Cela peut limiter la croissance du PNB dans ce segment du marché.

En résumé, l'augmentation du nombre de comptes courants, tant dans le total que dans les différentes catégories, peut contribuer positivement au PNB de la banque. Cependant, les écarts négatifs par rapport aux objectifs dans certains segments indiquent une performance inférieure dans l'acquisition de nouveaux clients, ce qui peut restreindre la croissance du PNB. Des mesures correctives sont nécessaires pour améliorer les résultats et stimuler la croissance du PNB de la banque.

➤ Partie 02 :

Figure N° 28 : Un graphique montrant l'État et le volume du commerce extérieur de l'AGB



Source : op.cit.

Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis :

1. Volume Credoc : La croissance de 36% du volume des crédits documentaires émis par la banque peut être attribuée à une augmentation significative des transactions commerciales utilisant ce moyen de paiement. La performance élevée de 97% par rapport à l'objectif démontre la capacité de la banque à répondre à la demande croissante. Cependant, l'écart négatif de -3% indique que le volume réel dépasse légèrement l'objectif fixé, ce qui peut être dû à une estimation conservatrice ou à une fluctuation inattendue de l'activité commerciale.

2. Volume Remdocs : La diminution de 13% du volume des remises documentaires réalisées par la banque suggère une réduction des transactions commerciales utilisant ce moyen de paiement spécifique. Malgré cela, la performance solide de 87% par rapport à l'objectif indique que la banque a réussi à maintenir une part importante du marché. L'écart négatif de -22% révèle

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

cependant que le volume réel est inférieur de 22% à l'objectif, ce qui peut être attribué à une baisse générale de l'utilisation de ce mode de paiement ou à une concurrence accrue.

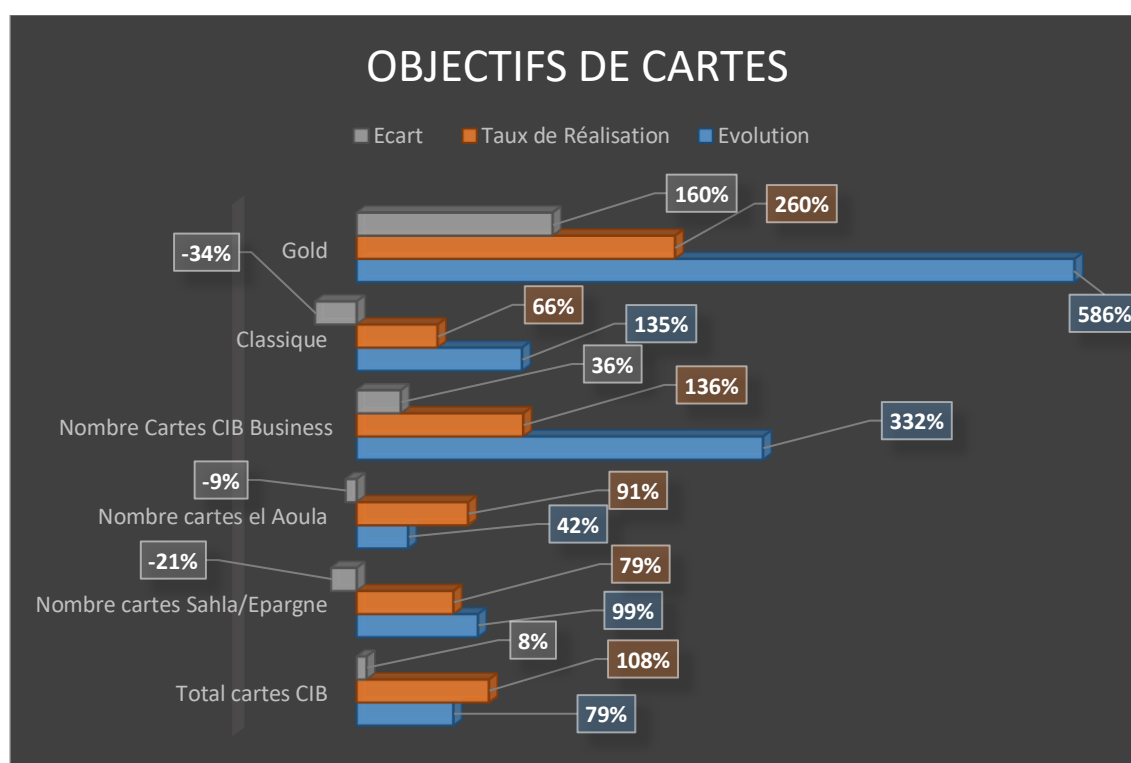
3. Volume transfert libre : La diminution de 53% du volume des transferts de fonds effectués librement par la banque suggère une diminution des activités financières internationales ou des flux de fonds entre la banque et ses partenaires étrangers. Cela peut être influencé par des facteurs tels que des conditions économiques mondiales défavorables, des restrictions réglementaires ou des préférences changeantes des clients. Cette baisse peut avoir un impact négatif sur le PNB de la banque en raison de la diminution des commissions associées aux transferts de fonds internationaux.

Le volume total du commerce extérieur de la banque a diminué de 7%, reflétant l'impact combiné des variations dans les volumes de crédits documentaires, de remises documentaires et de transferts libres. Malgré une performance solide de 81% par rapport à l'objectif, l'écart négatif de -19% indique que le volume réel est inférieur de 19% aux attentes. Cela peut être dû à des fluctuations dans l'activité économique mondiale, des changements dans les préférences des clients ou des défis spécifiques rencontrés par la banque dans ses opérations de commerce extérieur. Cette diminution du volume du commerce extérieur peut affecter négativement le PNB de la banque en réduisant les revenus liés aux services financiers internationaux.

1.3. Le calcul des écarts relatifs aux objectifs de cartes de la banque :

➤ Partie 01 :

Figure N° 29 : Un graphique montrant l'évaluation des différentes cartes de l'AGB



Source : Op.cit.

Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis :

1. **Cartes SAHLA/épargne** : L'augmentation importante de 99% du nombre de cartes SAHLA/épargne suggère un potentiel de croissance du PNB, car cela indique une augmentation de la clientèle utilisant ces cartes. Cependant, le taux de réalisation de 79% indique que l'offre de cartes était inférieure aux prévisions, ce qui peut limiter les revenus générés par ces cartes et avoir un impact négatif sur le PNB.

2. **Cartes AL AOULA** : L'augmentation de 42% du nombre de cartes AL AOULA indique une croissance modérée de cette catégorie de cartes. Le taux de réalisation de 91% suggère que la performance de la banque dans cette catégorie était relativement proche des attentes. Cela peut avoir une influence positive sur le PNB, car une augmentation du nombre de cartes AL AOULA peut générer des revenus supplémentaires.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

3. Cartes CIB Business : L'augmentation remarquable de 332% du nombre de cartes CIB Business indique une croissance significative de cette catégorie de cartes. Le taux de réalisation de 136% dépassant largement les attentes suggère une performance exceptionnelle dans cette catégorie. Cela peut avoir un impact très positif sur le PNB, car les cartes CIB Business sont souvent associées à des services et des frais plus élevés, ce qui peut augmenter les revenus de la banque de manière substantielle.

4. Cartes Classique : L'augmentation de 135% du nombre de cartes Classique indique une croissance dans cette catégorie. Cependant, le taux de réalisation de 66% suggère que la performance était inférieure aux prévisions. Cela peut avoir un impact négatif sur le PNB, car une performance inférieure aux attentes peut limiter les revenus potentiels associés à ces cartes.

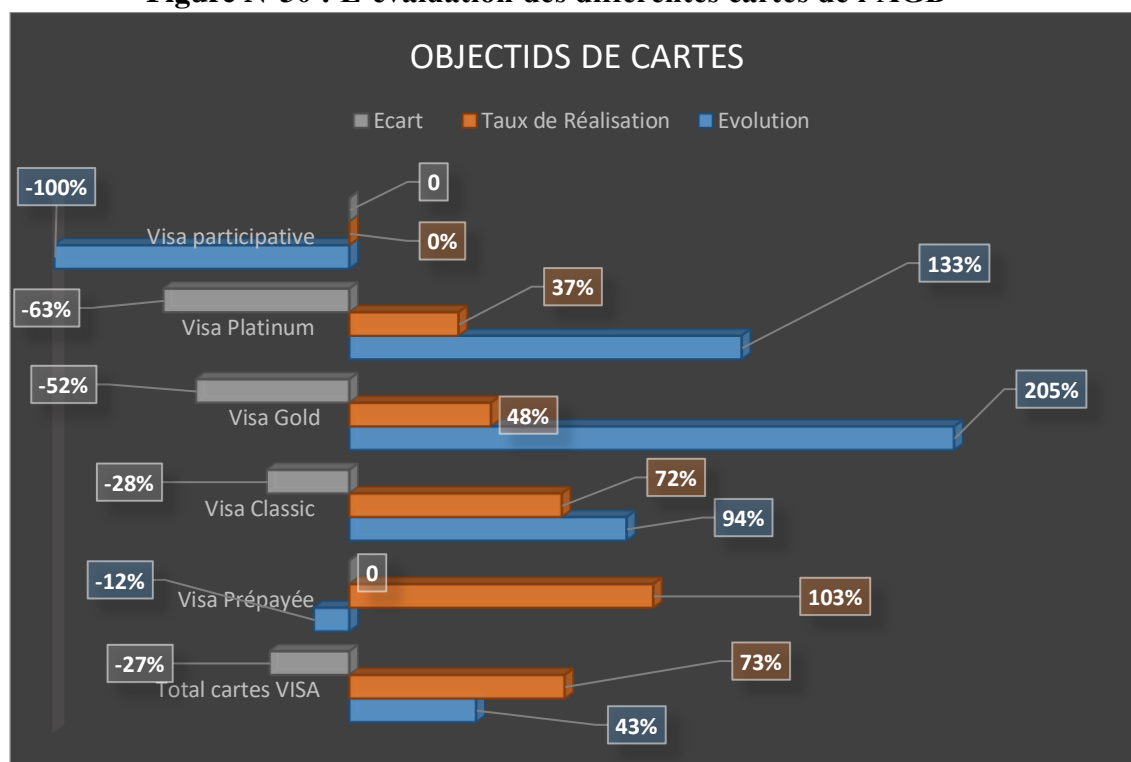
5. Cartes Gold : L'augmentation remarquable de 586% du nombre de cartes Gold suggère une forte croissance de cette catégorie de cartes. Le taux de réalisation de 260% dépassant largement les attentes indique une performance exceptionnelle dans cette catégorie. Cela peut avoir un impact très positif sur le PNB, car les cartes Gold sont généralement associées à des services haut de gamme et des frais plus élevés, ce qui peut augmenter considérablement les revenus de la banque.

6. Total des cartes CIB : L'augmentation de 79% du nombre total de cartes offertes par la banque indique une croissance globale dans cette catégorie. Le taux de réalisation de 108% dépassant les attentes suggère une performance solide. Cela peut avoir une influence positive sur le PNB, car une augmentation du nombre total de cartes peut potentiellement générer des revenus supplémentaires.

En résumé, les performances des différentes catégories de cartes peuvent avoir des influences variées sur le PNB de la banque. Une croissance forte et une performance solide dans les catégories de cartes CIB Business et Gold peuvent stimuler considérablement les revenus. Cependant, une performance inférieure aux attentes dans les catégories de cartes SAHLA/épargne, Classique et le volume total des cartes CIB peut limiter la contribution au PNB. Il est essentiel pour la banque d'analyser les raisons derrière ces performances inférieures et de prendre des mesures correctives appropriées pour optimiser l'offre de cartes et attirer davantage de clients. En gérant efficacement chaque catégorie de cartes, la banque peut favoriser une croissance plus solide de son PNB.

➤ Partie 02 :

Figure N°30 : L'évaluation des différentes cartes de l'AGB



Source : Opcit

Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis :

- 1. Les cartes Visa prépayées** ont connu une évolution négative de 12% en termes de nombre, ce qui peut avoir un impact négatif sur le PNB. Cependant, le taux de réalisation de 103% indique une performance supérieure aux attentes, ce qui peut compenser partiellement la diminution du nombre de cartes.
- 2. Les cartes Visa Classic** ont enregistré une forte augmentation de 94%, mais le taux de réalisation de 72% et l'écart de -28% suggèrent une performance légèrement inférieure aux attentes. Cela peut limiter la contribution au PNB attendue de cette catégorie de cartes.
- 3. Les cartes Visa Gold** ont connu une augmentation importante de 205%, mais le taux de réalisation de 48% et l'écart de -52% indiquent une performance relativement faible. Cela peut avoir un impact négatif sur le PNB, car la croissance du nombre de cartes n'est pas soutenue par une utilisation ou une génération de revenus suffisante.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

4. **Les cartes Visa Platinum** ont enregistré une évolution positive de 133%, mais le taux de réalisation de seulement 37% et l'écart de -63% indiquent une performance significativement inférieure aux attentes. Cela peut avoir une influence négative sur le PNB, car le potentiel de revenus de cette catégorie de cartes n'est pas pleinement exploité.

5. En ce qui concerne les cartes Visa participatives, il y a eu une évolution négative de 100%, indiquant l'arrêt de l'offre de ce type de carte. Par conséquent, il n'y a eu aucune émission de cartes Visa participatives, ce qui peut avoir une influence négative sur le PNB si ces cartes ont contribué aux revenus précédemment.

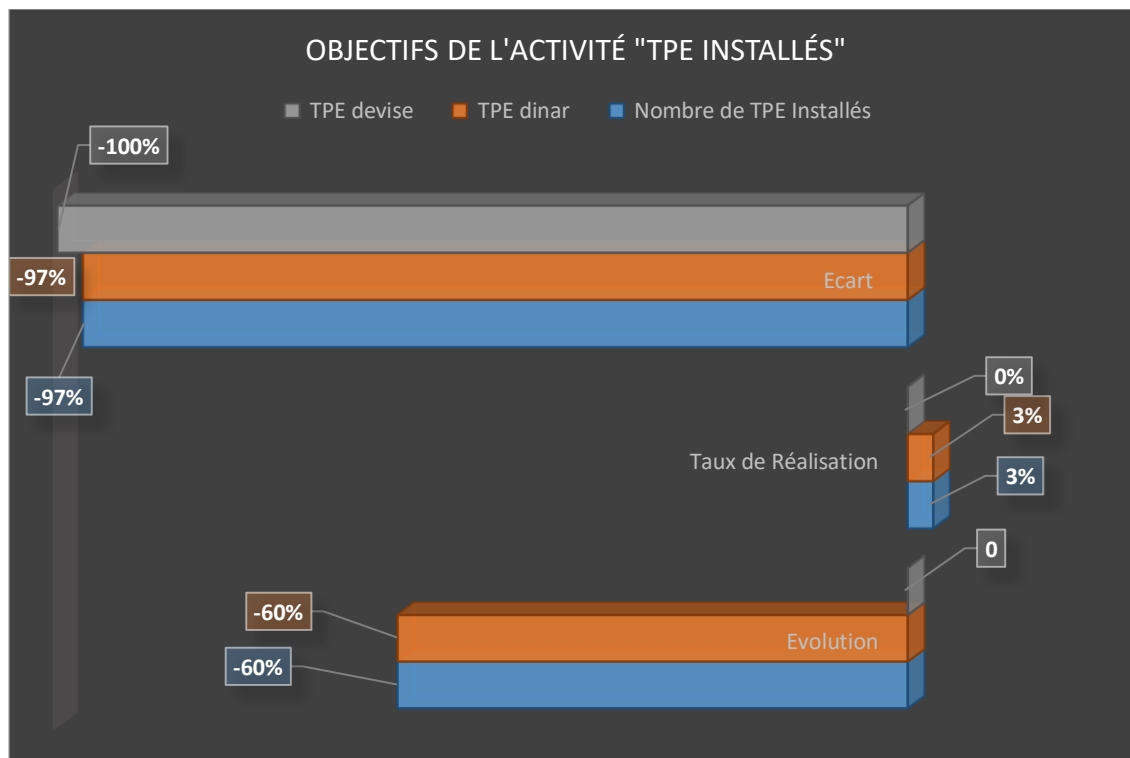
6. **Le nombre total de cartes Visa** a augmenté de 43%, ce qui peut avoir un impact positif sur le PNB. Le taux de réalisation de 73% indique une performance solide, bien que l'écart de -27% indique une légère sous-performance par rapport aux attentes.

En résumé, les performances des différentes catégories de cartes Visa peuvent avoir des influences variées sur le PNB de la banque. Une performance supérieure aux attentes dans certaines catégories peut compenser partiellement les résultats inférieurs dans d'autres catégories. Il est important pour la banque d'analyser les raisons derrière ces performances et de prendre des mesures appropriées pour optimiser l'offre de cartes Visa et maximiser les revenus potentiels.

1.4. Le calcul des écarts relatifs aux objectifs de l'activité de la banque :

➤ Partie 01 :

Figure N°31 : Un graphique montrant l'évaluation des différents TPE installés



Source : Op.cit.

Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis :

1. **Nombre total de TPE installés** : La baisse significative de 60% dans le nombre de TPE installés indique une réduction de la disponibilité et de l'utilisation des terminaux de paiement électronique. Cela peut avoir un impact direct sur les revenus générés par les transactions électroniques, ce qui peut entraîner une diminution du PNB de la banque.

2. **TPE en Dinars** : La diminution de 60% dans le nombre de TPE utilisés pour les transactions en monnaie locale suggère une diminution de l'utilisation des TPE dans le contexte domestique. Cette baisse peut affecter les revenus liés aux transactions en Dinars, ce qui peut à son tour influencer négativement le PNB de la banque.

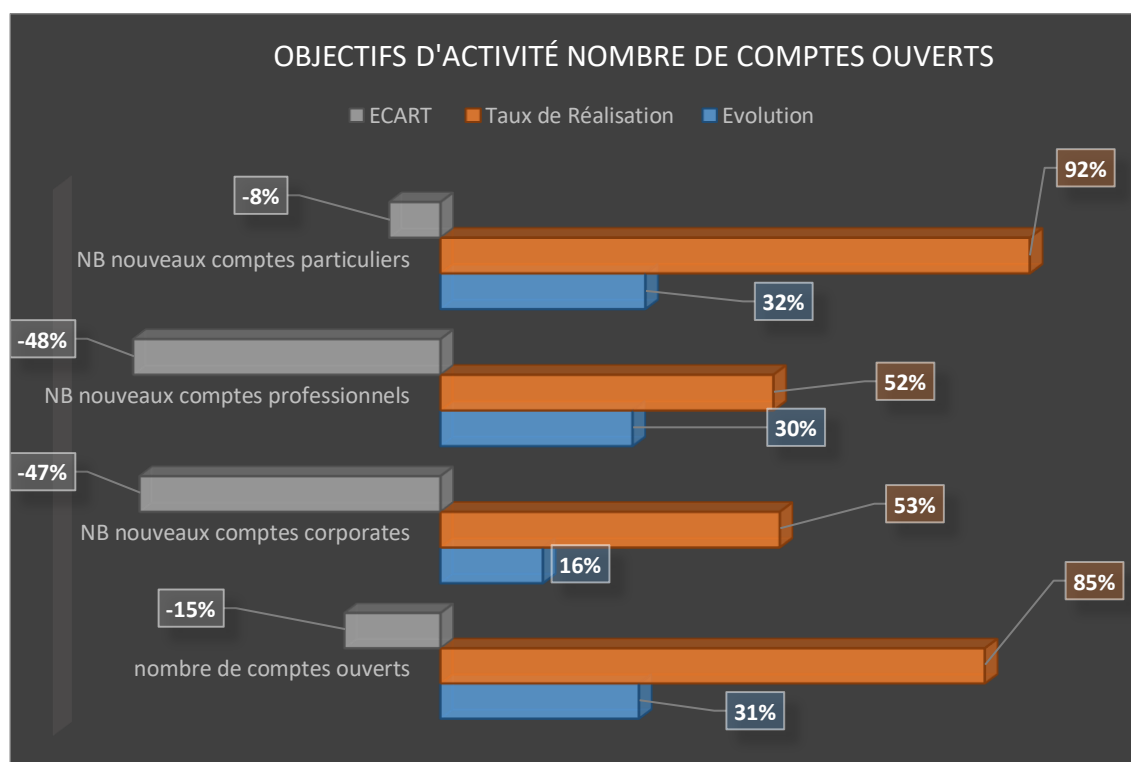
Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

3. TPE pour les transactions en devises : L'absence de réalisation et l'écart de -100% indiquent que la banque n'a pas réussi à installer les TPE prévus pour les transactions en devises. Cela peut entraîner une perte d'opportunités de revenus provenant des transactions internationales, ce qui peut avoir un impact négatif sur le PNB.

Les raisons de ces faibles réalisations peuvent être liées à des problèmes techniques, des contraintes réglementaires, une demande insuffisante ou d'autres obstacles rencontrés lors de l'installation des TPE. Ces facteurs combinés peuvent entraîner une diminution des revenus générés par les transactions électroniques, ce qui peut influencer négativement le PNB de la banque.

➤ Partie 02 :

Figure N°32 : les objectifs d'activité (nombre de comptes ouverts) de l'AGB



Source : Op.cit.

Voici l'interprétation du taux d'évolution, réalisation et le taux d'écart de chaque élément du tableau, en fonction des pourcentages fournis :

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

1. Nombre total de nouveaux comptes ouverts : L'augmentation de 31% dans le nombre total de nouveaux comptes ouverts indique une croissance significative de l'activité de création de comptes. Cela peut potentiellement augmenter les revenus de la banque, car chaque nouveau compte peut générer des frais et des intérêts. Cependant, la sous-performance de -15% par rapport à l'objectif fixé suggère que la banque n'a pas atteint pleinement son potentiel de croissance de compte, ce qui peut avoir un impact négatif sur le PNB.

2. Nouveaux comptes corporates : L'augmentation de 16% dans les nouveaux comptes corporates indique une croissance modérée de l'activité commerciale des entreprises. Cependant, la sous-performance de -47% par rapport à l'objectif fixé suggère une performance significativement inférieure aux attentes dans cette catégorie. Cela peut avoir un impact négatif sur le PNB de la banque, car les comptes corporates peuvent générer des revenus importants grâce aux services bancaires et financiers fournis aux entreprises.

3. Nouveaux comptes professionnels : L'augmentation de 30% dans les nouveaux comptes professionnels reflète une croissance des travailleurs indépendants et des professions libérales. Cependant, la sous-performance de -48% par rapport à l'objectif fixé suggère une performance importante inférieure aux attentes. Cela peut avoir un impact négatif sur le PNB, car les comptes professionnels peuvent générer des revenus grâce aux services bancaires spécialisés offerts aux professionnels.

4. Nouveaux comptes particuliers : L'augmentation de 32% dans les nouveaux comptes particuliers indique une demande croissante de services bancaires personnels. La banque a atteint 92% de son objectif dans cette catégorie, avec un léger écart de -8%. Bien que cela indique une légère sous-performance, l'impact sur le PNB peut être relativement mineur, car les comptes particuliers peuvent générer des revenus grâce aux frais bancaires, aux intérêts et à d'autres produits et services.

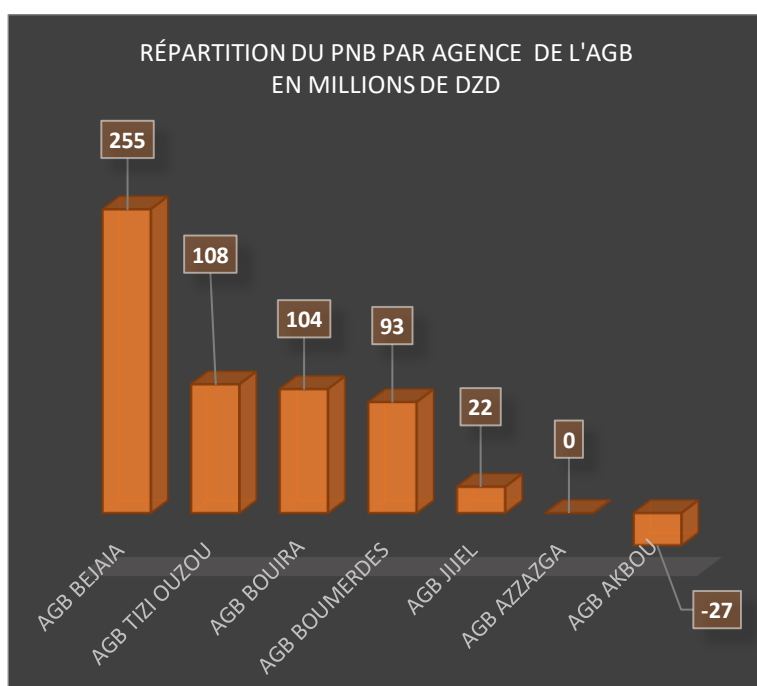
En résumé, la banque a enregistré une croissance significative dans l'ouverture de nouveaux comptes, ce qui peut potentiellement augmenter le PNB. Cependant, des performances mitigées ont été observées dans les catégories corporates et professionnels, avec une sous-performance importante. Des mesures correctives peuvent être nécessaires pour améliorer ces résultats et maximiser l'impact positif sur le PNB de la banque.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

2. Evaluation de la performance financière des certaines agences d'AGB :

Dans une interprétation générale des données de répartition du PNB par agence de la banque AGB en Algérie, voici quelques observations et causes potentielles des variations de performance :

Figure N°33 : Répartition du PNB par agence de L'AGB ⁹¹



- Agence de Bejaia (**PNB : 255 millions de dinars**) : Bejaia affiche le PNB le plus élevé parmi toutes les agences, ce qui peut être attribué à des facteurs tels qu'une forte présence économique dans la région, une clientèle bien établie, une gamme de produits et services attrayants, ainsi qu'une gestion solide des opérations.

- Agence de Tizi ousou (**PNB : 108 millions de dinars**) : Bien que le

PNB de Tizi ousou soit inférieur à celui de Bejaia, il reste significatif. Les facteurs influençant cette performance pourraient inclure une taille de marché plus petite, une concurrence plus intense, des caractéristiques économiques spécifiques à la région et des différences dans la demande de services financiers.

- Agence de Bouira (**PNB : 104 millions de dinars**) : Bouira se classe troisième en termes de PNB. Les raisons possibles de cette performance peuvent comprendre la taille de la clientèle, les industries dominantes dans la région, la qualité de la relation client, ainsi que la gestion efficace des opérations et des risques.

- Agence de Boumerdes (**PNB : 93 millions de dinars**) : Boumerdes affiche un PNB légèrement inférieur à celui de Bouira. Des facteurs tels que la concurrence accrue, des caractéristiques

⁹¹ Extrait d'un tableau de bord budgétaire de la banque AGB

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

économiques particulières de la région et la demande fluctuante de produits financiers peuvent influencer cette performance.

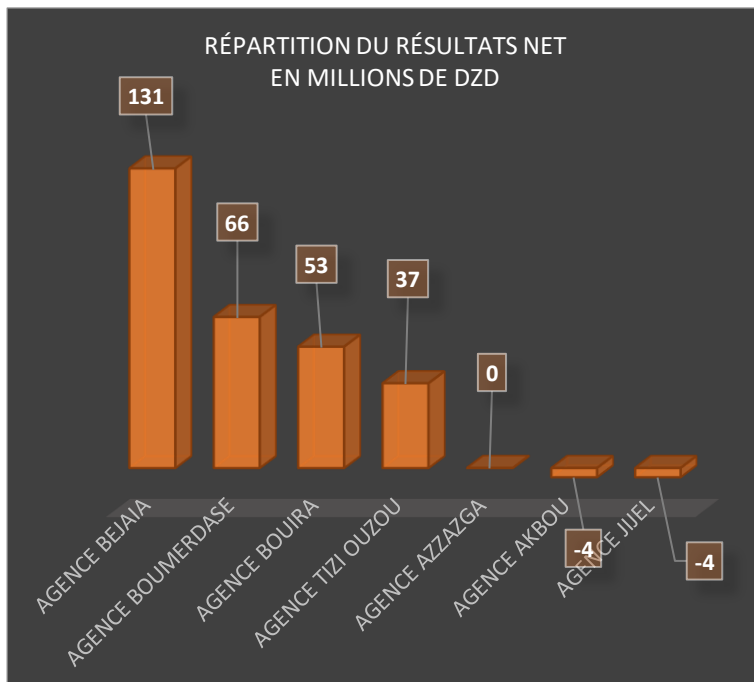
- Agence de Jijel (**PNB : 22 millions de dinars**) : Jijel se classe cinquième en termes de PNB, avec un chiffre relativement bas. Les facteurs tels que la taille du marché local, la dynamique économique spécifique à la région et les opportunités de croissance limitées peuvent contribuer à cette performance.

- Agence d'Azzazga (**PNB : 0 million de dinars**) : L'agence d'Azzazga affiche un PNB nul, ce qui peut être dû à des facteurs tels qu'une clientèle réduite, une activité économique moins développée et une concurrence locale.

- Agence d'Akbou (**PNB : -27 millions de dinars**) : Akbou présente un PNB négatif, ce qui indique une performance défavorable. Les causes possibles peuvent inclure des problèmes économiques locaux, des remboursements de crédits non performants ou d'autres facteurs internes spécifiques à cette agence.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Figure N°34 : Répartition des résultats nets des différentes agences ⁹²



- Agence de Bejaia (**Résultat net : 131 millions de dinars**) : Bejaia se distingue avec le résultat net le plus élevé. Cela peut être dû à une performance solide de l'agence en termes de revenus, de maîtrise des coûts et de gestion efficace des risques. Des pratiques de prêt saines et une base de clients solide peuvent également contribuer à ce résultat.

- Agence de Boumerdes (**Résultat net : 37 millions de dinars**) : Bien que Boumerdes se classe deuxième en termes de résultat net, son chiffre est inférieur à celui de Bejaia. Cependant, il indique tout de même une performance positive. Des facteurs tels qu'une gestion prudente des risques et des opérations, ainsi que des revenus stables, peuvent avoir contribué à ce résultat.

en termes de résultat net, son chiffre est inférieur à celui de Bejaia. Cependant, il indique tout de même une performance positive. Des facteurs tels qu'une gestion prudente des risques et des opérations, ainsi que des revenus stables, peuvent avoir contribué à ce résultat.

- Agence de Bouira (**Résultat net : 53 millions de dinars**) : Bouira affiche également un résultat net positif. Cela peut être dû à une combinaison de revenus générés, de gestion des coûts efficace et d'une clientèle bien gérée. Une gestion saine des crédits et des dépôts peut également jouer un rôle dans ce résultat.

- Agence de Tizi ousou (**Résultat net : 66 millions de dinars**) : Tizi ousou se classe quatrième en termes de résultat net. Bien que son chiffre soit plus élevé que les agences précédentes, il est important d'examiner les facteurs qui ont contribué à cette performance. Une gestion efficace des opérations, des politiques de crédit rigoureuses et une gestion active des dépôts peuvent avoir un impact sur ce résultat.

- Agence d'Azzazga (**Résultat net : 4 millions de dinars**) : Azzazga affiche un résultat net positif, mais inférieur aux autres agences. Il peut être nécessaire d'analyser les raisons de cette

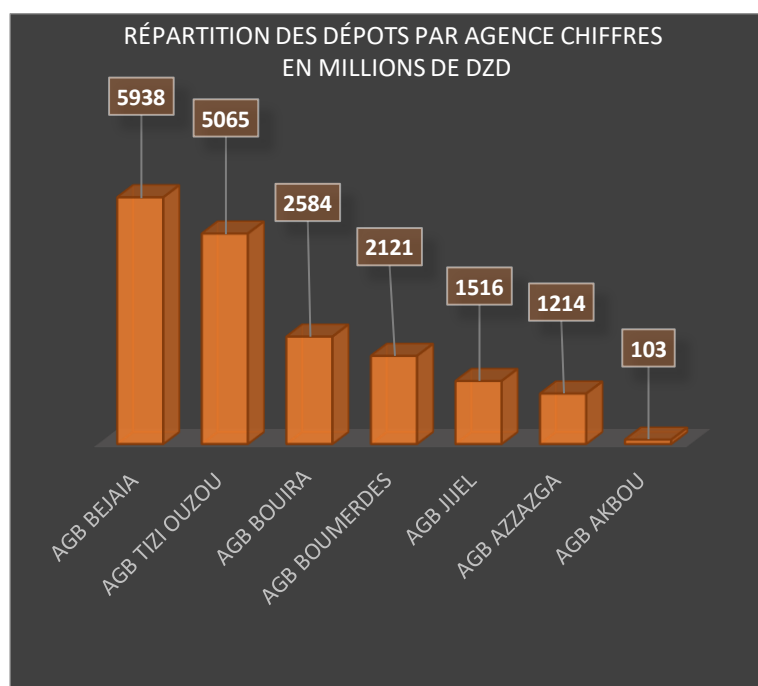
⁹² Opcit

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

performance et de mettre en œuvre des stratégies visant à augmenter le résultat net, telles que l'expansion de la clientèle et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

- Agence d'Akbou (**Résultat net : 0 million de dinars**) : Akbou affiche un résultat net équilibré, ce qui indique une performance neutre. Il est important d'analyser les facteurs qui ont contribué à cette situation et de prendre des mesures pour améliorer la performance financière de l'agence.
- Agence de Jijel (**Résultat net : -4 millions de dinars**) : Jijel présente un résultat net négatif, ce qui indique une performance défavorable. Il est essentiel d'analyser les causes de ce résultat et d'identifier des stratégies pour améliorer la rentabilité de l'agence, telles que la révision des politiques de crédit et l'identification de nouvelles sources de revenus.

Figure N°35 : Répartition des dépôts par agence de l'AGB⁹³



- Agence de Bejaia (**Dépôts : 5938 millions de dinars**) : Bejaia affiche le montant le plus élevé de dépôts parmi toutes les agences. Cela peut indiquer une confiance élevée des clients dans cette agence, une base de clients solide et des activités économiques florissantes dans la région. Les dépôts importants peuvent fournir une base solide pour les activités de prêt et générer des revenus supplémentaires pour l'agence.

- Agence de Tizi ousou (**Dépôts : 5065 millions de dinars**) : Tizi ousou se classe deuxième en termes de dépôts. Bien que le montant soit inférieur à celui de Bejaia, il indique tout de même

⁹³ Op cit

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

une confiance significative des clients et une base solide de dépôts. Cela peut être dû à une clientèle fidèle et à des relations solides avec les clients.

- Agence de Bouira (**Dépôts : 2584 millions de dinars**) : Bouira affiche également un montant de dépôts significatif. Cela peut être le résultat d'une gestion efficace des relations avec les clients, d'une offre de produits attrayante et d'une réputation solide de l'agence dans la région. Une base de dépôts solide peut fournir des ressources stables pour les activités de prêt et les opérations de l'agence.

- Agence de Boumerdes (**Dépôts : 2121 millions de dinars**) : Boumerdes se classe quatrième en termes de dépôts. Bien que le montant soit inférieur à celui des agences précédentes, il indique une base de dépôts significative. Les raisons possibles de cette performance peuvent inclure une clientèle fidèle, des activités économiques stables dans la région et une gestion efficace des relations clients.

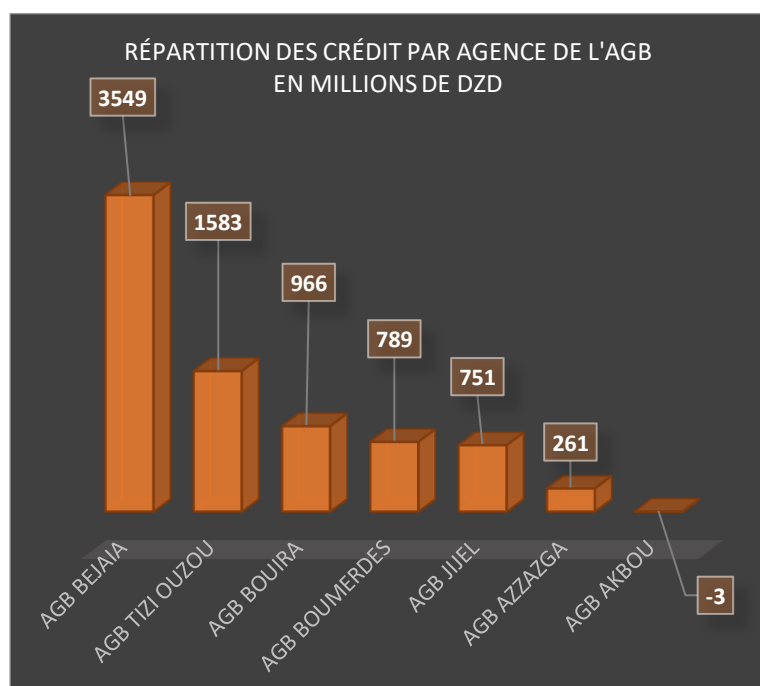
- Agence de Jijel (**Dépôts : 1516 millions de dinars**) : Jijel affiche un montant de dépôts relativement bas par rapport aux agences précédentes. Cela peut être dû à des facteurs tels que la taille du marché local, la concurrence régionale, ainsi que la dynamique économique et démographique de la région. Il peut être nécessaire d'explorer des stratégies pour attirer de nouveaux dépôts et augmenter la base de clients dans cette agence.

- Agence d'Azzazga (**Dépôts : 1214 millions de dinars**) : Azzazga présente un montant de dépôts inférieur à celui des agences précédentes. Les raisons possibles peuvent inclure la taille du marché local, la concurrence régionale et la demande de services bancaires dans la région. Il peut être judicieux de mettre en œuvre des initiatives pour augmenter les dépôts et renforcer les relations avec les clients existants.

- Agence d'Akbou (**Dépôts : 103 millions de dinars**) : Akbou affiche le montant de dépôts le plus bas parmi toutes les agences. Cela peut être dû à des facteurs tels que la taille du marché local, la concurrence et la demande de services bancaires dans la région. Dans le cas d'Akbou, il est possible que la clientèle soit plus limitée ou que d'autres facteurs, tels que des conditions économiques locales défavorables, influencent les dépôts.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

Figure N°36 : Répartition des crédits par agence de l'AGB ⁹⁴



• Agence de Bejaia (**Nombre de crédits : 3549**) : Bejaia se distingue avec le nombre le plus élevé de crédits octroyés parmi toutes les agences. Cela peut indiquer une forte demande de prêts dans la région, une activité économique dynamique et des opportunités d'investissement. Une gestion prudente des risques et une analyse approfondie des demandes de crédit sont nécessaires pour maintenir la

qualité des prêts accordés.

• Agence de Tizi ouzou (**Nombre de crédits : 1583**) : Tizi ouzou se classe deuxième en termes de nombre de crédits octroyés. Bien que le chiffre soit inférieur à celui de Bejaia, il indique tout de même une activité de prêt significative dans cette agence. Il peut être important de maintenir un équilibre entre la demande de crédit et la capacité de remboursement des emprunteurs pour minimiser les risques.

• Agence de Bouira (**Nombre de crédits : 966**) : Bouira affiche un nombre de crédits octroyés moins élevé que les agences précédentes. Cela peut être dû à plusieurs facteurs, tels que la taille du marché local, la demande de prêts et la gestion des risques. Il peut être bénéfique d'analyser davantage les raisons derrière ce nombre de crédits pour identifier des opportunités de croissance et de gestion améliorée des prêts.

• Agence de Boumerdes (**Nombre de crédits : 789**) : Boumerdes se classe quatrième en termes de nombre de crédits octroyés. Bien que le chiffre soit inférieur aux agences précédentes, il indique tout de même une activité de prêt significative. Une gestion efficace des prêts et une

⁹⁴ Op cit

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

évaluation rigoureuse de la capacité de remboursement des emprunteurs sont essentielles pour maintenir la qualité du portefeuille de crédit.

- Agence de Jijel (**Nombre de crédits : 751**) : Jijel affiche un nombre de crédits octroyés relativement élevé par rapport à certaines agences précédentes. Cela peut indiquer une demande de crédit soutenue dans la région et des opportunités d'investissement. Il est important de maintenir une gestion rigoureuse des risques et de surveiller attentivement la qualité des prêts pour assurer la stabilité financière de l'agence.

- Agence d'Azzazga (**Nombre de crédits : 261**) : Azzazga présente un nombre de crédits octroyés inférieur aux agences précédentes. Les raisons possibles peuvent inclure la taille du marché local, la demande de prêts et les opportunités d'investissement. Il peut être nécessaire d'analyser davantage les raisons derrière ce nombre de crédits et d'explorer des stratégies pour stimuler l'activité de prêt.

- Agence d'Akbou (**Nombre de crédits : -3**) : le nombre de crédits négatif pour l'agence d'Akbou est une situation inhabituelle et nécessite une attention particulière. Un nombre de crédits négatif peut indiquer des remboursements anticipés ou des annulations de prêts existants, des problèmes de qualité des prêts ou des erreurs dans les données. Il est essentiel de mener une enquête approfondie pour comprendre les raisons derrière ce nombre de crédits négatif et prendre les mesures appropriées pour rectifier la situation

3. Discussion des résultats et émission de suggestions :

3.1. Déterminer quelques forces et faiblesse de la banque :

En se basant sur les données précédentes et en prenant en compte les différentes mesures financières des agences de la banque AGB, voici quelques forces et faiblesses :

✓ Forces :

1. La force de l'organisation de l'AGB réside dans sa structure basée sur des centres de responsabilité, un élément préalable essentiel à la gestion budgétaire. Cette approche décentralisée contribue positivement à la réussite du processus budgétaire en favorisant la participation, la motivation et la communication. Elle permet de couvrir et d'évaluer toutes les activités de la banque. Chaque centre de responsabilité joue un rôle dans l'élaboration du budget

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

de la banque en concevant des pré-budgets correspondants. Cette organisation facilite également l'évaluation des performances de chaque centre et de ses responsables.

2. La mise en place d'un logiciel de gestion budgétaire spécifique à l'AGB permet de détecter les écarts budgétaires en temps réel, facilitant ainsi la collecte, le traitement et le suivi des informations. Cela implique une restructuration de la présentation des budgets et une optimisation du processus. Bien que son intégration puisse représenter un investissement, les avantages qu'il offre en valent la peine.

3. La banque a constitué des provisions supérieures aux attentes pour les dotations aux FRBG, témoignant de sa capacité à anticiper et à se protéger contre les risques financiers. Cette gestion solide des risques renforce la stabilité et la résilience de la banque, en en faisant un point fort pour faire face aux défis du secteur bancaire.

4. Augmentation significative du nombre de comptes nouvellement créés, ce qui indique une croissance de la clientèle et une capacité à attirer de nouveaux clients.

5. Progression positive des revenus provenant des différentes cartes offertes par la banque, ce qui témoigne d'une demande solide pour ces produits et d'une capacité à générer des revenus supplémentaires.

6. Agence de Bejaia se distingue par des chiffres élevés en termes de PNB, dépôts et nombre de crédits octroyés. Sa force réside probablement dans une clientèle solide, des activités économiques florissantes dans la région et une gestion efficace des prêts. Il est important de capitaliser sur ces forces et de maintenir la qualité des services offerts.

7. Agence de Tizi-Ouzou se classe également parmi les agences avec des chiffres solides en termes de PNB, dépôts et nombre de crédits octroyés. Cela indique une base de clients fidèles et des opportunités de croissance dans la région. La force de cette agence réside probablement dans sa réputation et sa gestion des relations clients.

✓ **Faiblesses :**

1. La non-observance régulière des rapports de fonctionnement et d'investissement chaque mois conduit à de multiples divergences lorsqu'ils sont évalués annuellement.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

2. Écart négatif dans le commerce extérieur, en particulier pour les volumes de Comex, Credoc et transfert libre, ce qui suggère que les performances sont inférieures aux objectifs ou aux références établies.
3. Baisse du nombre de TPE installés, tant en dinars algériens qu'en devises, ce qui peut indiquer une diminution de la demande ou des difficultés dans l'expansion du réseau de paiement électronique.
4. Écart négatif dans le nombre de comptes courants corporate, ce qui peut refléter des défis dans la croissance du segment des entreprises et des entités juridiques.
5. Une performance financière inférieure aux attentes, avec des coûts plus élevés ou des revenus plus faibles que prévu, ce qui impacte négativement la rentabilité de l'entreprise.
6. Un résultat d'exploitation analytique en baisse, indiquant des défis dans la gestion des activités opérationnelles et une rentabilité inférieure aux attentes.
7. Une rentabilité nette après impôts inférieure aux prévisions, soulignant des problèmes dans la gestion des coûts et des revenus.
8. Des écarts négatifs dans les résultats financiers et analytiques, indiquant des performances inférieures aux attentes et des résultats en deçà des objectifs fixés.
9. Agence **d'Akbou** présente des chiffres négatifs en termes de **PNB** et un nombre de crédits octroyés négatif. Cela indique une situation inhabituelle et nécessite une attention particulière pour comprendre les raisons derrière ces chiffres négatifs. Il est essentiel de mener une enquête approfondie et de prendre les mesures nécessaires pour rectifier la situation.
10. Agence de **Jijel**, Bien que cette agence affiche des chiffres décents en termes de **PNB**, dépôts et nombre de crédits octroyés, ses performances sont relativement inférieures à celles des agences leaders. Il peut être nécessaire d'explorer des stratégies pour stimuler la demande de prêts et accroître les dépôts dans cette agence.

3.2. Recommandations :

Sur la base des données et des interprétations des tableaux fournis, voici une recommandation générale pour la banque :

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

1. Renforcer les provisions et la gestion des risques : L'évolution positive des dotations aux provisions des créances douteuses et des fonds pour risques bancaires généraux indique que la banque reconnaît l'importance de la gestion des risques. Cependant, l'écart négatif dans certaines catégories de provisions suggère la nécessité de renforcer davantage les mesures de provisionnement et de gestion des risques pour protéger la santé financière de la banque.

2. Optimiser le résultat d'exploitation : Bien que le résultat d'exploitation comptable ait montré une légère baisse, le taux de réalisation élevé suggère une bonne performance globale. La recommandation serait de continuer à identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées pour augmenter le résultat d'exploitation et maintenir une rentabilité solide.

3. Accorder une attention particulière à l'IBS comptable : L'IBS comptable a connu une augmentation, mais l'écart négatif indique une performance inférieure à l'objectif. Il serait important pour la banque d'examiner attentivement les facteurs contribuant à cet écart et d'identifier les opportunités d'amélioration de la gestion fiscale pour optimiser l'IBS.

4. Améliorer le résultat net comptable : Bien que le résultat net comptable ait connu une croissance modérée, l'écart négatif suggère la nécessité de réduire les coûts ou d'augmenter les revenus pour améliorer la rentabilité nette de la banque.

5. Renforcer les cartes offertes par la banque : L'évolution positive des différentes cartes offertes par la banque indique une demande croissante. Il serait judicieux de capitaliser sur cette tendance en proposant des services améliorés, en ciblant de nouveaux segments de clients et en renforçant la fidélité des clients existants.

6. Optimiser le commerce extérieur : Bien que certains éléments du commerce extérieur aient montré une évolution négative, les taux de réalisation élevés suggèrent une performance solide. La recommandation serait de continuer à améliorer les processus liés au commerce extérieur et de rechercher des opportunités de croissance pour maximiser les résultats.

7. Renforcer l'acquisition de nouveaux comptes : L'évolution positive du nombre de comptes nouvellement créés dans différentes catégories indique une bonne dynamique d'acquisition de clients. La recommandation serait de poursuivre les efforts pour attirer de nouveaux comptes dans tous les segments et de mettre en place des stratégies de fidélisation pour assurer la rétention des clients existants.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire

8. Optimiser l'utilisation des TPE : L'évolution négative du nombre de TPE installés nécessite une attention particulière. Il serait important d'analyser les raisons de cette baisse et de mettre en place des mesures pour stimuler l'installation de nouveaux TPE et encourager leur utilisation par les commerçants et les clients.

En résumé, la recommandation générale pour la banque serait de renforcer

La gestion des risques, d'optimiser la rentabilité, de se concentrer sur l'amélioration de l'IBS comptable et du résultat net, de développer les offres de cartes, d'optimiser le commerce extérieur, d'accroître l'acquisition de nouveaux comptes et d'optimiser l'utilisation des TPE. Ces recommandations peuvent aider la banque à améliorer sa performance globale et à atteindre ses objectifs financiers.

En se basant sur les données précédentes et en prenant en compte les différentes mesures financières des agences de la banque AGB, voici quelques recommandations :

1. Renforcer la gestion des risques : Il est crucial d'accorder une attention particulière à l'évaluation rigoureuse de la solvabilité des emprunteurs et à la surveillance continue de la performance des prêts. Cela permettra de minimiser les risques liés aux crédits et de maintenir la qualité du portefeuille de prêts.

2. Développer des initiatives de marketing ciblées : Pour les agences avec des dépôts et des crédits relativement faibles, il peut être bénéfique de mettre en place des stratégies de marketing spécifiques pour attirer de nouveaux clients et promouvoir les produits et services de la banque. Cela peut inclure des campagnes de sensibilisation, des offres spéciales ou des partenariats avec des entreprises locales.

3. Renforcer la relation avec la clientèle : Il est essentiel de maintenir une relation solide avec les clients existants en offrant un excellent service, des solutions financières adaptées à leurs besoins et une communication proactive. Cela contribuera à fidéliser les clients, à accroître leur confiance et à stimuler les dépôts et les prêts.

Conclusion du chapitre

En conclusion, ce chapitre nous a permis de comprendre l'importance du pilotage de la performance financière au sein de l'AGB et l'impact significatif de son système de gestion budgétaire dans cette démarche. À travers l'analyse des centres de responsabilité de l'AGB, nous avons identifié les acteurs clés impliqués dans la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.

Le système de gestion budgétaire de l'AGB, tel que décrit dans la deuxième section, offre une structure solide pour la planification financière, l'allocation des ressources et le suivi des performances. En permettant une gestion proactive des ressources, il favorise une utilisation efficace et optimisée des budgets alloués.

Enfin, la mise en place d'un contrôle budgétaire rigoureux au sein de l'AGB, tel que discuté dans la troisième section, permet de surveiller étroitement la réalisation des objectifs budgétaires et d'ajuster les actions en conséquence. Ce contrôle continu contribue à maintenir la performance financière de l'AGB et à garantir une adaptation rapide aux changements du marché.

En somme, le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire est un processus essentiel qui assure la stabilité et la croissance de l'entreprise. En comprenant les mécanismes clés de ce pilotage, l'AGB est en mesure de prendre des décisions éclairées et d'atteindre ses objectifs financiers de manière efficace.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Ce mémoire a exploré en détail le pilotage de la performance financière de l'AGB à travers son système de gestion budgétaire. Nous avons étudié le cadre conceptuel de la gestion budgétaire, en mettant en évidence son rôle en tant qu'outil de contrôle de gestion. Nous avons également examiné les spécificités de la gestion budgétaire en milieu bancaire et le processus de gestion budgétaire.

En outre, nous avons analysé les outils de pilotage de la performance financière d'une banque, notamment les indicateurs de performance financière et le contrôle budgétaire. Nous avons constaté que le pilotage de la performance financière consiste à évaluer la réalisation des objectifs financiers fixés par l'entreprise.

Concernant l'AGB, nous avons confirmé que son système de gestion budgétaire comprend un volet sur le contrôle budgétaire. Ce dernier permet de mesurer la performance financière en analysant les écarts entre les prévisions et les réalisations, et de mettre en place des actions correctives pour le pilotage de la performance financière.

En conclusion, ce mémoire démontre que la gestion budgétaire est un processus essentiel pour chiffrer les orientations stratégiques d'une entreprise. Le pilotage de la performance financière, quant à lui, nécessite une évaluation constante des objectifs financiers. Dans le cas spécifique de l'AGB, son système de gestion budgétaire intègre le contrôle budgétaire pour mesurer et piloter sa performance financière.

Confirmation des hypothèses :

- ✓ L'hypothèse selon laquelle la gestion budgétaire est un processus de chiffrage des orientations stratégiques d'une entreprise, scindé en deux étapes principales (élaboration des budgets et contrôle budgétaire) est confirmée.
- ✓ L'hypothèse selon laquelle le pilotage de la performance financière consiste à évaluer la réalisation des objectifs financiers préalablement définis par l'entreprise est confirmée.
- ✓ L'hypothèse selon laquelle le système de gestion budgétaire de l'AGB intègre un volet de contrôle budgétaire permettant de mesurer la performance financière à travers le calcul, l'analyse et l'interprétation des écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'orienter les actions correctives pour le pilotage de la performance financière est également confirmée.

Conclusion Générale

Ces hypothèses ont été examinées tout au long de ce mémoire et les résultats obtenus soutiennent leur véracité

Enfin, il reste encore de nombreuses opportunités de recherche à explorer dans ce domaine. Nous encourageons donc les futurs étudiants à poursuivre des recherches complémentaires pour approfondir notre compréhension de ce sujet et explorer d'autres aspects liés à la gestion budgétaire et à la performance financière. Des pistes de recherche intéressantes pourraient inclure l'impact de la gestion budgétaire sur la rentabilité des différents secteurs d'activité, l'optimisation des processus budgétaires, l'adoption de nouvelles technologies pour améliorer la gestion budgétaire, ou encore l'évaluation des facteurs culturels et organisationnels influençant l'efficacité de la gestion budgétaire. Ces recherches futures contribueront à enrichir les connaissances dans ce domaine et à fournir des recommandations pratiques pour les entreprises souhaitant améliorer leur performance financière grâce à une gestion budgétaire efficace.

(Bibliographie)

- « Le contrôle de gestion Mais C'est simple », Christophe Chauvet , 2022 .
- « Contrôle de gestion à la portée de tous », 2006 .
- « Le contrôle de gestion ‘ les zoom’s’ » , Ragainne , Aurélien • Tahar, Caroline, 2019.
- « Contrôle de gestion bancaire et financier », 4ème édition, revue banque édition, ROUACH (M) et NAULLEAU (G), Paris, 2006.
- « Contrôle de gestion manuel et application DCG 11 », 2 ème édition, CLAUD ALAZARD, SABINE SEPARI, 2010 .
- « L'essentiel de la gestion budgétaire, 2 ème édition », Didier Lecléne, publication 2012.
- «Le contrôle de gestion, en 20 fiches » ; 5ème édition ; Dunod, Brigitte D. Paris ; 2008.
- « Plans et budgets », encyclopédie de gestion, Economica, Ardoin J-L, Paris, 1989.
- « Prévisions budgétaires et objectifs de l'entreprise », Revue française de comptabilité, n° 177, mars 1987.
- « Gestion de la banque, 8e édition, édition DUNOD », Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, Thomas PERAN, 2017.
- « Contrôle De Gestion Bancaire Et Direction Financière », 6e édition, édition RB, Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, 2012.
- « Les techniques de gestion cours et applications.3é éd. », Paris : Dunod. HEMMICI Farouk et BOUNAB Mira, 2012.
- « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3 ème édition, Doriath B et Goujet C , 2007
- Lochard J., « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, Paris, 1998.
- Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, Edition PEARSON, 2010.

Thèses et travaux de recherche :

- Mémoire de fin d'études « Le contrôle budgétaire comme outil de gestion CAS : Banque (BADR) » 2018
- Mémoire de fin d'études, école supérieur des banques, Analyse des écarts et contrôle budgétaire, 2011
- Mémoire de fin d'études, Les déterminants de la performance bancaire : Cas des banques Tunisiennes , Décembre 2020

Sites internet & autre :

- <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrôle-de-gestion>
- www.scholarvox.com Bibliothèque numérique
- www.agb.dz site officiel de la banque
- <https://www.algerie-eco.com/2022/03/14/alger-inauguration-de-la-tour-de-la-banque-agb/>
- Document interne de la banque AGB

(LES ANNEXES)

Annexe N° 01 : Détail des lignes budget de fonctionnement

▪ Frais de personnel	▪ Frais de réception	▪ Taxes
▪ Loyers	▪ Frais de formation	▪ Entretien et maintenance
▪ Abonnements	▪ Redevances Electricité/GAZ/EAU	▪ Consommables
▪ Contrats prestataires	▪ Redevance téléphonique	▪ Autres
▪ Assurance	▪ Marketing	▪ Amortissements
▪ Monétique	▪ Honoraires	▪ Investissement inférieur à 30 000 DA
▪ Frais de mission et de déplacement		

Annexe 02 : Détail des lignes budget de fonctionnement

▪ Terrains
▪ Bâtiments sociaux
▪ Coffres forts
▪ Matériel Informatique
▪ Matériel de Bureau
▪ Mobilier de Bureau
▪ Matériel de Transport
▪ Télésurveillance (Matériel de sécurité)
▪ Logiciels & progiciel d'exploitation
▪ Aménagements
▪ Matériels et équipements
▪ Mobiliers & équipements ménagers
▪ Aménagements sociaux
▪ Construction siège social Mur Génie Civil
▪ Construction siège social Mécanique Electricité Plomberie
▪ Construction siège social Façade revêtements extérieurs
▪ Construction siège social installations techniques & aménagements générales
▪ Construction siège social Equipements techniques
▪ Construction siège social Equipements de Sécurités

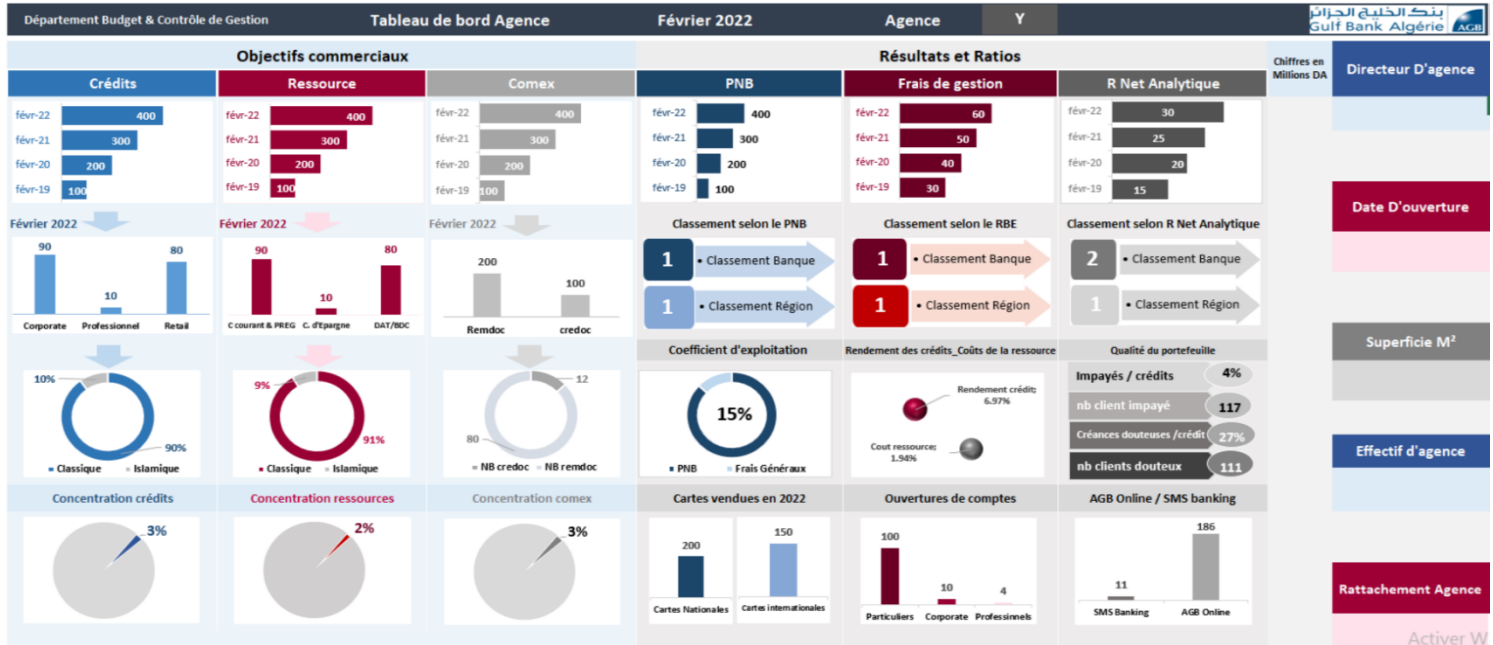
Annexe N° 03 : Compte de résultats prévisionnel de l'AGB

Compte de résultats	Budget 2022
Intérêts perçus	
Intérêts versés	
Marge d'intérêt	
Commissions perçues	
Commissions versées	
Commissions nettes	
PNB	
Frais de personnel	
Autres Frais de gestion	
Frais de gestion	
RBE	
Dotations aux Provisions créances douteuses	
Dotations aux FRBG	
Total provisions	
Résultat d'Exploitation comptables	
IBS Comptable	
Résultat Net Comptable	
Résultat d'Exploitation comptables	
Résultat Financier	
Revenus centralisés	
Résultat d'Exploitation Analytique	
IBS analytique	
Résultat Net Analytique	
Classement / DR	
Classement AGB	

Annexe N° 04 : Bilan prévisionnel de l'AGB banque

Bilan	
ACTIF	Budget 2022
Caisse, Banques Centrales, Centres des Chèques Postaux, Trésor Public	
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	
Actifs financiers détenus disponibles à la vente	
Prêts et créances sur les Institutions Financières	
Prêts et créances sur la Clientèle	
Actif détenue jusqu'à l'échéance	
Impot courant Actif	
Impot différé Actif	
Autres actifs	
Comptes de régularisation	
Participation dans les filiales les co-entreprise ou les entités associées	
Immeubles de placement	
Immobilisations corporelles	
Immobilisations incorporelles	
Ecart d'aquisition	
Total actif	0
Passif	Budget 2022
Banque centrale ,CCP	
Dettes envers les institutions Financières	
Dettes envers la clientèle	
Dettes représentées par un titre	
Impôts courants Passif	
Impots Différés Passif	
Autres Passifs	
Comptes de régularisation	
Provisions pour risques et charges	
Subventions d'équipement autres subventions d'investissements	
Fonds pour Risques Bancaires Généraux	
Dettes subordonnées	
Capital	
Primes liées au Capital	
Réserves	
Ecart d'évaluation	
Ecart de réévaluation	
Report à nouveau	
Résultat de l'exercice	
Total passif	0

Annexe N° 05 : Tableau de bord Agence



Annexe N°06 : Tableau de bord Hebdomadaire

Agence	Nom Agence	PMB/MOIS RESSOURCES	Total comptes courants	Comptes courants corporate	Comptes courants professionnels	Comptes de chèques	Autre services à vue	Epargne	PREO	PREO comex	PREO autre opération	Rendement à Terme	Dépôts à terme	Total clients Numérisé	Total clients Anonyme	Chiffres CREDITS	C
021	MEDEA																
022	KOLEA																
023	BELOUADJAD																
024	BISKRA																
025	BOLMEDIERS																
026	BUDAZ																
100	SETIF																
101	SIKKA																
102	ANNABA																
103	BATNA																
104	BISKRA																
105	BELABRECH																
106	EL OULMA																
107	BEJAJA																
108	ANDJOU																
109	CONSTANTINE																
110	AINMELLA																
111	TEBESSA																
112	ANNABA BOUCHEFRO																
114	GUELMA																
116	EL OUED																
118	JUEL																
117	ISLA																
118	KHENCHELA																
200	ORAN																
201	CHLEF																
202	TIENZEN																
203	SIDEL ABDES																
204	MOSTAGANEM																
205	ORANZ																
206	MASCARA																
207	TARFET																
208	SADA																
209	AIN TROUJENENT																
210	AIN DEFLA																
211	RELICANE																
212	ADRAR																
213	CHLEF2																
214	BOCHAR																
300	CURGLA																
TOTAL	AGB																

Annexe N °07 : Synthèse des tableaux extraits du tableau de bord budgétaire de l'AGB

Compte de résultats	déc-20	déc-21	Budget 2022	Evolution	Taux de Réalisation	ÉCART
Intérêts perçus	613	641	887	8%	70%	-30%
Intérêts versés	(115)	(174)	(250)	-50%	93%	-7%
Marge d'intérêt	497	467	637	-7%	61%	-39%
Commissions perçues	196	171	217	8%	77%	-23%
Commissions versées	(4)	(0)	(1)	-165%	96%	-4%
Commissions nettes	191	171	216	8%	77%	-23%
PNB	689	638	853	-3%	65%	-35%
Frais de personnel	(110)	(106)	(106)	-14%	97%	-3%
Autres Frais de gestion	(179)	(193)	(200)	-7%	88%	-12%
Frais de gestion	(290)	(298)	(306)	-10%	81%	-19%
RBE	399	340	547	-14%	51%	-49%
Dotation aux Provisions créances douteuses	(17)	(94)	-	26%	70%	-30%
Dotation aux FRBG	(4)	(12)	(55)	325%	121%	21%
Total provisions	(21)	(106)	(55)	41%	106%	6%
Résultat d'Exploitation comptables	379	234	493	-1%	56%	-44%
IBS Comptable	(105)	(97)	(149)	10%	53%	-47%
Résultat Net Comptable	274	137	344	4%	60%	-40%
Résultat d'Exploitation comptables	379	234	493	-1%	56%	-44%
Résultat Financier	69	87	91	166%	164%	64%
Revenus centralisés	18	7	6	-125%	161%	61%
Résultat d'Exploitation Analytique	465	328	590	24%	62%	-38%
IBS analytique	125	(105)	(156)	0%	61%	-39%
Résultat Net Analytique	340	222	433	35%	62%	-38%

Objectifs commerciaux	déc.-20	déc.-21	Budget 2022	Evolution	Taux de Réalisation	ÉCART
ENCOURS RESSOURCES	12 776	16 375	23 519	22%	79%	-21%
Total comptes courants	5 394	5 274	9 087	26%	79%	-21%
Comptes courants CORPORATE	3 274	3 116	0	18%	-48%	-52%
Comptes courants PROFESSIONNELS	694	720	0	81%	-54%	-46%
Comptes Courants PARTICULIERS	1 383	1 412	0	21%	-69%	-31%
Autres ressources A vue	42	26	0	3%	-	-
Epargne	2 248	3 926	4 930	74%	123%	23%
PREG	3 855	4 688	5 820	-61%	23%	-77%

Objectifs de cartes	déc-20	déc-21	Budget 2022	Evolution	Taux de Réalisation	ÉCART
Total cartes CIB	2 065	1 405	2 080	79%	108%	8%
Nombre cartes Sahla/Epargne	2 065	923	2 080	99%	79%	-21%
Nombre cartes el Aoula	-	482	676	42%	91%	-9%
Nombre Cartes CIB Business	124	109	320	332%	136%	36%
Classique	71	63	204	135%	66%	-34%
Gold	53	46	116	586%	260%	160%
Total cartes VISA	729	727	1 252	43%	73%	-27%
Visa Prépayée	306	322	247	-12%	103%	3%
Visa Classic	372	352	802	94%	72%	-28%
Visa Gold	13	23	121	205%	48%	-52%
Visa Platinum	11	11	57	133%	37%	-63%
Visa participative	27	19	24	-100%	0%	-100%

Objectifs d'activité	déc-20	déc-21	Budget 2022	Evolution	Taux de Réalisation	ÉCART
Nombre de TPE Installés	24	5	65	-60%	3%	-97%
TPE dinar	15	5	59	-60%	3%	-97%
TPE devise	9	-	6	-	0%	-100%
nombre de comptes ouverts	1 885	2 336	3 264	31%	85%	-15%
NB nouveaux comptes corporates	117	128	260	16%	53%	-47%
NB nouveaux comptes professionnels	142	130	287	30%	52%	-48%
NB nouveaux comptes particuliers	1 626	2 078	2 717	32%	92%	-8%

(**Table des matières**)

Introduction Générale-----	1
Chapitre 01 : -----	5
Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire-----	5
Introduction du chapitre -----	6
• Section 01 : La gestion budgétaire comme un outil du contrôle de gestion -----	7
1. Concepts clés sur le contrôle de gestion :-----	7
1.1. Entre définition historique et conception moderne :-----	7
1.2. Le processus du contrôle de gestion :-----	9
1.3. Les missions du contrôle de gestion :-----	11
1.4. Les principaux objectifs du contrôle de gestion :-----	13
1.4.1. Analyser les résultats -----	13
1.4.2. Effectuer des prévisions-----	13
1.4.3. Réaliser des contrôles -----	13
1.5. Le contrôleur de gestion :-----	13
1.5.1. Les compétences d'un contrôleur de gestion-----	13
1.5.2. Les missions du contrôleur de gestion-----	14
1.5.3. Position du contrôleur de gestion dans l'organisation :-----	14
2. Les outils du contrôle de gestion :-----	16
2.1. Les outils prévisionnels :-----	16
2.2. La comptabilité analytique :-----	17
2.3. Le tableau de bord :-----	17
2.4. Le reporting :-----	17
2.5. La gestion budgétaire :-----	17
2.5.1. Les origines historiques de la gestion budgétaire :-----	18
2.5.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :-----	19
2.5.3. Le rôle de la gestion budgétaire :-----	20
2.5.4. Les principes de la gestion budgétaire :-----	21
2.5.5. Les limites de la gestion budgétaire :-----	21
• Section 02 : Les spécificités de la gestion budgétaire en milieu bancaire-----	22
1. Généralité sur l'activité bancaire-----	22
1.1. Définition de la banque-----	22
1.2. Les opérations de la banque -----	23
1.3. Spécificités de l'activité bancaire-----	24
2. L'organisation et les acteurs du contrôle de gestion dans une banque-----	24

2.1.	L'organisation des différents niveaux du contrôle de gestion dans les grandes banques	25
3.	La gestion budgétaire un outil spécifique dans le milieu bancaire-----	27
3.1.	Le budget d'une banque :-----	27
3.1.1.	Rôle du budget :-----	27
3.1.2.	Les parties prenantes intéressées par le budget d'une banque :-----	27
3.1.3.	Les types des états prévisionnels bancaires :-----	28
3.2.	Principes d'élaboration et de fonctionnement du système budgétaire bancaire :--	29
3.3.	Les préalables à la mise en place d'une gestion budgétaire :-----	29
3.3.1.	La prévision :-----	30
3.3.2.	La planification :-----	30
3.3.3.	L'organisation :-----	31
3.3.4.	Les facteurs clés de succès de la procédure budgétaire :-----	31
•	Section 03 : Le processus de gestion budgétaire-----	32
1.	Les procédures d'élaboration du budget :-----	32
1.1.	Cinq phases clés peuvent être mises en évidence dans l'organisation de la procédure :	33
2.	Le calendrier budgétaire :-----	35
3.	Le contrôle budgétaire :-----	36
3.1.	Le but du contrôle budgétaire :-----	37
3.2.	Les étapes du contrôle budgétaire :-----	37
3.2.1.	Contrôle préalable :-----	37
3.2.2.	Contrôle a posteriori :-----	37
3.3.	La mise en œuvre d'actions correctives :-----	38
3.4.	Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire :-----	38
	Conclusion du chapitre -----	40
	Chapitre 02 :-----	41
	Les outils de pilotage de la performance financière d'une banque -----	41
	Introduction du chapitre -----	42
•	Section 01 : Généralités sur le concept de pilotage de la performance. -----	43
1.1.	Définition de la performance-----	43
2.	La performance bancaire « Revue de littérature »-----	45
2.1.	Types de performance -----	46
2.1.1.	La performance externe-----	46
2.1.2.	La performance interne -----	46
3.	Les déterminants de la performance bancaire « Revue de littérature » -----	48

3.1.	Objectifs de la mesure des performances -----	48
3.2.	Les critères de mesure de la performance-----	49
3.3.	La difficulté de mesure la performance -----	49
3.4.	Les outils de suivi de la performance bancaires-----	50
•	Section 02 : Les indicateurs de la performance financière -----	51
1.	Généralité sur les indicateurs de la performance :-----	51
1.1.	Définition d'indicateur : -----	51
1.2.	Classification des indicateurs de performance -----	51
1.2.1.	Selon leur rôle -----	51
1.2.2.	Selon leur nature-----	51
2.	Les indicateurs de la performance financière d'une banque -----	52
2.1.	L'approche par les soldes intermédiaires de gestion-----	52
2.2.	L'approche par l'analyse des coûts, des rendements et des marges-----	54
2.3.	L'approche par les ratios de rentabilité -----	54
•	Section 03 : le contrôle budgétaire un outil de mesure et de pilotage de la performance financière-----	57
1.	Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts : -----	57
1.1.	Les écarts-----	57
1.1.1.	Les limites des écarts -----	58
1.1.2.	Les principes d'élaboration des écarts-----	58
2.	Calcul et analyse des écarts-----	59
2.1.	L'analyse de l'écart sur résultat-----	60
2.2.	L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires-----	60
2.3.	L'analyse de l'écart sur marge -----	61
2.4.	Les causes des écarts de chiffre d'affaire et de marge-----	62
2.5.	L'analyse de l'écart sur coût-----	62
2.6.	Objectifs des analyses d'écarts -----	64
2.7.	Interprétation des écarts : -----	64
3.	Les actions correctives -----	64
3.1.	Les propriétés et la mise en œuvre des actions correctives-----	65
	Conclusion du chapitre -----	68
	Chapitre 03 : -----	69
	Le pilotage de la performance financière d'AGB à travers son système de gestion budgétaire -----	69
	Introduction du chapitre -----	70
•	Section 01 : Présentation de l'AGB et analyse de ses centres de responsabilité-----	71

1.	Présentation de la Gulf Bank Algeria AGB	71
1.1.	Historique et dirigeants d'AGB	71
1.1.1.	LA BANQUE MÈRE : BURGAN BANK GROUP :	71
1.2.	Réseau d'AGB	72
1.2.1.	Le lieu de stage : AGB SMART TOWER	73
1.3.	Les valeurs d'AGB	73
1.4.	Orientations stratégiques	74
2.	Nomenclature des produits AGB	75
•	Section 02 : Description et analyse du système de gestion budgétaire	83
1.	Système de gestion budgétaire de l'AGB	83
1.1.	Principaux volets du Budget de la banque	83
1.1.1.	Les Objectifs commerciaux & objectifs d'activité	83
1.1.2.	Le Budget de fonctionnement	83
1.1.3.	Le Budget d'investissement	83
1.1.4.	Le Compte de résultat et bilan prévisionnels	83
1.2.	Types de budget	83
1.2.1.	Budget Banque Mère	84
1.2.2.	Budget Interne	84
1.2.3.	Business Plan LRP (Long Range Plan)	84
1.3.	Processus d'élaboration du budget	84
1.3.1.	Processus d'élaboration du Budget banque mère	84
1.3.2.	Les intervenants	84
1.3.3.	Les étapes de déroulement et rôles des parties prenantes	85
1.4.	Le processus d'élaboration du Budget Interne	87
2.	Les étapes de réalisation des différents budgets de l'AGB	87
2.1.	Le budget commercial	87
2.1.1.	Le déroulement du processus	88
2.1.2.	Le calendrier budgétaire du budget commercial	90
2.2.	Budget de fonctionnement	90
2.2.1.	Les rubriques à budgétiser	90
2.2.2.	Le déroulement du processus	90
2.2.3.	Le calendrier budgétaire du budget de fonctionnement	92
2.3.	Le budget d'investissement	92
2.3.1.	Le déroulement du processus et le calendrier budgétaire	92
2.4.	Les états financiers prévisionnels	92

2.4.1.	Déroulement du processus-----	93
2.4.2.	Calendrier budgétaire des états prévisionnels de la banque -----	93
3.	Le contrôle budgétaire-----	93
3.2.	Les Rapports d'activités -----	95
3.3.	Le contrôle ponctuel -----	96
3.4.	La révision budgétaire -----	96
•	Section 03 : Le contrôle budgétaire au sein de l'AGB et le pilotage de sa performance financière-----	98
1.	Essai de calcul des écarts au sein d'AGB-----	98
1.2.	Le calcul des écarts relatifs aux objectifs commerciaux de la banque -----	107
1.3.	Le calcul des écarts relatifs aux objectifs de cartes de la banque -----	111
1.4.	Le calcul des écarts relatifs aux objectifs de l'activité de la banque : -----	115
2.	Evaluation de la performance financière des certaines agences d'AGB -----	118
3.	Discussion des résultats et émission de suggestions -----	124
3.1.	Déterminer quelques forces et faiblesse de la banque-----	124
3.2.	Recommandations -----	126
	Conclusion du chapitre -----	129
	Conclusion Générale -----	130
	Table des matières -----	140