

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique**

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

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

**Option : Contrôle de Gestion**

**THÈME :**

**Le contrôle budgétaire comme outil de gestion**  
**CAS : Banque de l'Agriculture et du Développement**  
**Rural (BADR)**

**Présenté par :**

Mlle Imen ZIDOUNI

**Encadré par :**

M. Djamel BENZIADI

**Lieu du stage :** La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.

**Période du stage :** du 04/04/2018 au 04/05/2018.

**Année universitaire : 2017/2018**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique**

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

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

**Option : Contrôle de Gestion**

**THÈME :**

**Le contrôle budgétaire comme outil de gestion**  
**CAS : Banque de l'Agriculture et du Développement**  
**Rural (BADR)**

**Présenté par :**

Mlle Imen ZIDOUNI

**Encadré par :**

M. Djamel BENZIADI

**Lieu du stage :** La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.

**Période du stage :** du 04/04/2018 au 04/05/2018.

**Année universitaire : 2017/2018**



**DÉDICACE :**

**À** mes chers parents,

**À** ma sœur LILIA,

**À** mon frère LYES,

**À** toute ma famille et mes amis : à  
Sou, Slim, Sabah, Manou et Safaa.

## **REMERCIEMENTS**

Je remercie DIEU le tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la volonté de mener ce travail jusqu'à la fin.

Je voudrai témoigner toute ma reconnaissance à toutes personnes ayant contribués, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

J'adresse mes remerciements, ma gratitude et mon respect particulièrement à :

Mon encadreur **M. Djamel BENZIADI**, pour le temps et l'attention qu'il m'a accordé, pour sa disponibilité, pour sa patience et pour ses précieux conseils.

Mon tuteur de stage **M. Abd El Khalek LAÏB**, pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité et sa bienveillance.

L'ensemble du personnel de la Direction Prévision et Contrôle de Gestion, plus particulièrement à **Mlle Khadidja DAHOUI, Mme Latifa AIT AKIL et Mme Sabrina SEKARNA** pour leur aide constante et leur encouragement.

L'ensemble des enseignants de l'École Supérieure de Commerce sans lesquels je ne serai pas arrivé là.

Ma famille et mes amis, d'avoir toujours été là, à m'encourager et à me pousser de l'avant.

|   |            |
|---|------------|
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....  | <b>II</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....   | <b>IV</b>  |
| <b>LISTE DES ANNEXES</b> .....  | <b>V</b>   |
| <b>RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS</b> .....  | <b>VI</b>  |
| <b>SUMMARY AND KEY WORDS</b> .....  | <b>VII</b> |
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....  | <b>A-D</b> |
| <b>CHAPITRE 01 : Généralités sur le contrôle de gestion bancaire, la gestion budgétaire et la performance</b> .....                   | <b>1</b>   |
| SECTION 01 : Le contrôle de gestion bancaire .....  | <b>2</b>   |
| SECTION 02 : Généralités sur la gestion budgétaire .....  | <b>12</b>  |
| SECTION 03 : Notions fondamentales de la performance .....  | <b>24</b>  |
| <b>CHAPITRE 02 : Contrôle budgétaire et suivi de la performance</b> .....   | <b>30</b>  |
| SECTION 01 : Élaboration des budgets .....  | <b>31</b>  |
| SECTION 02 : Processus de contrôle budgétaire .....   | <b>37</b>  |
| SECTION 03 : Outils de mesure de la performance .....   | <b>44</b>  |
| <b>CHAPITRE 03 : Analyse et évaluation du système budgétaire de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)</b> ..... | <b>58</b>  |
| SECTION 01 : Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) .....                               | <b>59</b>  |
| SECTION 02 : Démarches de la gestion budgétaire au sein de la BADR .....  | <b>65</b>  |
| SECTION 03 : Diagnostic et évaluation du système budgétaire de la BADR .....  | <b>84</b>  |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....  | <b>92</b>  |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....  | <b>95</b>  |
| <b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....   | <b>97</b>  |
| <b>ANNEXES</b> .....  | <b>i</b>   |

| Abréviation     | Signification                                     |
|-----------------|---|
| <b>ABM</b>      | Activity Based Management                         |
| <b>ABC</b>      | Activity Based Costing                            |
| <b>BBZ</b>      | Budget à Base Zéro                                |
| <b>PME</b>      | Petite/Moyenne Entreprise                         |
| <b>SIG</b>      | Soldes Intermédiaires de Gestion                  |
| <b>PNB</b>      | Produit Net Bancaire                              |
| <b>RBE</b>      | Résultat Brut d'Exploitation                      |
| <b>RE</b>       | Résultat d'Exploitation                           |
| <b>RN</b>       | Résultat Net                                      |
| <b>FRBG</b>     | Fonds pour Risques Bancaires Généraux             |
| <b>IBS</b>      | Impôt sur les Bénéfices des Sociétés              |
| <b>ROE</b>      | Return On Equity                                  |
| <b>ROA</b>      | Return On Assests                                 |
| <b>BSC</b>      | Balanced ScoreCard                                |
| <b>BADR</b>     | Banque de l'Agriculture et du Développement Rural |
| <b>ANSEJ</b>    | Agence National de Soutien à l'Emploi des Jeunes  |
| <b>CNAC</b>     | Caisse Nationale d'Assurance Chômage              |
| <b>ANGEM</b>    | Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit       |
| <b>PDG</b>      | Président Directeur Général                       |
| <b>DGA</b>      | Direction Générale Adjointe                       |
| <b>DCG</b>      | Direction de Comptabilité Générale                |
| <b>DPCG</b>     | Direction Prévision et Contrôle de Gestion        |
| <b>ALE</b>      | Agence Locale d'Exploitation                      |
| <b>GRE</b>      | Groupe Régional d'Exploitation                    |
| <b>CDG</b>      | Comité de Direction Générale                      |
| <b>LEB</b>      | Livre d'Épargne Bonifié                           |
| <b>LESI</b>     | Livre d'Épargne Sans Intérêt                      |
| <b>CIB/CBRI</b> | Carte Interbancaire                               |
| <b>CEAR</b>     | Créance Échue A Recouvrir                         |

|             |                              |
|-------------|------------------------------|
| <b>CCT</b>  | Crédit Court Terme           |
| <b>CMT</b>  | Crédit Moyen Terme           |
| <b>CLT</b>  | Crédit Long Terme            |
| <b>CMLT</b> | Crédit Moyen Long Terme      |
| <b>PGI</b>  | Progiciel de Gestion Intégré |



| <b>N° de la figure</b> | <b>Intitulé de la figure</b>  | <b>Page</b> |
|------------------------|---|-------------|
| <b>01</b>              | La banque, intermédiaire financier.   | <b>2</b>    |
| <b>02</b>              | La banque, intermédiaire financier et prestataire de services.  | <b>3</b>    |
| <b>03</b>              | Configuration de base de l'organisation des différents niveaux de contrôle de gestion dans les grandes entreprises de banque. | <b>5</b>    |
| <b>04</b>              | Organisation par fonction du service de "contrôle de gestion".  | <b>6</b>    |
| <b>05</b>              | Organisation par activité du service de "contrôle de gestion".  | <b>7</b>    |
| <b>06</b>              | Organisation mixte du service "contrôle de gestion".  | <b>7</b>    |
| <b>07</b>              | Schéma représentant le principe du contrôle budgétaire.   | <b>21</b>   |
| <b>08</b>              | Triangle de la performance.   | <b>24</b>   |
| <b>09</b>              | Roue du temps expriment le scénario type de la procédure budgétaire.  | <b>31</b>   |
| <b>10</b>              | Types d'écarts.   | <b>40</b>   |
| <b>11</b>              | Les axes du tableau de bord prospectif.   | <b>51</b>   |
| <b>12</b>              | Les objectifs du système budgétaire et de reporting.  | <b>52</b>   |
| <b>13</b>              | Organisation de la DPCG.  | <b>64</b>   |
| <b>14</b>              | Démarche de sélection des indicateurs du tableau de bord.   | <b>87</b>   |
| <b>15</b>              | Proposition d'organigramme de la cellule contrôle de gestion.   | <b>89</b>   |

| <b>N° du tableau</b> | <b>Intitulé du tableau</b>   | <b>Page</b> |
|----------------------|--|-------------|
| <b>01</b>            | Interprétation des écarts.   | <b>38</b>   |
| <b>02</b>            | Les avancées du système stratégique.                                   | <b>51</b>   |
| <b>03</b>            | Caractéristiques comparées contrôle budgétaire/reporting.              | <b>54</b>   |
| <b>04</b>            | Caractéristiques comparées tableau de bord/reporting.                  | <b>56</b>   |
| <b>05</b>            | Prévisions Bancarisation 2017.   | <b>71</b>   |
| <b>06</b>            | Réalisations et Écarts de Bancarisation 2017.                          | <b>72</b>   |
| <b>07</b>            | Prévisions Produits Monétiques 2017.                                   | <b>72</b>   |
| <b>08</b>            | Réalisation et écarts des ventes de produits monétiques 2017.          | <b>73</b>   |
| <b>09</b>            | Prévisions des encours crédits à court terme 2017.                     | <b>74</b>   |
| <b>10</b>            | Réalisations et écarts des encours crédits à court terme 2017.         | <b>75</b>   |
| <b>11</b>            | Prévisions encours crédits à moyen et long terme 2017.                 | <b>76</b>   |
| <b>12</b>            | Réalisations et écarts des encours crédits à moyen et long terme 2017. | <b>77</b>   |
| <b>13</b>            | Prévisions crédits par signature 2017.                                 | <b>78</b>   |
| <b>14</b>            | Réalisations et écarts crédits par signature 2017.                     | <b>78</b>   |
| <b>15</b>            | Prévisions ressources clientèle 2017.                                  | <b>79</b>   |
| <b>16</b>            | Réalisations et écarts ressources clientèle 2017.                      | <b>80</b>   |
| <b>17</b>            | Prévisions des charges de fonctionnement 2017.                         | <b>81</b>   |
| <b>18</b>            | Prévisions des investissements 2017.                                   | <b>82</b>   |
| <b>19</b>            | Réalisations et écarts compte de résultat 2017.                        | <b>83</b>   |

| N° de l'annexe | Intitulé de l'annexe                        | Page |
|----------------|---|------|
| 01             | Organigramme général de la BADR.            | i    |
| 02             | Prévision d'investissement 2017.            | ii   |
| 03             | Prévision des consommations 2017.           | iii  |
| 04             | Prévision des frais de personnel 2017.      | iii  |
| 05             | Prévision des charges de services 2017.     | iv   |
| 06             | Prévision charges d'impôts et taxes 2017.   | v    |
| 07             | Prévision des frais divers 2017.            | v    |
| 08             | Prévision des charges exceptionnelles 2017. | v    |
| 09             | Prévision investissement -30KDA 2017.       | vi   |
| 10             | Prévision produits exceptionnels 2017.      | vi   |
| 11             | Prévision C.C.T 2017.                       | vii  |
| 12             | Prévision C.M.L.T 2017.                     | viii |
| 13             | Prévision d'impayées 2017.                  | ix   |
| 14             | Prévision crédits par signature 2017.       | ix   |
| 15             | Prévision ressources à vue 2017.            | x    |
| 16             | Prévision ressources à terme 2017.          | x    |
| 17             | Réalisation C.C.T 03/2017.                  | xi   |
| 18             | Réalisation C.M.L.T 03/2017.                | xii  |
| 19             | Réalisation ressources clientèle 03/2017.   | xiii |

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement extrêmement concurrentiel qui ne permet aucune négligence stratégique. Elles sont tenues d'anticiper chaque action à venir en fonction de la stratégie arrêtée et ce, à travers une prévision pertinente et une gestion budgétaire efficace.

Le budget permet aux entreprises de déployer leur stratégie et de chiffrer les objectifs sur le court terme. Accompagné du contrôle budgétaire, le budget sert d'outil pour évaluer la performance des activités ainsi que celle des managers.

Le but de ce travail est de mettre en exergue la pertinence du contrôle budgétaire et sa contribution à la mesure de la performance, et ce, dans un secteur très spécifique qui est le secteur bancaire.

Ainsi, nous allons présenter, en premier lieu, un ensemble de notions générales relatives à notre recherche puis, on fera un rapprochement de ces bases théoriques sur la pratique et nous effectuerons un diagnostic d'un système budgétaire bancaire.

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

Today, companies operate in a highly competitive environment that allows for no strategic negligence. They are required to anticipate each future action according to the strategy adopted, through a relevant forecast and effective budget management.

The budget allows companies to deploy their strategy and quantify objectives in the short term. With budget control, the budget serves as a tool for evaluating the performance of activities as well as that of managers.

The purpose of this work is to highlight the relevance of budget control and its contribution to the measurement of performance, and this, in a very specific sector which is the banking sector.

Thus, we will present, first, a set of general concepts related to our research and then, we will make a comparison of these theoretical bases on the practice and we will make a diagnosis of a banking budget system.

**Keywords:** Budget Management, Budget, Budget Control, Performance, Bank.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Le secteur bancaire algérien connaît de nombreux changements notamment l'entrée des banques privées et étrangères dans le système bancaire, ce qui constitue une rude pression sur les banques locales qui perdent peu à peu leur monopole. Les banques évoluent dans un environnement fortement concurrentiel qui ne permet aucune négligence stratégique.

Pour faire face à cette concurrence et se développer dans un tel environnement, les banques doivent se doter d'une stratégie claire et d'instruments de pilotage efficace dont le contrôle de gestion. Ce dernier représente un ensemble de moyens que les banques mettent en place afin de d'assurer un pilotage efficace et améliorer leur performance et ce à travers la collecte et l'exploitation de l'information.

La démarche stratégique débouche sur la gestion budgétaire, segmentation importante du contrôle de gestion, d'où l'importance de mettre en place un système budgétaire efficace pour permettre aux banques de survivre dans cet environnement.

La gestion budgétaire sert, à travers une structure de gestion fondée sur des centres de responsabilité, à décliner la stratégie et s'est imposée comme étant un des outils impératifs de gestion dans la mesure où elle constitue un des moments privilégiés d'anticipation, d'analyse et de remise en cause pour une allocation cohérente et pertinente des ressources mobilisables en vue d'atteindre les objectifs visés.

Au regard de la diffusion croissante des tableaux de bord et des Balanced Scorecard, on pourrait s'attendre à ce que les pratiques budgétaires évoluent. En effet, les tableaux de bord ne peuvent pas se substituer aux budgets, il convient de rechercher des complémentarités entre les outils. Ce principe de complémentarité s'applique à la relation entre la mesure de la performance et les budgets.

Le budget fournit, en cours d'année, la base sur laquelle les responsables peuvent s'appuyer pour s'assurer du bon déroulement des opérations. Le contrôle budgétaire intervient à travers la mise en évidence des écarts qui serviront de signaux d'alerte pour l'identification des dysfonctionnements.

### **PROBLÉMATIQUE :**

L'efficacité de la gestion budgétaire réside, d'une part, dans la pertinence de l'élaboration des budgets et, d'autre part, dans le dynamisme du contrôle budgétaire pendant et après l'exécution ou la réalisation des prévisions. Ainsi, une bonne maîtrise de la gestion budgétaire conduirait à une amélioration de sa performance, de sa rentabilité et de sa pérennité.

Notre recherche vise à mettre en exergue le processus de la gestion budgétaire et, plus précisément, l'incidence du contrôle budgétaire dans le pilotage et la mesure de la performance.

À la lumière de ce qui a été évoqué, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

**Comment le contrôle budgétaire contribue-t-il à l'appréciation de la performance d'une banque?**

#### **QUESTIONS SECONDAIRES :**

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

- Quel-est la fonction du contrôle de gestion bancaire?
- Quels sont les préalables à la mise en place d'une gestion budgétaire?
- Comment mesure-t-on la performance à travers le budget?
- Est-ce-que la démarche budgétaire suivie au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est conforme aux bases théoriques?

#### **LES HYPOTHÈSES :**

##### **Hypothèse principale :**

Cette hypothèse générale constitue une réponse anticipée par rapport à la problématique que nous avons posé ci-haut, on suppose que :

Le contrôle budgétaire contribue à l'appréciation de la performance à travers :

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

##### **Hypothèses secondaires :**

- **H 01 :** Le contrôle de gestion bancaire est un processus de collecte et d'exploitation de l'information orienté vers la prise de décision.
- **H 02 :** Le budget représente le chiffrage d'un programme dans le cadre d'un plan qui nécessite une organisation décentralisée.



- **H 03** : La mesure de la performance a pour objet d'informer, d'inciter et d'influencer les managers quant à l'orientation stratégique de leurs actions. Le budget constitue un système d'appréciation de la performance.
- **H 04** : Les procédures budgétaires suivies au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural lui permettent d'élaborer des budgets fiables et de faire un contrôle budgétaire efficace.

### **OBJECTIF ET LIMITES DE LA RECHERCHE :**

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

L'objectif de notre recherche est, donc, de montrer l'incidence de l'activité bancaire sur le contrôle de gestion, d'apporter un peu de lumière sur les pratiques budgétaires dans les banques, de mettre en évidence le lien entre le contrôle budgétaire et la performance de ces dernières.

Pour éviter de se perdre dans notre recherche, nous avons délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace.

- Dans le domaine, le sujet porte sur le contrôle budgétaire dans les banques.
- Dans le temps, notre recherche porte sur le premier trimestre de l'année 2017.
- Dans l'espace, notre travail de recherche se limite au processus budgétaire appliqué au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), plus précisément l'étude analytique du contrôle budgétaire du Groupe Régional d'Exploitation d'OUM EL BOUAGHI/KHENCHELA.

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

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

- La méthode descriptive, à travers la consultation des ouvrages, articles, sites web...etc. qui va nous permettre d'apprécier le cadre théorique de notre recherche.
- La méthode analytique, à travers le stage pratique qui va nous permettre d'analyser et d'évaluer la mise en application des concepts théoriques.

**PLAN DE LA RECHERCHE**

Afin de bien mener notre recherche, nous avons jugé utile de la répartir en trois chapitres :

- Un premier chapitre permettant de cerner l'activité bancaire et de développer les notions générales quant au contrôle gestion, la gestion budgétaire et la performance.
- Un deuxième chapitre abordant les processus de budgétisation et de contrôle budgétaire ainsi que les différents outils de mesure de la performance dans le cadre du suivi budgétaire.
- Un troisième chapitre présentant, à travers l'observation et l'analyse des pratiques suivies, la gestion budgétaire au sein de la BADR, le déroulement de la budgétisation, du suivi budgétaire, le relèvement des forces et dysfonctionnements, et la proposition de recommandations qui nous semble réalisables.

**CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS SUR LE  
CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE,  
LA GESTION BUDGÉTAIRE ET LA  
PERFORMANCE**

La banque n'est pas une entreprise comme les autres. Certes comme toute entreprise, elle a un statut juridique ; une organisation ; un système de pilotage ; des produits et une stratégie, mais elle crée de la monnaie, elle recueille l'épargne et gère les moyens de paiement.

L'élaboration des budgets, ou budgétisation, constitue la phase essentielle de la gestion budgétaire (outil fondamentale du contrôle de gestion) et la base du contrôle budgétaire, qui est le thème de notre recherche. Il fournit à la direction un document lui permettant de voir et prévoir les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés et par conséquent piloter sa performance.

L'objet de ce chapitre est donc de mettre en exergue le contrôle de gestion dans le secteur bancaire et mettre un peu de lumière sur la gestion budgétaire dans ce secteur d'activité plutôt particulier.

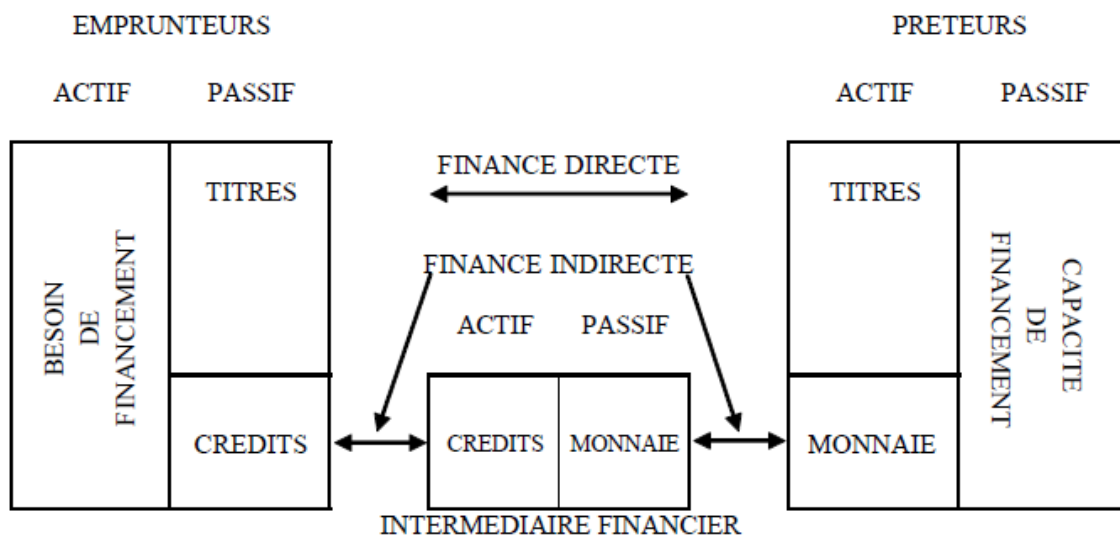
De ce fait, ce premier chapitre sera segmenté en trois sections. Nous exposerons, dans la première section, des généralités sur le contrôle de gestion bancaire à travers une définition de l'activité bancaire et du contrôle de gestion (ses objectifs, son organisation, ses outils, et les conséquences de cette activité). Dans la deuxième section, nous présenterons quelques généralités de la gestion budgétaire, budgets et contrôle budgétaire : définition ; objectifs principes ; préalables de la gestion budgétaire ...etc. Enfin, dans la troisième section, nous allons nous intéresser à la notion de « performance » qui est la finalité du processus budgétaire, nous allons d'abord définir cette notion, présenter ses concepts fondamentaux, ses déterminants, l'importance de la mesure de la performance et enfin, conclure à travers les indicateurs de performance.

## SECTION 01 : Le contrôle de gestion bancaire

### 1. Définition d'une banque

Une banque est une entreprise spécialisée dans le commerce de l'argent. C'est un établissement de crédit qui joue le rôle d'intermédiaire financier entre les agents en besoin de financement et ceux en capacité de financement, ces agents sont des entreprises ou des particuliers. Elle propose aussi une multitude de services financiers comme la gestion des comptes bancaires et des moyens de paiement de ses clients et elle intervient dans les marchés financiers. Le système bancaire est organisé par les pouvoirs publics vu son importance et impact sur l'économie, ils ne peuvent tolérer un secteur totalement libre où les crises bancaires seraient à l'origine de crises économiques.

Figure 1: La banque, intermédiaire financier.



Source : Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, Thomas PERAN, Gestion de la banque, 8<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, 2017, p4.

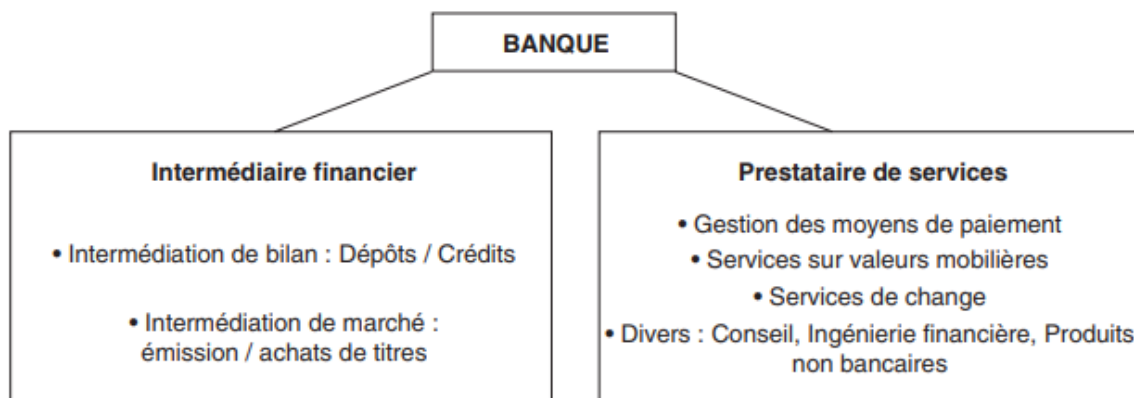
### 2. Les opérations de banque

On distingue trois catégories d'opérations de banque :

- **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.<sup>1</sup>
- 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 2: La banque, intermédiaire financier et prestataire de services.



Source : Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, Thomas PERAN, OPCIT, p10.

### 3. Spécificités de l’activité bancaire

L’activité bancaire se caractérise par quelques spécificités :

- La banque est une entreprise multi productrice de prestation de services de nature très différente d’un produit à l’autre.
- La banque accorde des prêts par création monétaire et non seulement par transformation financière de l’épargne collectée préalablement.

<sup>1</sup> Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, Thomas PERAN, Gestion de la banque, 8<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, 2017, p10.

- L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe : cette complexité se traduit d'une part par les nombreux organes qui ne relèvent pas de l'exploitation bancaire tel que : les back offices des opérations clientèle et sur titres, les services d'études économiques et financières, affaires juridiques et contentieux ... etc. D'autre part, les points de vente gérés par la banque à réseau, les agences, qui sont réparties sur tout le territoire national et à l'étranger.
- L'activité bancaire donne naissance à des produits liés : on se trouve en présence d'un produit liés quand le processus de production d'un produit engendre de nouveaux produits, ou que la consommation d'un produit entraîne celle d'autres produits.
- La banque est soumise à un encadrement réglementaire très strict vu le rôle important qu'elle joue dans l'économie nationale.

#### 4. Définition et objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer depuis son apparition au début des années 20. Il est passé d'une simple pratique de contrôle principalement financier, à posteriori, qui cherche la connaissance des coûts, à une discipline à part entière. Désormais, il représente une fonction charnière dans les entreprises. Le contrôle se fait en aval et en amont, il permet aux responsables de piloter l'entreprise d'une manière efficace et efficiente.

Le contrôle de gestion est une fonction transversale, basée sur l'échange d'information, elle intervient à différents niveaux de l'entreprise (stratégique et opérationnelle), à travers différents outils. C'est une notion qui comprend toutes les phases qui mène à la réalisation des objectifs:

- Décision : détermination des objectifs, les ressources, la bonne allocation de ces ressources, méthodes d'évaluations des résultats ...etc.
- Pilotage : suivi du déroulement des tâches, mise en place d'actions correctives si nécessaire, revoir les objectives ...etc.
- Évaluation : mesure de la performance, analyse des écarts ...etc.

C'est donc un ensemble de moyens que la banque met en œuvre afin de maîtriser la gestion. Ces missions principales sont :

- La conception et la gestion d'un système d'information orienté vers la décision.
- La maîtrise de l'activité et l'amélioration des performances.
- La médiation entre stratégie et opérations.

On a retenu quelques définitions de différents auteurs :

Selon Robert Anthony (1965) : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation. »<sup>1</sup> En 1988, il le défini comme suit : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies. »<sup>2</sup>

Selon Henri Bouquin : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes. »<sup>3</sup>

## 5. L'organisation du contrôle de gestion

### 5.1. L'organisation des différents niveaux de contrôle de gestion dans les grandes entreprises

Les grandes banques ont une structure plus ou moins décentralisée en un certain nombre de niveaux de délégation auxquels sont associés des niveaux de contrôle de gestion qu'on représentera par le schéma suivant :

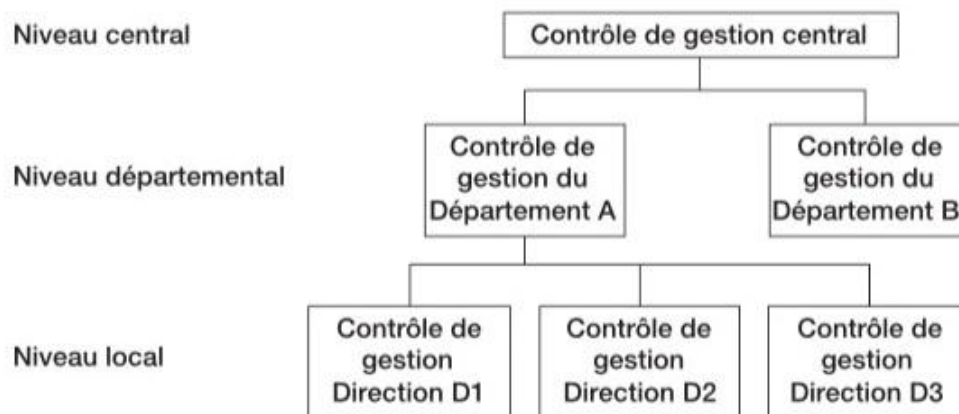


Figure 3: Configuration de base de l'organisation des différents niveaux de contrôle de gestion dans les grandes entreprises de banque.

Source : Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, *Contrôle De Gestion Bancaire Et Direction Financière*, 6<sup>e</sup> édition, édition RB, 2012, p78.

De cette organisation, on distingue trois niveaux de contrôle de gestion :

<sup>1</sup> [www.dcg.jesf.fr](http://www.dcg.jesf.fr), consulté le 15/1/2017 à 12 h22.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Henri BOUQUIN, *Les fondements du contrôle de gestion*, Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892, 1994.



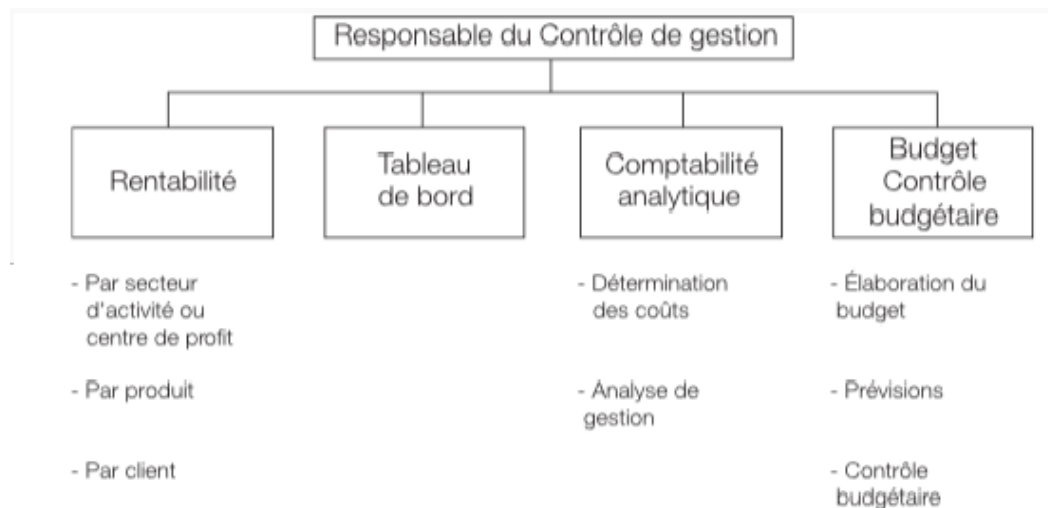
- **Le niveau central** : appelé aussi « contrôle de gestion groupe », il est chargé de la consolidation de l'information essentielle à destination de la direction générale.
- **Le niveau départemental** : ces départements correspondent aux segmentations de l'activité retenues par la direction générale. Ce niveau de contrôle de gestion assure le « monitoring » d'entités qui correspondent à des métiers spécifiques (par métiers on fait référence à l'activité bancaire proprement dite : dépôts, crédits, gestion des moyens de paiements, et l'activité financière : activités de marchés, gestion d'actifs, titres ...etc.).
- **Le niveau local** : ce dernier correspond à une déclinaison fonctionnelle (suivi d'une fonction au sein d'un métier) ou régionale du contrôle de gestion.

### 5.2. L'organisation interne du service « contrôle de gestion »

L'organisation du service de contrôle de gestion dépend de la taille de la banque et de son organisation générale. Les modes d'organisation les plus courants s'articulent autour des trois configurations suivantes :

- **L'organisation par fonction** : adaptée aux banques de taille moyenne. Elle permet aux membres du service d'avoir une idée sur l'ensemble des activités au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion comme le budget ou le tableau de bord.

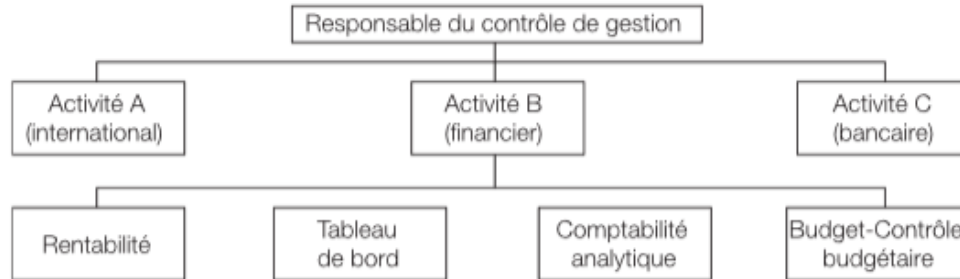
Figure 4: Organisation par fonction du service de "contrôle de gestion".



Source : Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, OPCIT, p84.

- **L'organisation par activité** : elle convient à des banques d'une taille plus importante, c'est une configuration plus décentralisée, une organisation par grand secteur d'activité.

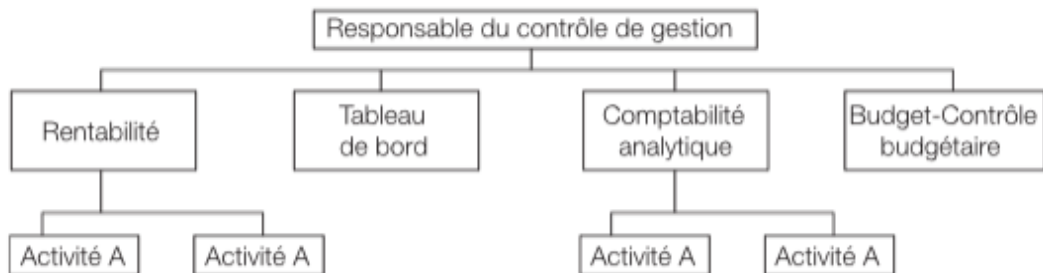
Figure 5: Organisation par activité du service de "contrôle de gestion".



Source : Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, OPCIT, p85.

- **L'organisation mixte**: celle-ci est une configuration plus centralisée, c'est une organisation par fonction et par activité.

Figure 6: Organisation mixte du service "contrôle de gestion".



Source : Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, OPCIT.

## 6. Les outils du contrôle de gestion

### 6.1. Segmentation des activités

Il s'agit de définir le champ de responsabilité des gestionnaires qui utiliseront le contrôle de gestion pour le pilotage de leurs activités.

#### 6.1.1. L'approche par centres de responsabilité

Un centre de responsabilité est une unité organisationnelle dont le responsable s'engage à atteindre un niveau de performance en contrepartie de la mise à disposition de moyens.<sup>1</sup> La segmentation d'une structure en centres de responsabilité obéit à une logique de responsabilisation. Cette segmentation procure des analyses financières plus variées et fournit

<sup>1</sup> Délégation interministérielle à la réforme de l'État Française, Guide du contrôle de gestion dans les administrations : éléments de méthodologie, 2003, p72.

les bases d'une comptabilité de type analytique. Elle permet aussi des comparaisons entre les centres.

### **6.1.2. L'approche par activité**

C'est une méthode qui substitue l'approche par les centres de responsabilité, contrairement à cette dernière, l'approche par activité est une approche transversale des organisations. Connue sous l'appellation *Activity Based Management* (ABM), elle est fondée sur les notions d'activité, de processus et de chaîne de valeur.<sup>1</sup>

C'est un ensemble de principes destinés à améliorer la performance des systèmes, processus et activités à partir des besoins et attentes des clients, c'est une philosophie de management qui favorise l'identification des causes des coûts plutôt que la connaissance des coûts.

### **6.2. La mesure de la rentabilité**

Il s'agit de la détermination de la marge dégagée par la banque. Le contrôle de gestion permet de mesurer la rentabilité selon plusieurs axes (par centres de profits, par produit ou par client) afin d'évaluer les performances des centres de profits, identifier les produits et les activités les plus rentables, cerner les clients les plus profitables et pouvoir apprécier les performances comparées des différentes agences.

### **6.3. La gestion prévisionnelle**

La gestion prévisionnelle englobe l'ensemble des procédures permettant de prévoir et d'anticiper le futur, elle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques.

#### **6.3.1. La prévision**

Il s'agit d'anticiper les évolutions probables de l'environnement et des différents facteurs de gestion susceptibles d'affecter la banque. Ces prévisions servent de base pour la mise en œuvre des procédures budgétaires et de planification.

#### **6.3.2. La planification**

Le plan est un agrégat de prévision valorisé à moyen et long terme, s'appuyant sur des tendances connues ou prévues de l'environnement économique et social de l'entreprise. Il essaie de réduire les facteurs d'incertitude de l'avenir et traduit l'expression d'une volonté d'évolution

---

<sup>1</sup> Fr.slideshare.net, Consulté le 15/12/2017 à 17h20.

stratégique de la part de la direction de l'entreprise. On distingue trois niveaux de planification selon l'horizon :

- **La planification stratégique** : établie par la direction générale et permet à la banque de formaliser ses actions à moyen et long terme (5-7 ans).
- **La planification opérationnelle** : c'est la traduction des choix stratégiques en actions. Elle représente les conditions pratiques de mise en œuvre de la stratégie sur un horizon de deux à trois ans.
- **Les plans d'actions** : Ces derniers se basent sur la même logique que celle du plan opérationnel, avec plus de détails.

### 6.3.3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de pilotage de type boucle fermée avec rétroaction et un système d'aide à la décision. Le processus de gestion budgétaire consiste en l'élaboration des budgets et leur suivi.

### 6.4. L'analyse des coûts/La méthode ABC (Activity Based Costing)

Elle consiste à dispenser les coûts opératoires attachés au produit ou au client par type d'activité, cette dernière est considérée comme une interface entre les ressources et les objets de coûts. Cette démarche représente l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activités ayant des relations entre elles au sein de processus clairement identifiés.

Dans cette méthode, la relation traditionnelle du centre d'analyse vers le produit est inversée : on considère qu'un produit consomme des activités, ces dernières consomment des ressources, lesquelles ont un coût pour la période considérée.

### 6.5. Le reporting

« Le reporting peut se définir comme le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale. »<sup>1</sup>

Le reporting consiste à la réalisation des rapports synthétiques destinés à la supervision de la délégation de responsabilités.

---

<sup>1</sup> Françoise GIRAUD ; Olivier SAULPIC ; Gérard NAULLEAU ; Marie-Hélène DELMOND, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, Paris, 2002, p86.

### **6.6. Les tableaux de bord**

C'est un outil de mesure de la performance, son objectif est de fournir une aide au pilotage de l'entreprise ou du service concerné. Il aide à la prise de décision en réduisant l'incertitude et en facilitant la prise de risque.

### **6.7. Les systèmes d'information**

Le contrôle de gestion conçoit ses rapports avec le système d'information dans une logique de moyens : le système d'information fournit les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et accomplir les traitements qui lui sont demandés.

## **7. Les conséquences de l'activité bancaire en matière de contrôle de gestion**

Les banques, contrairement aux autres entreprises, se sont intéressées au contrôle de gestion plus tardivement et il est plus difficile à introduire dû à la nature de l'activité bancaire elle-même. Les spécificités de l'activité bancaire ont quelques retombées sur le contrôle de gestion que nous résumerons dans les points suivants :

### **7.1. La définition des produits bancaires**

La multiplicité des produits bancaire implique une classification et il est pertinent de distinguer :

- Les produits ayant des capitaux comme support, tel que : les crédits, les dépôts, les titres émis ou achetés. Ces produits se définissent beaucoup plus par rapport aux capitaux prêtés ou empruntés, c'est-à-dire aux montants, et aux risques.
- Les prestations de services comme la remise d'un chèque à l'encaissement. Pour ces produits l'enchaînement des opérations administratives importe plus que le montant (le coût d'un virement est plus important que le montant viré).

Il est donc indispensable d'établir une nomenclature par grande catégorie de produits bancaires : crédits, dépôts et épargne, moyens de paiement, opérations liées aux titres, prévoyance, services divers.

### **7.2. Un contrôle multidimensionnel**

La complexité de l'activité bancaire nécessite une grande adaptabilité de la part du contrôle de gestion pour pouvoir répondre à cette diversité. Les analyses de rentabilité sont ainsi menées

par centre de profit mais aussi par produit, par client ou par métier, en fonction des demandes des utilisateurs.<sup>1</sup>

### **7.3. Le contrôle des risques**

L'activité bancaire est accompagnée d'un taux élevé de risque, il accroît avec chaque décision prise par un exploitant de banque, en agence ou en salle de marché. Les systèmes de pilotage et les tableaux de bord sont souvent centrés sur les activités et les performances que sur les risques, ces derniers sont de plus en plus présents avec l'intégration dans les tableaux de bord d'indicateurs de suivi des risques.

---

<sup>1</sup> Sylvie de COUSSERGUES ; Gautier BOURDEAUX ; Thomas PERAN, Gestion de la banque, 8e édition, édition DUNOD, 2017, p152.

## SECTION 02 : généralités sur la gestion budgétaire

### 1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire désigne le fait de planifier les ressources et les dépenses prévus sur une période déterminée. Elle se définit comme l'ensemble de méthodes mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme reflétant la stratégie de l'entreprise.

La gestion budgétaire est un système de pilotage prévisionnel à court terme et un outil d'aide à la décision, dont l'instrument est le budget et qui comporte toutes les activités de la banque, raison pour laquelle elle exige une décentralisation et une délégation des responsabilités à différents échelons. Elle permet de réaliser un contrôle continu à travers la confrontation des réalisations aux prévisions qui met en évidence des écarts qui conduisent par la suite à des actions correctives pour atteindre les prévisions établies. Elle est agencée en deux phases :

- **La budgétisation** : consiste à l'élaboration des budgets.
- **Le contrôle budgétaire** : repose sur le calcul des écarts et l'initialisation d'actions correctives.

Principalement, la gestion budgétaire est conçue pour répondre aux objectifs suivants :

- L'anticipation.
- La coordination des plans d'action dans le temps (plans stratégiques, opérationnels et les budgets).
- La communication et la motivation.
- Le pilotage de la performance (contrôle et évaluation).

### 2. Définition du budget

Le budget est un état prévisionnel qui reflète la stratégie de l'entreprise. Il représente le chiffrage d'un programme dans le cadre d'un plan. D'après Bouquin, « il est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en générale) convergent vers la réalisation de plans opérationnels »<sup>1</sup>

En effet, le budget est établi pour atteindre les objectifs préalablement décidés dans le plan stratégique, il représente donc un plan d'action à court terme exprimé en chiffres et valorisé en

---

<sup>1</sup> Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition PEARSON, 2010, p273.

unités monétaires. C'est la traduction en terme monétaire, des objectifs, des politiques et des moyens élaborés au cours d'une période déterminée.

C'est un outil de coordination verticale entre le top management et les responsables opérationnels, ainsi qu'horizontale, entre les différents services ou fonctions.

Son élaboration diffère selon les modes de gestion des entreprises.

### **3. Rôle du budget**

Le budget est un outil incontournable de la gestion des entreprises, il détient plusieurs rôles, dont :

- Déployer la stratégie et gérer les risques.
- Coordonner et piloter les différentes activités de l'entreprise à court terme.
- Prévoir les besoins financiers.
- Évaluer la performance des managers et motiver les responsables opérationnels.
- Communiquer entre les différents niveaux hiérarchiques et avec les acteurs externes.
- Autoriser les dépenses et allouer les ressources.

### **4. Le budget à base zéro (BBZ)**

Les frais généraux assurent le bon fonctionnement de la banque et contribuent indirectement à sa rentabilité, mais il n'est pas encore possible de connaître leur réel rendement au niveau de la firme bancaire en particulier et l'entreprise en générale. Afin d'assurer une meilleure gestion de ces frais généraux, de réduire ces charges et d'aider à la rationalisation des prévisions, des techniques telle que le BBZ ont été développées. Le principe de base du budget à base zéro est que chaque responsable doit justifier les demandes budgétaires de chaque nouveau cycle de budgétisation, indépendamment des budgets des périodes antérieures, comme s'ils étaient exécutés pour la première fois.

Cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités périphériques ou logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure (ceux représentés par les services généraux). À partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés. En fin de compte, chaque unité doit justifier son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jack FORGET, Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition Edition d'Organisation, 2005, p14.



## 5. Types de budget

Le budget final de la banque est constitué de différents budgets des différents centres de responsabilité, ils permettent de présenter toutes les prévisions chiffrées de la banque. Ces budgets sont liés les uns aux autres et il n'est donc pas question de les établir sans tenir compte de leur état d'interdépendance. On distingue les budgets suivants :

### 5.1. Le tableau de financement prévisionnel

Ce budget permet d'identifier les dépôts prévisionnels, en termes de ressources, et les crédits prévisionnels à accorder à la clientèle, en termes d'emplois.

Le choix d'un taux prévisionnel pour chaque catégorie de ressources et d'emplois permet de déterminer le coût des ressources et le rendement des emplois prévisionnels, qui constituent respectivement les frais et les produits bancaires liés aux capitaux. On choisit de même des taux prévisionnels de rémunération sur le marché monétaire.

### 5.2. Le budget des services bancaires

Ce budget permet d'identifier le montant de commissions que percevra la banque pour l'exercice à budgétiser. Ces commissions concernent les services proposés par la banque pour ses clients : encaissement de chèque, d'effet, gestion du compte, opérations sur titres, ...etc.

### 5.3. Le budget des frais de fonctionnement

Le budget de fonctionnement comporte les budgets par unité de gestion et le budget global qui traduisent les prévisions en matière de frais de personnel et des charges sociales qui s'y rapportent ainsi que les frais généraux, tels que les consommations des imprimés et fournitures, les services extérieurs et les charges diverses ordinaires. Les dotations aux amortissements sont calculées à base du budget d'investissement, la ventilation et la répartition des charges entre les différentes unités de gestion s'effectuent en fonction de clés de répartition ou de taux de cession interne.

### 5.4. Le budget d'investissement

Tout projet d'investissement doit être chiffré et évalué. L'investissement peut se traduire par l'acquisition de matériel nouveau, destiné à remplacer le matériel ancien, ou bien par un projet d'extension de l'activité de la banque. Il s'agit dans ce cas d'évaluer le coût d'acquisition du matériel ou de l'immobilisation, ainsi que le coût d'installation et de mise en place. Le budget d'investissement peut s'étaler sur plusieurs exercices.

### 5.5. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la résultante des budgets précédents, il tient compte des flux générés par les quatre premiers budgets. Il doit tenir compte des contraintes réglementaires, notamment les réserves obligatoires et des taux des marchés.

### 5.6. L'état de résultat prévisionnel

Le compte d'exploitation prévisionnel regroupe les prévisions en matière de charges des budgets. En ce qui concerne les coûts des ressources on a la rémunération des dépôts de la clientèle, ainsi que les frais de personnel, les frais généraux et les amortissements en ce qui concerne le budget de fonctionnement. Il comporte aussi les produits découlant des budgets relatifs à la rémunération des crédits accordés à la clientèle, ainsi que les autres produits bancaires. La différence entre les produits et les frais prévisionnels permet de dégager la marge d'exploitation et le résultat de l'exercice.

### 5.7. Le bilan prévisionnel

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

## 6. Principes d'élaboration et de fonctionnement du système budgétaire

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 :

- **Principe d'annualité** : Ce principe stipule que le budget doit être établi annuellement. Il doit être conçu dans un horizon n'excédant pas un an et doit être exécuté dans l'exercice pour lequel il a été établi.
- **Principe de totalité du système budgétaire** : Ce principe implique que toutes les activités de l'entreprise doivent être budgétisées.
- **Principe d'équilibre** : Le budget doit permettre à l'entreprise de couvrir ses dépenses de fonctionnement et d'investissement par les gains de la même nature ou alors délivrer une marge bénéficiaire.
- **Principe d'unité** : Cette règle équivaut au regroupement des opérations dans un seul document et est soumise à trois conditions : l'unité du patrimoine, le recensement des besoins de financement et la présentation claire, cohérente et exhaustive des finances.

- **Principe de couplage du système budgétaire avec le style de management** : C'est-à-dire que le processus de budgétisation et de contrôle doit être en cohérence avec la politique pratiquée.
- **Principe de contrôlabilité des éléments du budget** : Un centre budgétaire ne peut être responsabilisé quant aux éléments qu'il ne contrôle pas.
- **Principe de gestion par exception** : C'est un principe du contrôle budgétaire qui stipule que seuls les écarts significatifs soient analysés et les actions correctives éventuelles exécutées.
- **Principe de non remise en cause des politiques et stratégies** : La budgétisation doit émaner de la planification opérationnelle qui doit découler de la stratégie de l'entreprise.

## 7. Les préalables à la mise en place d'une gestion budgétaire

Considérée comme la dernière phase du système de planification, ce dernier s'impose comme étant un des préalables à la mise en place d'un système budgétaire. Le premier préalable est la prévision qui constitue une entrée dans les processus de planification et pour garantir l'efficacité de la gestion budgétaire, il est nécessaire que la banque dispose d'une structure bien définie ce qui nous mène au troisième et dernier préalable qui est l'organisation.

### 7.1. La prévision

#### 7.1.1. Définition

Dans une économie à structure de plus en plus évoluée et complexe, la prévision devient un fondement de plus en plus indispensable pour la bonne gestion. Il s'agit d'anticiper les évolutions probables de l'environnement et des différents facteurs de gestion susceptibles d'affecter la banque. Ces prévisions servent de base pour la mise en œuvre des procédures budgétaires et de planification.

#### 7.1.2. 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** : l'utilisation de ces techniques de prévision s'est considérablement développée dans les banques en particulier, grâce à la banalisation de l'outil informatique. Dans le domaine de ces méthodes, on trouve un grand nombre de techniques dont l'élément commun est que les prévisions sont fondées exclusivement sur des données historiques. On peut citer parmi les techniques les plus utilisées : les moyennes mobiles ; le lissage exponentiel ; la décomposition de série temporelle ...etc.

- **Les techniques qualitatives** : contrairement aux méthodes de prévision quantitatives fondées sur des faits et des données historiques, Ces méthodes de prévision se basent sur des situations où de telles données ne sont pas immédiatement disponibles ou applicables et dans lesquelles une part plus importante est laissée au jugement des managers. L'interprétation, dans la plupart des techniques qualitatives de prévisions, est effectuée par des experts. Parmi les méthodes qualitative on peut citer : la méthode DELPHI ; la méthode force de vente ; les études de marché par enquêtes et questionnaires ...etc.
- **Les méthodes multicritères** : ces techniques sont basées sur «les probabilités subjectives». elles deviennent de plus en plus importantes car elles s'intègrent aisément dans une approche globale de prise de décision. Elle utilise le jugement du manager et s'exprime en langage mathématique. Cette combinaison semble actuellement s'imposer dans les banques les plus performantes. Elle est basée sur : une approche traditionnelle à base mathématique et statistique par spécialistes, une estimation des activités par le personnel concerné, une confrontation par le même groupe de direction et les autres responsables.

## 7.2. La planification

### 7.2.1. Définition de la planification

On peut définir la planification comme étant une démarche qui consiste, à partir d'une connaissance de l'environnement de la banque ainsi que de ses forces et faiblesses (diagnostic), à faire des choix concernant l'avenir à long terme (stratégie) et à définir les moyens permettant de concrétiser ces choix (plan opérationnel). Donc, l'objet de la planification est précisément d'analyser et de prévoir l'environnement futur pour identifier quels sont les besoins de l'entreprise à terme et choisir la ou les manières de répondre à ces besoins.

### 7.2.2. Le cycle de la planification

La planification obéit à une procédure formelle et construit le plan de la banque par trois cycles successifs (objectifs, plans, budgets) faisant intervenir une grande partie de ses acteurs. Le processus de planification utilise les leviers internes de la banque pour produire un plan. Il est généralement long et doit associer le sommet hiérarchique et la base en laissant aux dirigeants la responsabilité ultime d'orientation. Le cycle de planification commence par le diagnostic de la banque, se poursuit par la planification stratégique, la planification opérationnelle pour aboutir au budget.

- **Le diagnostic de l'entreprise** : il s'appuie sur l'analyse des dysfonctionnements et la recherche des causes dans le cadre d'une entreprise. Le diagnostic est une approche méthodique et dynamique des relations qui existent entre l'entreprise et son environnement d'une part et entre les différents éléments qui structurent cette banque d'autre part, dans la perspective de caractériser les forces et les faiblesses de cette entreprise, son efficacité et sa capacité de développement.
- **Le plan stratégique** : une fois que la banque a établi ses prévisions en surveillant l'environnement, et détecté les menaces et les opportunités, elle doit définir ses objectifs généraux, sa stratégie ainsi que ses politiques dans les différentes activités fonctionnelles. Certaines banques expriment leurs objectifs de manière chiffrée en termes de rentabilité des capitaux propres ou de leur croissance. D'autres préfèrent une formulation plus qualitative en termes de leadership.
- **Le plan opérationnel** : la planification opérationnelle est une étape quantitative qui consiste en une véritable programmation à moyen terme impliquant que les objectifs soient : quantifiés et valorisés ; étalés dans le temps ; assortis des moyens nécessaires. L'objectif est de vérifier la cohérence globale des choix stratégiques, définir les actions à mener année par année et mesurer la faisabilité financière des différents programmes d'action.
- **Les budgets** : ce sont l'adaptation à court terme des objectifs des plans opérationnels. Leur horizon est généralement d'un an mais ils sont découpés en périodes plus courtes (mois) pour un meilleur suivi.

### 7.3. L'organisation

L'orientation de l'organisation d'une banque vers la réalisation de son objectif global nécessite la fixation de sous objectifs aux différents responsables. La gestion par objectif nécessite un découpage cohérent de l'organisation, adapté aux besoins de développement de la banque.

La décentralisation au sein de la banque contribue favorablement au succès de la gestion budgétaire. Elle constitue un moyen de participation, de motivation et de communication pour les membres de l'organisation.

### 7.3.1. Définition d'un centre de responsabilité

Un centre de responsabilité est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné.<sup>1</sup> C'est une unité organisationnelle dont le responsable s'engage à atteindre un niveau de performance en contrepartie de la mise à disposition de moyens.<sup>2</sup>

### 7.3.2. Types des centres de responsabilité

Selon le niveau auquel se situe le centre de responsabilité dans la hiérarchie de l'entreprise, de la délégation de responsabilité voulu par la direction, du style de management de celle-ci et en tenant compte des spécificités de l'activité bancaire et de son organisation, on distingue les centres de responsabilité suivants :

#### 7.3.2.1. Les centres de profits

Les centres de profits englobent les activités de nature financière ou commerciale, directement génératrices de résultat. La délégation couvre les conditions de la négociation commerciale (prix, remises, conditions de paiement). Pour le responsable, il s'agit de réaliser un niveau de revenu permettant de dégager une marge ou un niveau de profitabilité (PNB, contribution, etc.) en recherchant la meilleure combinaison entre activités et charges.<sup>3</sup>

Ces centres sont essentiellement constitués des agences ; des unités commerciales spécialisées sur certains marchés (collectivités territoriales, secteur associatif, agences PME ...) et de la trésorerie.

#### 7.3.2.2. Les centres de coût

La délégation porte sur le niveau de charge engagé pour la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation. Cette délégation peut aussi porter sur le respect d'un budget global de fonctionnement. Pour le responsable il s'agit essentiellement de maîtriser un niveau de charges.<sup>4</sup>

On distingue au sein de ces centres trois types de centres :

- **Les centres opérationnels** : ou les centres de coûts productifs, sont constitués des unités chargées de la réalisation de prestations répétitives au mode opératoire formalisé ce qui permet de déterminer les besoins en ressources et les coûts standard des produits. Parmi

---

<sup>1</sup> Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI, DCG11 Contrôle de gestion, 3<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2013, p222.

<sup>2</sup> Délégation interministérielle à la réforme de l'État Française, Guide du contrôle de gestion dans les administrations : éléments de méthodologie, 2003, p72.

<sup>3</sup> Michel ROUACHE ; Gérard NAULLEAU, Contrôle de gestion bancaire et direction financière, 6<sup>e</sup> édition, Edition RB, 2012, p51

<sup>4</sup> Idem.

ces centres on a : les back-offices de proximité des agences ; les départements de gestion des titres ; prêts et opérations bancaires ; le département formation ; le département logistique ...etc.

- **Les centres de support** : contrairement aux centres opérationnels, ces centres effectuent des prestations non répétitives et dont le mode opératoire n'est formalisé qu'ex-post.<sup>1</sup> Ils sont généralement identifiés comme étant des centres de services généraux. Parmi ces centres on peut citer : le département marketing ; le département organisation...etc.
- **Les centres de structure** : ces centres apportent du soutien et de la coordination aux autres centres à travers les missions générales qu'ils effectuent. Parmi ces centres : la direction générale ; le département des relations sociales ; le contrôle de gestion ...etc. leurs prestations sont difficiles à facturer vus qu'elles ne sont pas identifiables par leur destinataire et ne sont pas récurrentes.

### 7.3.2.3. Les centres de revenus

La délégation porte sur les charges et le niveau d'activité. Le plus souvent, il s'agit d'agences de vente n'ayant pas de délégation sur les conditions de la négociation commerciale : tarification et conditions clients sont centralisées. Pour le responsable, l'objectif est de tenir des engagements de niveau de volume d'affaires ainsi qu'un budget de fonctionnement.<sup>2</sup>

## 8. Définition et objectifs du 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.<sup>3</sup> Il peut être défini à travers la formule suivante :

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

C'est un dispositif d'aide à la prise de décision qui n'existe pas sans budget mais, il peut exister un budget sans contrôle budgétaire. Le fait de disposer de prévisions et d'objectifs permet de limiter le champ de l'analyse et donc d'en améliorer l'efficacité. Il en résulte, des écarts mis en évidence par le contrôle budgétaire, soit une remise en cause des plans d'action initiaux, accompagnée d'une réorientation du comportement de certains collaborateurs en vue de tendre vers la réalisation des hypothèses du budget, ou le maintien des plans d'actions initiaux, doublé

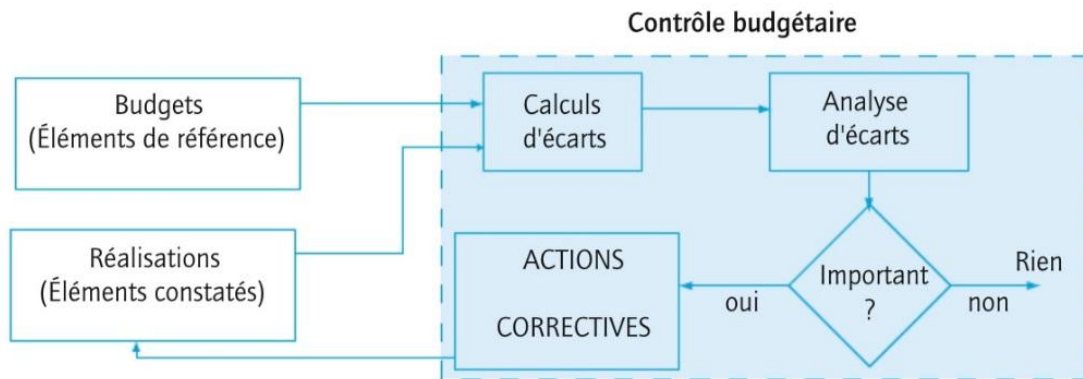
<sup>1</sup> Michel ROUACHE ; Gérard NAULLEAU, Contrôle de gestion bancaire et direction financière, 6<sup>e</sup> édition, Edition RB, 2012, p52.

<sup>2</sup> Idem, p51

<sup>3</sup> Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, Edition PEARSON, 2010, p300.

d'un questionnement sur la validité des hypothèses du budget, allant parfois jusqu'à une redéfinition des objectifs budgétaires.<sup>1</sup>

Figure 7: Schéma représentant le principe du contrôle budgétaire.



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

Le but du contrôle, dans une entreprise, consiste à réunir des conditions qui permettront d'éviter de se fourvoyer dans de mauvais projets (mal définis ou mal choisis), de limiter les risques de dérives des objectifs prédéfinis, d'agir au mieux et de réagir à temps et dans le bon sens lorsque des dysfonctionnements se manifestent. On peut cerner les objectifs du contrôle budgétaire à partir de la définition de M. Gervais du contrôle budgétaire, ils sont au nombre de cinq :

- La détermination des écarts.
- Analyse des écarts et identification des causes qui y mènent.
- Communiquer l'information aux responsables concernés.
- Mettre en place des mesures correctives.
- Apprécier la performance des différents centres de responsabilité.

## 9. Étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire passe par trois étapes relatives à l'action soit : avant, pendant et après l'action.

### 9.1. Le contrôle avant l'action

Cette étape de contrôle à priori est assurée au cours de la budgétisation et est étroitement liée à la fonction de simulation de ce processus. En effet, la budgétisation par centre de responsabilité constitue une simulation des actions envisagées et leurs conséquences avant même de s'engager

<sup>1</sup>Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, Edition PEARSON, 2010, p299.



dans l'action ce qui permet de vérifier la cohérence des objectifs avec les hypothèses retenues pour la construction des budgets.

### **9.2. Le contrôle pendant l'action**

C'est un contrôle opérationnel réalisé en temps réel et d'une façon continue. Il a pour but de fournir des informations précises quant aux réalisations actuelles de chaque centre de responsabilité de la banque et de piloter les actions jusqu'à leur accomplissement à travers la constatation et l'analyse des dérives éventuelles.

### **9.3. Le contrôle après l'action**

L'objectif du contrôle après l'action ou contrôle à posteriori n'est plus de corriger l'action. Sa fonction consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc une évaluation des performances, dans le cadre d'une entreprise organisée en centres de responsabilités. Il s'agit de présenter un bilan final de la période budgétaire expliquant les écarts et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions et sur leur mise à jour.

## **10. Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire**

Une gestion budgétaire efficace est conditionnée par la réussite du contrôle budgétaire, ce dernier reposant principalement sur :

### **10.1. La continuité du contrôle**

Le contrôle budgétaire doit se faire de façon permanente, en effet le suivi continu des écarts existant entre les prévisions et les réalisations permettent à la banque de réagir à temps et procéder à la mise en place des actions correctives nécessaires pour y remédier. Il convient toutefois de préciser que la périodicité des contrôles dépend de la complexité du système mis sous contrôle et de l'intensité des perturbations susceptibles de l'affecter.

### **10.2. La rapidité de l'obtention des résultats**

Il n'est pas suffisant que les suivis soient effectués à grande fréquence. En effet, pour optimiser l'efficacité du contrôle budgétaire il est important de pouvoir interpréter et analyser au plus vite les écarts constatés, il faut donc minimiser les délais entre la constatation de ces écarts et leurs analyses. La rapidité de l'obtention des résultats permet de prendre les actions correctives les plus adaptées et de les mettre en œuvre au bon moment pour de meilleurs résultats.

### **10.3. Valorisation des résultats au niveau des centres de responsabilité**

Le suivi s'exerce sur l'ensemble des centres de responsabilité de la banque. Elle se doit donc de mettre en place un système de comptabilité analytique performant afin d'optimiser le

contrôle de ses divisions, capable de valoriser les produits et charges de chaque centre de responsabilité.

#### **10.4. La liaison entre comptabilité et contrôle budgétaire**

Afin d'assurer un rapprochement efficace entre les valeurs budgétées et les réalisations, la banque doit faire en sorte de lier son plan budgété et son plan comptable. Pour cela, soit, elle fait en sorte d'avoir les mêmes rubriques pour son plan comptable et pour son plan budgétaire, soit, elle fait en sorte de renvoyer plusieurs rubriques comptables à une seule rubrique budgétaire.

#### **10.5. Positionnement du contrôleur budgétaire**

Les tâches qu'impose le contrôle budgétaire sont effectuées par le contrôleur de gestion de la banque. Afin d'assurer ces missions, il doit se positionner entre la direction générale de la banque et les différents centres de responsabilité.

### **11. Les limites de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire, comme tout autre outil de gestion, ne manque pas de lacunes qu'on résumera dans les points suivants :

- La conception des budgets se fonde majoritairement sur les modèles passés ce qui risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces.
- Ne voyant pas l'intérêt de cette organisation, le découpage en centre d'activité, la désignation des responsabilités ainsi que le contrôle risque d'être mal vécu.
- En cas de décentralisation non sincère, le budget peut se transformer en un ensemble de principes imposés aux responsables.
- La liberté donnée aux responsables risque de faire dévier l'objectif des centres de responsabilité de l'intérêt global de l'entreprise.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre les budgets archaïques.

## SECTION 03 : Notions fondamentales de la performance

### 1. Définition de la performance

Le terme « performance » est largement utilisé dans le champ de la gestion. Il est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.<sup>1</sup> Souvent, les notions de pertinence et d'économie lui sont aussi associées. Nous considérons ces associations comme étant les concepts fondamentaux de la performance.

Elle peut donc être définie par la formule suivante :

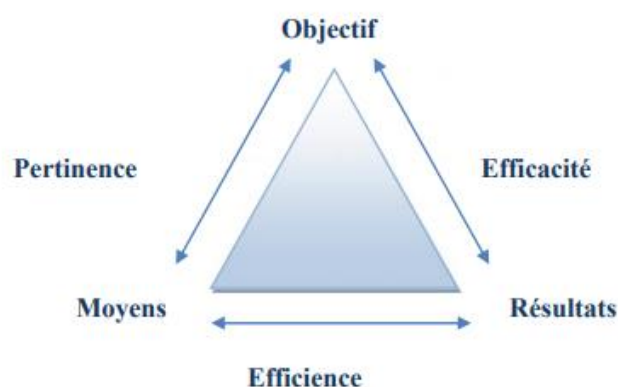
$$\text{PERFORMANCE} = \text{EFFICACITÉ} + \text{EFFICIENCE} + \text{PERTINENCE} + \text{ÉCONOMIE}$$

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.<sup>2</sup> La maîtrise de cette performance suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques et opérationnels soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les clients et les actionnaires.

Il faut noter qu'une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme étant une bonne performance lorsque l'objectif est ambitieux ou mauvaise lorsque ce dernier est modeste.

### 2. Concepts fondamentaux de la performance

Figure 8: Triangle de la performance.



Source : Hélène LÖNING ; Véronique MALLERET ; Jérôme MERIC ; Yvon PESQUEUX, *Contrôle de gestion*, 4<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, 2013, p07.

<sup>1</sup> Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI, *DCG 11 Contrôle de gestion : manuel et application*, 4<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, 2016, p12.

<sup>2</sup> [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net), consulté le 02/05/2018 à 17 :01.

### 2.1. Notion d'efficacité

C'est la notion qui qualifie la relation entre les objectifs et les résultats. Autrement dit, une entité est considérée efficace à partir du moment où elle parvient à faire des résultats conformes aux objectifs prédéfinis avec les ressources qui lui sont allouées. L'efficacité peut être définie à travers la formule suivante :

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

### 2.2. Notion d'efficience

C'est la notion qui qualifie la relation entre les moyens et les résultats. En d'autres termes, une entité est classée efficiente lorsqu'elle parvient à réaliser ses résultats avec une consommation optimale des ressources. La notion d'efficience est résumée par la formule qui suit :

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

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

### 2.3. 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.

### 2.4. Notion d'économie

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles les moyens sont acquis. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit se faire au coût le plus bas et répond à une qualité acceptable.

## 3. Les déterminants de la performance

Pour maîtriser le couple valeur-coût dans l'entreprise, les dirigeants doivent gouverner les personnes et gérer les activités. De là, la performance est passée d'une logique coût à une logique de valeur dans le système de pilotage. Elle comprend les déterminants suivants :

### 3.1. La qualité

L'optimisation de la qualité c'est satisfaire aux attributs de valeur (normes, fonctions, prix, ...etc.) imposés par les marchés.<sup>1</sup> La qualité est aussi une affaire de jugement à la fois interne

---

<sup>1</sup> Michel PENDARIES, De la gestion Coût-Délai-Qualité au pilotage par la valeur de la performance organisationnelle, Dossiers de Recherche en Économie et Gestion, 2014, p157.

et externe, c'est pourquoi la recherche du « zéro défaut » ne doit pas être le seul objectif, il faut tenir en compte les attentes précises du client.

### **3.2. Les délais**

L'optimisation des délais est une des principales sources de satisfaction du client et peut être une des moins difficiles à réaliser. La mise à plat des processus met en évidence les temps perdus, il s'agit ensuite de prévoir et respecter les délais à l'échelle interne et externe.

### **3.3. Les coûts**

L'optimisation des coûts n'a de sens que dans sa relation avec la qualité et le délai car c'est la valeur qui tire les coûts et non pas l'inverse. Les entreprises en recherche d'une rentabilité des produits et services fournies, visent à maîtriser les coûts en ajustant au plus près la qualité fournie des normes préétablies.

### **3.4. La flexibilité**

C'est l'aptitude d'une entreprise à répondre aux fluctuations de la demande, des goûts des clients et aux évolutions de l'environnement.

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

La mesure de la performance a pour objet d'informer, d'inciter et d'influencer les managers quant à l'orientation stratégique de leurs actions et la mise en place de dispositifs d'incitation et de pilotage et ce, dans un souci de rendre compte à la performance attendue.

Les objectifs d'une entreprise peuvent être fixés sur la base de conceptions très variées du type de performance souhaitée et nécessitent un suivi sur toutes les dimensions de la performance. Dans ce contexte, la mesure permet de s'accorder des objectifs de performance en amont du processus de pilotage, et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques en aval de ce processus. Grâce à la mesure, on dégage également des écarts, entre le réalisé et le prévu dont l'analyse conduit à générer de la réactivité. Le pilotage de la performance est à la fois <sup>1</sup>:

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens.

---

<sup>1</sup> Brigitte DORIATH ; Christian GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 5<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, 2011, p178.

- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Le contrôle de gestion est le moyen le plus efficace pour vérifier si les objectifs de l'entreprise ont été atteints à travers l'examen des différents comptes qui expriment la situation réelle au moment où s'effectue le dit contrôle. Il s'occupe du suivi de la performance et présente une aide qui permettra une constante amélioration et une meilleure adaptation de l'organisation. Le but d'un tel suivi est l'amélioration du couple valeur-coût, il s'agit d'optimiser les ressources consommées avec les moyens mobilisés pour la réalisation d'une activité. Cela renvoie à la prise en compte de certaines mesures d'appréciations appelées indicateurs de performance.

### **5. Indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision, ce sont la synthèse des données clés de l'entreprise.<sup>1</sup>

Un indicateur est un instrument statistique qui se présente sous forme d'indices, et qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. Cet indicateur renseigne sur la tendance lorsqu'il établit une comparaison avec des données historiques, et sur la performance lorsqu'il compare un réalisé avec un objectif. Il permet de mesurer le niveau de performance atteint par rapport à des critères d'appréciation définis. L'objectif recherché est l'amélioration de tous les indicateurs de performance et particulièrement la rentabilité des opérations traitées, des services rendus et des produits offerts, pour garantir la pérennité de l'institution.

Pour un suivi de performance pertinent, il faut d'abord bien définir les indicateurs qui servent à examiner le degré de réalisation des objectifs, ceci à l'aide des informations fournies par le système d'information, puis, il s'agit d'établir un système rigoureux d'indicateurs afin d'améliorer la mesure de la performance et rendre plus crédibles les évaluations qui en sont tirées.

Souvent, il est nécessaire d'établir plusieurs indicateurs pour un seul résultat attendu afin d'aboutir à une mesure plus fiable sur sa réalisation.

### **6. Lien entre le budget et la performance**

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles. Une procédure budgétaire réussie sera

---

<sup>1</sup> [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net), consulté le 03/05/2018 à 20 :38.

parvenu à aligner les objectifs stratégiques d'une direction avec ceux des différents centres de responsabilité, permettant de concrétiser les opérations de changements et d'introduire des espaces de négociation autour de résultats à atteindre ce qui construit un puissant levier d'amélioration des performances de la banque. En effet, le budget permet la mise en place d'indicateurs de performance cohérents avec les objectifs globaux fixés.

Le budget constitue un système d'appréciation de la performance dans la mesure où il intègre à la fois l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Il permet de faire un rapprochement comparatif des résultats obtenus avec les objectifs définis, l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre certaines actions correctives.

Le suivi de la performance organise la négociation et la décision budgétaire. Il a pour objectif d'encourager l'entreprise à dépenser de façon plus efficace et plus efficiente par la prise de conscience du niveau de réalisation de ses objectifs arrêtés.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce premier chapitre nous aura permis en premier lieu de découvrir et de mieux comprendre ce qu'est le contrôle de gestion bancaire dans sa globalité. Il a pour mission principale de concevoir et de gérer un système d'information orienté vers la décision, de maîtriser l'activité de la banque et d'améliorer la performance de cette dernière. Il utilise différents outils qu'il aura préalablement mis en place. Parmi ces outils, nous avons retenu la gestion budgétaire. Ce qui nous a permis, en second lieu, de comprendre le fonctionnement de la gestion budgétaire à travers différentes notions, principes, techniques et préalables nécessaires à sa compréhension. En dernier lieu, nous avons développé la notion de « performance » et nous avons mis le point sur l'importance de sa mesure: elle permet à la fois la diffusion de l'information sur les objectifs et les moyens, et la coordination des actions entreprises afin d'atteindre ces objectifs.

Dans le chapitre qui suit, nous allons nous approfondir un peu plus dans la gestion budgétaire et le suivi de la performance. On va s'intéresser à la pratique du système budgétaire, c'est-à-dire : aux processus de budgétisation et de contrôle budgétaire, à la mesure de la rentabilité bancaire ainsi qu'aux principaux outils de suivi de la performance.



**CHAPITRE 02 : CONTRÔLE  
BUDGÉTAIRE ET SUIVI DE LA  
PERFORMANCE**

Le pilotage d'une organisation, notamment une banque, nécessite un ensemble d'outils complémentaires et indispensable à la mesure de sa performance. Il s'agit du contrôle budgétaire, des tableaux de bord et du reporting.

Dans ce chapitre nous allons voir comment les budgets sont établis et contrôlés, comment la performance est appréciée dans une banque et comment les écarts budgétaires et les indicateurs de rentabilités et de performance sont communiqués et exploités afin de permettre le pilotage et la gestion de l'entreprise.

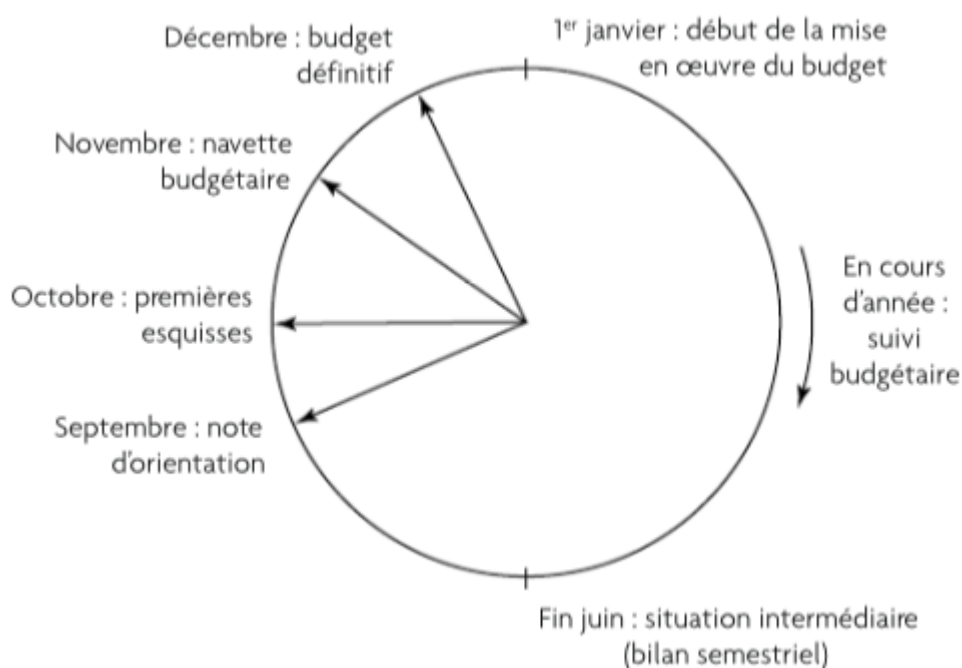
En premier lieu, nous allons présenter le cycle budgétaire, les acteurs impliqués dans le processus de budgétisation ainsi que les techniques utilisées à cet effet. En deuxième lieu, on s'intéressera en détails au processus de contrôle budgétaire : des préalables nécessaires au suivi budgétaire ; la constatation des écarts ... jusqu'à la mise en place des actions correctives. Enfin, nous allons présenter les principaux outils de mesure de la performance bancaire, à savoir : la mesure de la rentabilité, les tableaux de bord et le reporting.

## SECTION 01 : Élaboration des budgets

### 1. Le cycle budgétaire

La procédure budgétaire est une activité cyclique qui rythme annuellement la vie de l'entreprise et qui nécessite une grande coordination. Pour cela, le calendrier budgétaire fixe des dates butoirs pour chaque phase, il englobe toute la procédure de la mise au point, l'exécution et la clôture du budget d'une année déterminée. Il faut noter que ce calendrier peut varier d'une entreprise à une autre.

Figure 9: Roue du temps expriment le scénario type de la procédure budgétaire.



Source : Didier LECLERE, *L'essentiel de la gestion budgétaire*, 2e édition, Edition EYROLLES, 2012, p22.

#### 1.1. La diffusion de la note d'orientation

Le cycle débute **en septembre**, où la direction générale publie un document confidentiel de quelques pages qu'on appelle la note d'orientation, aux cadres responsables des fonctions principales de la firme, contenant les grandes orientations de l'entreprise pour l'année à venir en accord avec le plan stratégique et en tenant compte des éventuelles évolution de l'environnement.

On trouve généralement dans cette note :

- Une étude de la situation économique d'ensemble. (inflation, croissance économique, évolution des dépôts à vue ...etc.)

- Une anticipation de la valeur de certaines variables afin de permettre à chaque service de faire ses prévisions budgétaires correctement. (taux d'intérêt, taux de change, principaux indices boursiers ...etc.)
- Expression des grandes orientations stratégiques retenues.
- Expression chiffrée d'un certain nombre objectifs.

### **1.2. L'établissement décentralisé des éléments de la «première esquisse» budgétaire**

**Au cours du mois d'octobre**, après la définition des grandes orientations pour l'année à venir, chaque service, département ou filiale est amenée à établir son propre budget pouvant faire l'objet de révision et d'arbitrage. Il s'agit de l'élaboration des pré-budgets. L'élaboration de cette esquisse doit se faire de la manière la plus décentralisée possible car les opérationnels détiennent l'information nécessaire, ceci joue aussi un rôle important au niveau de la motivation des responsables.

Pour l'élaboration de ces pré-budgets, les centres de responsabilité reçoivent une note décrivant la procédure budgétaire, les maquettes des documents à renseigner et les délais de renvoi correspondants. Ils reçoivent aussi l'état du réalisé à fin juin de l'année en cours concernant leur produit net bancaire, frais généraux, résultat brut d'exploitation et résultat net ainsi que certains états statistiques relatif à l'activité. Il est recommandé d'inclure une colonne «commentaire» afin de justifier les hypothèses d'activité et de revenu retenues pour N+1. Durant cette phase de cadrage budgétaire, le contrôle de gestion s'assure de l'implication des centres de responsabilité et propose son assistance.

Il faut toutefois nuancer cette approche de centralisation/décentralisation car elle dépend de l'activité, plus elle est diversifiée plus l'établissement des budgets sera décentralisé.

### **1.3. L'harmonisation des budgets et la procédure de «navette»**

Dû à la décentralisation de l'établissement des pré-budgets, les différents responsables peuvent avoir des positions divergentes sur de nombreux problèmes ce qui aura une incidence sur l'établissement des budgets, il s'agit donc, **au mois de novembre**, d'harmoniser ces pré-budgets, de coordonner, de trouver des compromis et de réaliser des arbitrages. Cette procédure d'harmonisation repose sur le principe de la navette budgétaire et doit se faire de manière centralisée afin d'étudier les budgets de façon critique du point de vue de leur cohérence : cohérence entre eux et avec les objectifs et les contraintes financière de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion met en évidence les incohérences qui puissent exister puis une réunion avec les responsables est organisée afin d'exposer les points de divergences, de négocier et conclure des arbitrages sur lesquels se baseront les responsables pour revoir leurs esquisses. Ce processus est répété jusqu'à arriver à un consensus.

#### **1.4. Le budget définitif**

Après quelques itérations, on devra finir avec un budget respectant les différentes contraintes et satisfaisant les responsables fonctionnels ainsi que la direction générale. On obtient donc le budget final, qui devra être arrêté pour **la fin décembre**, avant la fin de l'exercice qui sera diffusé aux différentes personnes concernées. Pour cela le contrôle de gestion peut utiliser des documents normalisés de notification budgétaire accompagnés d'une note éventuelle signée par la direction générale.

#### **1.5. Le suivi budgétaire**

Il s'agit de la deuxième phase de la gestion budgétaire. Après l'approbation du budget final, ce dernier est mis en œuvre et suivi périodiquement, en principe tous les mois, par le contrôle de gestion à travers le calcul et l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations. Le but de ce suivi budgétaire est d'organiser un système d'alerte permettant aux responsables de détecter le moindre risque de dérapage par rapport aux prévisions afin de pouvoir réagir à temps et prendre les mesures correctrices nécessaires.

### **2. Les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire**

La budgétisation doit refléter la stratégie de l'entreprise sur le court terme, elle doit toucher à toute les fonctions et donc, implique différents acteurs, principalement :

#### **2.1. La direction générale**

Chargée de l'établissement de la stratégie et la planification d'entreprise après avoir effectué un diagnostic externe et interne.

Elle doit prévoir et organiser les actions et les moyens alloués pour piloter les activités sur le moyen/long terme. C'est le rôle des gestionnaires de réduire ce plan stratégique au court terme (budgets) et de s'adapter aux changements éventuels.

Elle exprime ses attentes de chacune des unités administratives d'une manière chiffrée, c'est-à-dire après avoir bien évalué l'ampleur de ses désirs.

#### **2.2. Le contrôle de gestion**

Le contrôleur de gestion se trouve au cœur du processus de budgétisation, entre autres il doit :

- Intervenir avec la direction et les responsables du budget en cause et participer à l'arbitrage budgétaire.
- Participer à la conception du calendrier budgétaire.
- Aider à la conception des directives quant aux hypothèses à prévoir dans les budgets.
- Établir et gérer les fiches à remplir avec les directives.
- Tenir un organigramme contenant les noms des responsables des budgets, les codes budgétaires par services et les noms des personnes à joindre en cas de problèmes.

### **2.3. Les responsables des centres de responsabilité**

Se trouvant au niveau opérationnel, ils sont en relation quotidienne avec les réalités du terrain. Ils rapportent alors à la direction générale des informations pertinentes quant au marché et expriment leurs objectifs, les actions à entreprendre et leurs besoins en ressources à travers l'établissement des pré-budgets correspondant à leur centre de responsabilité, pour lui permettre de faire les ajustements nécessaires afin d'atteindre son objectif initial.

### **2.4. Le comité du budget**

C'est un groupe qui réunit les acteurs précédemment cités pour accentuer l'approche participative. Les membres sont regroupés dans le but des arbitrages budgétaires.

La direction préside ce comité, les responsables défendent leurs budgets et tente de le maximiser alors que le contrôleur de gestion joue le rôle du conseiller en apportant des éclaircissements afin d'orienter la réflexion dans un sens conforme aux intérêts de l'entreprise.

## **3. Techniques de budgétisation**

La banque a la possibilité d'utiliser une méthode ascendante, descendante ou une combinaison de ces deux méthodes pour élaborer ses budgets.

### **3.1. La méthode ascendante**

La budgétisation ascendante ou participative est une approche motivée par l'implication des employés de niveau inférieur dans le processus d'élaboration du budget. La direction peut amorcer le processus budgétaire avec les lignes directrices du budget général, mais il est du ressort des unités de niveau inférieur, par exemple les centres de responsabilité, de déterminer le développement des budgets de leurs unités. Ces budgets individuels sont ensuite regroupés et consolidés pour former le budget général de la banque. Au final, la direction générale et le comité de budget recevra le plan global ainsi que les composantes du budget général afin de s'assurer de sa cohérence et de sa coordination. La direction générale critique souvent les

budgets proposés mais son intervention ne portera que sur certains détails et non pas sur les choix importants du centre de responsabilité.

### 3.2. La méthode descendante

La méthode descendante de budgétisation est une méthode de planification des activités dans lesquelles le processus de budgétisation commence avec un flux d'informations depuis le sommet de l'organisation de la banque jusqu'au niveau des centres de responsabilité. Ce flux d'informations comprend un aperçu des objectifs généraux de la banque pour l'année à venir et les lignes directrices pour les gestionnaires de niveau inférieur à utiliser lors de la préparation de leurs budgets. Certaines banques choisissent de mettre en œuvre leur budget en utilisant cette approche afin d'imposer aux centres de responsabilités des objectifs de performances.

La méthode de haut en bas suppose que la direction générale a une vision claire de la direction à prendre afin d'atteindre au mieux le niveau de performance souhaité. Elle a la possibilité d'harmoniser le travail de ses centres de responsabilité en les orientant selon la stratégie choisie, tandis que les gestionnaires de niveau inférieur ne pourront qu'avoir une vision limitée en fonction de l'étendue de leurs responsabilités. La direction générale a également une image claire des ressources disponibles et des résultats que devrait réaliser chaque centre de responsabilité en fonction des recettes et/ou dépenses correspondant aux moyens mis à leur disposition et aux objectifs fixés. Si chaque centre de responsabilité n'élaborerait pas son budget en fonction des indications et des directives imposées par leurs supérieurs, il est probable que la demande des dépenses totales dépasserait ce que la banque pouvait se permettre.

### 3.3. La méthode du « va-et-vient »

Cette méthode est une combinaison des deux méthodes décrites précédemment. En effet, il s'agit :

- D'une part, de définir les choix globaux et le programme d'activité de l'ensemble de la banque par la direction générale, qui se charge ensuite d'estimer et de communiquer aux différents centres de responsabilité leurs parts de réalisations de ce programme afin de les orienter et d'encadrer leurs actions (enveloppe de recettes et/ou de dépenses).
- D'autre part, sur la base du programme arrêté et des orientations reçues, les centres de responsabilité élaborent leurs budgets détaillés et les soumettent à la direction générale pour examen et discussion. Dans ce cadre, les enveloppes allouées à un centre de responsabilité peuvent être dépassées sous réserve de justifications valables, celles-ci étant indicatives et non impératives.

Cette démarche est estimée plus rationnelle et plus efficace par la banque puisqu'elle évite de compromettre sa structure décentralisée tout en tenant compte de ses moyens lors de la fixation des objectifs.



## SECTION 02 : Processus de contrôle budgétaire

### 1. Les préalables du contrôle budgétaire

Le budget obtenu lors de la phase de budgétisation est un budget statique vu qu'il a été conçu sur la base d'hypothèses bien définies. La confrontation entre les prévisions et les réalisations permet de faire un contrôle d'efficacité, c'est-à-dire de vérifier si les objectifs sont atteints. Elle n'apporte aucune information pertinente sur le rendement des facteurs de gestion.

Pour permettre une appréciation de l'efficacité, il convient de faire une révision du budget et de le reconstruire sur la base de l'activité réelle. Il convient aussi, de faire un contrôle par exception, dans le sens où il ne faut présenter et n'expliquer que les écarts qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini.

#### 1.1. Le budget flexible

Le budget flexible est un outil d'analyse particulièrement utile qui contribue à l'interprétation adéquate des écarts constatés. Il correspond au budget initialement établi, adapté au niveau réel d'activité.<sup>1</sup>

L'utilisation de cette technique suppose la parfaite connaissance de la variation des coûts en fonction du niveau d'activité ainsi que la distinction entre les coûts fixes et les coûts variables. Le budget flexible permet de comparer les montants réalisés et budgétés sur une même base de référence, à savoir le niveau réel de l'activité.

#### 1.2. Le contrôle par exception

L'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions ne constitue pas une fin en soi pour le contrôle budgétaire. En réalité, ces écarts doivent jouer le rôle de «signal d'alerte» et permettre aux dirigeants de déceler les points de dérive et d'y apporter les actions correctives. Ils doivent fournir aux responsables une information exploitable et significative. Il est donc important de savoir quels sont les écarts qui devraient être pris en considération.

À cet égard, on procède au contrôle par exception. Selon cette conception, on choisit d'analyser un nombre limité d'écarts : ceux jugés significatifs. C'est dans cet esprit que les praticiens expriment généralement les écarts à la fois en valeur absolue et en valeur relative, c'est-à-dire en pourcentage (pourcentage = (écart/budget) x 100). Cette expression permet de définir des

---

<sup>1</sup> Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, Edition PEARSON, 2010, p302.

seuils d'acceptation en deçà desquels les écarts seront considérés comme normaux, et donc ne nécessitant pas d'action corrective.

Ces seuils varient selon le cas. Les responsables ne s'intéresseront qu'aux écarts ayant dépassés les seuils retenus.

Chaque responsable budgétaire doit apprécier le niveau du seuil des écarts en fonction :

- Du coût qu'entraînera l'analyse de l'écart par rapport au bénéfice attendu.
- Du degré d'incertitude qui existe sur la norme préétablie.
- Des moyens d'action dont disposent les responsables pour corriger ou non ces écarts sans recours au supérieur hiérarchique.

## 2. Constatation des écarts budgétaires

Mesurer un écart budgétaire revient à chiffrer la différence existante entre des réalisations et des prévisions d'une même période. Par convention, la formule de base est la suivante :

$$\text{Écart} = \text{Réal} - \text{Budget ou Prévision}$$

Par conséquent, la signification de cette différence peut être considérée comme étant favorable ou défavorable pour la banque et ce, en fonction de la rubrique budgétaire analysée (recette ou coût). Le tableau suivant synthétise l'interprétation des écarts dans les différents cas de figure:

Tableau 2: Interprétation des écarts.

|                   | Positif (>0) | Négatif (<0) |
|-------------------|--------------|--------------|
| Écart sur revenus | Favorable    | Défavorable  |
| Écart sur coûts   | Défavorable  | Favorable    |
| Écart sur marge   | Favorable    | Défavorable  |

Source : Nicolas BERLAND; Yves DE RONGE, *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, édition PEARSON, 2010, p301.

## 3. Fréquence de contrôle

Comme cité dans le premier chapitre, l'une des conditions d'efficacité du contrôle budgétaire est la continuité du contrôle. Dans ce cadre, il y'a lieu d'établir un contrôle qui doit être à la fois permanent et périodique.

### 3.1. Un contrôle permanent

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

Ce type de contrôle permet au responsable budgétaire de :

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

### 3.2. Un contrôle périodique

Le contrôle périodique se matérialise avec la transmission d'information par les responsables de chaque centre de responsabilité à leur hiérarchie. Ces comptes rendus concernent les réalisations des différents centres de responsabilité de la banque, les écarts constatés et leurs causalités ainsi que les actions correctives à entreprendre au niveau de chacune de ces entités.

## 4. Principes de mesures des écarts

Au niveau des banques, trois axes sont utilisés comme éléments de contrôle dans le cadre d'une analyse d'écart permettant d'apprécier la performance d'un centre de responsabilité.

- **Les écarts liés au processus d'exploitation** : c'est les écarts portant sur les ressources et leurs coûts, emplois et leurs rémunérations, frais de personnel, frais généraux ...etc.
- **Les écarts d'activité** : c'est les écarts liés aux différentes opérations traitées par un centre de responsabilité, dans le cadre de son activité tels que : les ouvertures de comptes, les chèques traités, les virements ...etc.
- **Les écarts liés aux différents éléments de gestion se rapportant au personnel et aux résultats de l'activité bancaire** : il s'agit de l'évaluation de l'effectif, du taux de rémunération des capitaux propres ; des investissements et des actions.

Afin de mieux comprendre l'origine des écarts, chaque écart peut être décomposé en deux niveaux : un écart sur les volumes et un écart sur taux.

Soit :

$V_R$  : Volume réalisé (montant réalisé de crédits ou de ressources, par exemple).

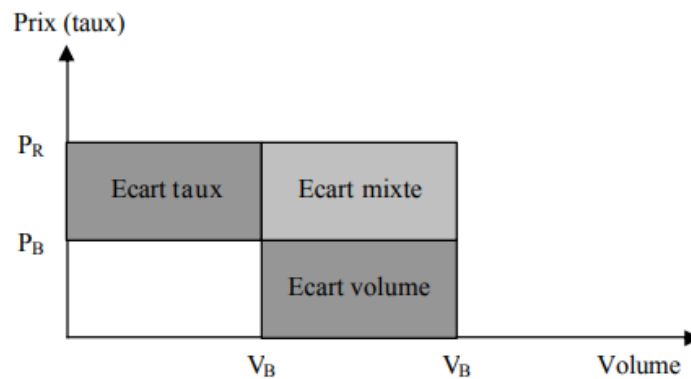
$P_R$  : Prix réalisé (taux d'intérêt effectif).

$V_B$  : Volume budgété (montant budgété de crédits ou de ressources).

$P_B$  : Prix budgété (taux d'intérêt budgété).

Le graphique suivant représente les écarts entre budgets et réalisés :

Figure 10: Types d'écarts.



Source : Gérard NAULLEAU ; Michel ROUACH, *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, 3<sup>e</sup> édition, édition RB, 2013, p49.

L'écart total entre les intérêts réels et ceux budgétés s'obtient comme suit :

$$\text{Écart total} = \underbrace{V_R \times P_R}_{\text{Intérêts réels}} - \underbrace{V_B \times P_B}_{\text{intérêt budgété}}$$

$$\text{Écart sur prix : } E_P = (P_R - P_B) \times V_B$$

$$\text{Écart sur volume : } E_V = (V_R - V_B) \times P_B$$

$$\text{Écart mixte : } E = (V_R - V_B) \times (P_R - P_B)$$

### 5. Types d'écarts budgétaires

Après traitement et étude des états des réalisations budgétaires, on procède à l'analyse des écarts et les structures concernées sont interrogées sur les raisons desdits écarts. Nous distinguons différents cas de figures :

### 5.1. Cas de dépassements

En matière d'investissement, les dépassements budgétaires peuvent avoir pour origine :

- Des acquisitions budgétisées dont la valeur a été sous-estimée.
- Un besoin urgent et indispensable.

En matière de fonctionnement, les dépassement sont généralement dus à des hausses imprévisibles des tarifs ou provoqués par des dépenses exceptionnelles et indispensables.

### 5.2. Cas des opérations non budgétisées

Cette situation est constatée au niveau de certains centres de responsabilité qui initient certaines opérations (investissement ou fonctionnement) suite à un besoin urgent et indispensable alors qu'ils ne disposent pas de lignes budgétaires appropriées.

Ces utilisations devraient faire l'objet de demandes de rallonges auprès de la DCG.

### 5.3. Cas des réalisations partielles ou de non utilisations du budget

Cette situation concerne surtout le budget d'investissement. De nombreuses opérations inscrites au budget notamment dans le cadre de création d'agence, d'aménagement, d'acquisition de terrain ou de constructions ne sont pas réalisées ou réalisées partiellement et sont reconduites d'année en année.

### 5.4. Cas de demandes de rallonges budgétaires

Il s'agit de traiter des demandes de complément de budget émanant de certaines structures centrales et/ou régionales qui expriment leur besoin de dépenses supplémentaires. Trois types d'inscription budgétaires peuvent se présenter suite à :

- Une insuffisance de la cote budgétaire.
- Une apparition d'une dépense exceptionnelle et indispensable.
- Une augmentation des tarifs.

À ce titre, la DCG reçoit des demandes de rallonge budgétaires, les traite et les soumet à l'avis de la division financière et/ou la direction générale pour autorisation de dépense complémentaire.

## 6. Analyse des écarts

Un écart est souvent révélateur soit :

- D'une modification de données.
- De l'apparition d'un phénomène inconnu ou inattendu.
- D'une erreur d'appréciation des conséquences des décisions.
- D'une modification des décisions ou de leur application.

L'analyse de ces écarts permettra de :

- Mettre à jour les données.
- Intégrer de nouveaux facteurs dans les mécanismes économiques de la banque.
- Remettre en cause les idées admises.
- Contrôler l'application des décisions.

La méthode d'exception telle que décrite précédemment, permet de dégager les écarts significatifs, il convient cependant d'éviter deux écueils :

- Un écart de 10% sur les chiffres importants peut être lourd de conséquences, tandis qu'un écart de 10% sur les chiffres minimes peut être insignifiant. À titre d'exemple, un écart de taux sur le coût des ressources peut avoir de lourdes conséquences sur la marge dégagée par la banque.
- Un écart de faible pourcentage peut cacher deux ou plusieurs écarts importants de sens contraire. Par exemple, un écart important de taux appliqué sur une catégorie d'emplois peut être compensé par un écart favorable sur certaines ressources collectées, et cache par conséquent une baisse du rendement des capitaux réemployés.

Le calcul et l'interprétation des écarts doivent être le point de départ d'une dynamique de gestion et non pas le déclenchement de sanctions économiques. Cette dynamique est la résultante des actions correctives à mettre en œuvre.

## **7. Mise en œuvre des actions correctives**

Seule l'analyse des écarts n'est pas suffisante, il faut savoir réagir face aux écarts : que faut-il faire ? Qui va le faire ? Comment le faire ?

Après avoir détecté les causes des écarts, le responsable de l'unité de gestion se doit d'expliquer au directeur du contrôle de gestion comment il envisage de corriger ces écarts et les actions qu'il va entreprendre par rapport au budget. Ces réflexions sont généralement conduites au cours de réunions systématiques d'examen des comptes trimestriels et lors des réunions suivantes, ils examinent l'avancement des mesures de redressement décidées.

### 7.1. Nature de l'action corrective

La nature de l'action corrective dépend du type d'écart constaté. Il peut s'agir d'action de révision et d'amélioration ayant comme but :

- D'infléchir le résultat attendu : il s'agit d'un contrôle anticipé, les résultats étant prédits on peut mettre en œuvre l'action corrective avant que l'opération ne soit entièrement terminée.
- D'influencer les réalisations ultérieures : il s'agit dans ce cas là d'un contrôle à posteriori, l'action corrective ne concerne que le déroulement des opérations futures.

Comme il peut s'agir de ne rien faire. L'écart peut simplement être dus à un phénomène accidentel ou conjoncturel qui n'a rien à voir avec l'activité de l'unité sous contrôle.

Il est donc très important de bien cerner les causes probables associées aux écarts pour élaborer une action appropriée.

### 7.2. Caractéristiques d'une bonne action corrective

Une action corrective est efficace lorsqu'elle répond aux critères suivants :

- **Rapide** : le moment de mise en œuvre de l'action corrective est crucial, car si elle est tardive, elle peut exercer un effet contraire. Il est donc fondamental de mettre en œuvre l'action corrective dès l'apparition de l'écart ou du moins le plus tôt possible vu que la détection et l'interprétation de l'information prennent du temps.
- **Adaptée** : l'action corrective doit porter sur l'écart qui a le plus d'impact sur les résultats. Il faut aussi une certaine rationalisation dans la correction, c'est-à-dire qu'il est nécessaire d'accorder un dosage adéquat de correction pour ne pas aboutir à des résultats opposés ou indésirables.

## SECTION 03 : Outils de mesure de la performance

### 1. Mesure de la rentabilité

La pérennité de toute banque ne peut être assurée que si elle est rentable. La rentabilité est un concept qui se définit par la convergence des effets engagés en matière de coûts par rapport aux actions entreprises.

Elle constitue un moyen pour remédier aux carences de gestion constatées sur la base des défaillances vécues. Sa mesure est l'un des rôles majeurs affectés au contrôle de gestion. En effet, il consiste à déterminer les marges dégagées par l'entité découlant de la différence entre les recettes et les coûts afin d'envelopper les sources de richesse et d'apprécier la solidité commerciale de la banque. Pour cela, le contrôleur de gestion est tenu de mettre en place des indicateurs pertinents de rentabilité et d'en assurer le suivi de façon continue.

#### 1.1. L'approche des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

##### 1.1.1. Le Produit Net Bancaire (PNB)

C'est la différence entre les produits et les charges liés à l'activité d'exploitation bancaire. Il convient de rappeler que les produits d'exploitation bancaires comprennent les intérêts reçus, les commissions perçues et autres produits. Quant aux charges d'exploitation bancaires, elles se composent des intérêts payés, des commissions décaissées et d'autres charges.

$$\text{PNB} = \text{Produits d'exploitation bancaires} - \text{Charges d'exploitation bancaires}$$

Le produit net bancaire constitue la marge brute de la banque sur l'ensemble des activités bancaires. Cet indicateur peut être structuré comme suit :

- Marge clientèle.
- Marge de trésorerie et de placement.
- Commissions.

##### 1.1.2. Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{Frais généraux} - \text{Dotations aux amortissements}$$

Les frais généraux se constituent des frais de personnels et autres frais administratifs.

Ce solde apprécie la capacité globale de la banque à générer une marge après imputation du coût de ressources et du coût de fonctionnement sans prendre en compte le coût du risque.



### 1.1.3. Le Résultat d'Exploitation (RE)

$$\text{RE} = \text{RBE} - \text{Coût du risque}$$

Ce résultat permet d'évaluer la rentabilité de la banque après prise en compte du coût du risque. Ce dernier est constitué des éléments suivants :

- Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des créances de toute nature et des titres à revenu fixe.
- Les provisions sur les engagements hors bilan.
- Les pertes sur les créances irrécouvrables et récupérations sur créances amorties.

### 1.1.4. Le Résultat Net (RN)

$$\text{RN} = \text{RE} +/- \text{Résultat exceptionnel} - \text{FRBG} - \text{IBS}$$

Le FRBG correspond aux Fonds pour Risques Bancaires Généraux, ils constituent toutes les provisions qui n'ont pas été affectées, ou de libre emploi, qui permet aux institutions bancaires de se prémunir contre les risques potentiels qui n'ont pas été spécifiquement réglementés.<sup>1</sup>

Cette dernière marge, le RN, permet d'apprécier la rentabilité économique des agences bancaires.

## 1.2. L'approche des ratios

Un ratio est un coefficient ou un pourcentage mettant en relation des éléments du bilan ou du compte de résultat. Il consiste à mettre des informations comptables, ayant un rapport logique de comparaison ou de causalité, sous forme de rapports constituant des indicateurs synthétiques qui renseignent sur la performance financière, la rentabilité, la productivité, la solvabilité, la liquidité ...etc.

Il existe plusieurs ratios de suivi de la rentabilité qui permettent d'établir des relations entre les différentes variables de gestion bancaire. Nous allons présenter dans ce qui suit les ratios les plus importants :

### 1.2.1. Ratios de rentabilité globale

- **Return On Equity (ROE)** : il traduit le niveau de rémunération des fonds propres de la banque. Il permet de suivre le niveau de rendement des fonds propres investis par les

---

<sup>1</sup> [www.boursedescredits.com](http://www.boursedescredits.com), consulté le 13/05/2018 à 19 :10.

actionnaires et de garantir la solvabilité de la banque. Ce ratio se calcul par la formule suivante : **ROE = Résultat net/Fonds propres.**

- **Return On Assets (ROA) :** il indique le taux de résultat net bancaire dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs de la banque. **ROA = Résultat net/Total bilan.**

### 1.2.2. Ratios de rentabilité d'exploitation

- **Ratio de profitabilité :** ce ratio mesure la capacité relative du centre de profit à générer des profits par les caractéristiques de son activité courante. Il se calcul comme suit :  
**Ratio de profitabilité = Résultat net/PNB.**
- **Coefficient d'exploitation :** il mesure la part du PNB absorbée par les frais généraux. Il renseigne sur la maîtrise des charges.  
**Coefficient d'exploitation = Frais généraux/PNB.**

## 2. Les axes de mesure de la rentabilité

La mesure de la rentabilité en milieu bancaire peut se dérouler selon plusieurs axes au vu de sa complexité et de son caractère multiforme.

### 2.1. Mesure de la rentabilité par centre de profit

C'est l'approche la plus favorisée dans les banques. Elle permet à travers le découpage du résultat global de la banque sur ces centres de profits, d'apprécier leur niveau de rentabilité, de déterminer la contribution de chaque entité, stimulant ainsi la compétitivité interne.

### 2.2. Mesure de la rentabilité par produit

Grâce à cet axe d'analyse, en complémentarité avec l'axe précédent, il est possible de savoir quels sont les produits porteurs dans les banques. Elle permet d'hierarchiser les produits selon le critère de profit et de se concentrer sur les produits les plus rentables.

Cette dimension implique une connaissance du coût de revient, donc des marges dégagées par chaque produit.

### 2.3. Mesure de la rentabilité par client

Cette dimension est de plus en plus demandée au contrôle de gestion. L'analyse de la rentabilité par client nécessite un niveau d'information assez élevé et précis. La banque, vu l'importance du nombre de ses clients et la multitude des opérations pouvant être effectuées par client, doit disposer d'un système d'information suffisamment souple.

Ce type de mesure est essentiel dans l'appréciation de la rentabilité, le marketing relationnel ainsi que dans l'orientation stratégique lors des négociations commerciales. Elle permet à la banque, si la relation qu'elle entretient avec l'un de ses clients est rentable ou non, de connaître la contribution de cette relation dans son résultat globale à travers le calcul de la marge clientèle, comme elle permet le suivi de l'évolution de cette relation dans le temps.

### **3. Le tableau de bord et le contrôle budgétaire**

Les tableaux de bord sont venus compléter les instruments de gestion traditionnelle, principalement financiers, qui reflétaient les résultats du compte de résultat comptable avec des préoccupations de suivi budgétaire.

Ils servent au dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchique aussi bien verticalement qu'horizontalement. En outre, ils servent au contrôle de l'activité, ils constituent un outil de management qui stimule le tri-pôle de gestion : prévoir ; mesurer et agir.

Les tableaux de bord ajoutent de la valeur, dans le pilotage de la banque, par rapport au contrôle budgétaire ou le reporting, car ils ne se contentent pas des indicateurs dont l'entreprise dispose déjà, ils imaginent et inventent ceux dont on a réellement besoin en tenant compte du secteur d'activité, de la stratégie et de la structure de la banque.

L'identification d'indicateurs pertinents nécessite la contribution de chaque unité de gestion afin de prendre en compte les particularités de chacune d'entre elles. En effet, les tableaux de bord reflètent les caractéristiques du centre de responsabilité budgétaire y afférent : en plus de l'information détenue du système budgétaire, ils intègrent une multitude d'indicateurs variés se rapportant à ce centre.

#### **3.1. Définition et objectifs du tableau de bord**

Tel que définit M. Gervais, «le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bernard AUGE ; Gérald NARO, Mini Manuel De Contrôle De Gestion, édition DUNOD, 2011, p197.

Selon Claude Alazard et Sabine Sépari, «un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service ».<sup>1</sup>

C'est donc un outil de pilotage et d'agrégation synoptique des informations pertinentes afin de permettre aux décideurs de juger si le fonctionnement de l'activité est normal ou pas. Il n'y a pas un modèle unique de tableau de bord, il est adapté aux besoins des utilisateurs et de la finalité poursuivie par eux afin de leur permettre de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent. On peut résumer ses objectifs dans les trois points suivants :

- **Piloter** : il aide à la réflexion en exposant les informations pertinentes uniquement et contribue donc à la prise des bonnes mesures.
- **Animer** : le tableau de bord permet le déploiement d'une réflexion collective, sa mise en place amène les différents acteurs de l'entreprise à échanger des informations et interagir entre eux.
- **Organiser** : il renseigne sur le niveau de performance d'un service. Les indicateurs informent les responsables sur les éventuelles défaillances et les orientent vers les leviers d'actions sur lesquels ils peuvent agir pour réaliser les objectifs tracés.

### 3.2. Avantage des tableaux de bord dans le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est avant tout un suivi financier, les informations qu'il présente n'ont pas forcément de sens au regard des responsables auxquels elles sont destinées, il doit donc veiller à transformer ces informations en donnée exploitables, afin de leur permettre de faire le lien avec l'activité et prendre les bonnes décisions.

C'est là que le rapprochement entre le suivi budgétaire et les tableaux de bord prend tout son sens : en plus des soldes principaux fournis par le contrôle budgétaire, les tableaux de bord incluent des indicateurs sur l'activité permettant d'apporter un éclairage complémentaire à la vision financière de la performance.

Il est donc important de mettre en perspective les données financières avec des données d'activité afin de permettre aux responsables de faire le lien entre les deux et de déceler les

---

<sup>1</sup> Bernard AUGÉ ; Gérald NARO, Mini Manuel De Contrôle De Gestion, édition DUNOD, 2011, p197.

origines des déviations budgétaires, voir ce qui peut être fait pour y remédier ou les mettre à profit et de mesurer l'impact des décisions qu'ils envisagent de prendre.

### **3.3. Périodicité des tableaux de bord budgétaire**

Généralement, le suivi budgétaire est effectué mensuellement ou trimestriellement selon la taille de l'entreprise et son besoin de contrôle. En ce qui concerne les tableaux de bord, à vrai dire, la fréquence de leurs conceptions n'est pas définie, tous les tableaux de bord ne sont pas nécessairement mensuels ou trimestriels, leur établissement doit être adaptée aux besoins des responsables, mais il existe une complémentarité entre les deux : entre le contrôle budgétaire et les tableaux de bord, qui fait qu'il est souhaitable d'accompagner le premier d'un tableau de bord correspondant à cette période pour permettre l'exploitation des résultats du contrôle budgétaire effectué.

### **3.4. Influence du type de centre de responsabilité budgétaire sur le tableau de bord**

L'élaboration et le contrôle des budgets constituent un premier cadre de référence dans le suivi de l'activité que les tableaux de bord doivent en tenir compte. L'appartenance à un centre de responsabilité va donc affecter le type de tableau de bord à utiliser et son contenu.

#### **3.4.1. Les centres de coûts productifs**

Les centres de coûts productifs sont probablement ceux pour lesquels une absence de tableau de bord sera la moins néfaste. L'objectif principal, déterminer les besoins en ressources et les coûts standards des produits, est en effet bien rendu par le reporting budgétaire. Cependant, des objectifs additionnels, quant aux délais par exemple, nécessitent des indicateurs complémentaires.

#### **3.4.2. Les centres de coûts discrétionnaires**

Il s'agit des centres de support et de structure. Contrairement aux centres de coûts productifs, les centres de coûts discrétionnaires sont ceux pour lesquels la présence de tableaux de bord est nécessaire, vu que le respect du budget ne représente pas un critère de performance, les écarts tirés à partir de la confrontation entre les prévisions et les réalisations de ces centres ne sont pas un élément d'efficacité ou d'efficience. Leur évaluation repose essentiellement sur des indicateurs non financiers. Vu la diversité des unités de gestion de ces centres, les indicateurs potentiels sont nombreux, on se contentera donc de citer, comme exemple, les indicateurs suivants : nombre de produits nouveaux lancés par la banque et par les concurrents, taux d'absentéisme ...etc.

### 3.4.3. Les centres de revenus

Il existe une sortie définie, la délégation porte sur les charges et le niveau d'activité, l'objectif étant de maximiser le volume d'activité compte tenu des moyens attribués. Un contrôle budgétaire est adapté à cet objectif, le tableau de bord reprendra donc des éléments inscrits dans le reporting financier et y incorporent des indicateurs non financiers.

### 3.4.4. Les centres de profits

Pour les besoins en tableau de bord, ces centres englobent et consolident les trois types de centres de responsabilité précédents car ils y sont semblables. Il s'agit pour les responsables de ces centres, de dégager une marge en cherchant la meilleure combinaison entre activités et charges. Leur tableau de bord sera donc une synthèse.

## 3.5. Le Balanced Scorecard (BSC) et le contrôle budgétaire

Comme on vient de le citer plus haut, il est important de sortir de cette vision financière rattachée au contrôle budgétaire, et d'effectuer un suivi en parallèle avec les autres aspects non-financiers de l'entreprise pour un pilotage stratégique efficace. Le tableau de bord prospectif, appelé aussi le tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard en anglais), est l'outil le plus approprié pour apprécier l'atteinte des objectifs stratégiques, il accorde une importance équivalente aux indicateurs financiers et ceux non-financiers en intégrant quatre perspectives ou axes d'évaluation et met en place des liens de causalité entre les différents indicateurs mis en place pour une évaluation pertinente. Ces axes sont illustrés dans le schéma suivant :

Figure 11: Les axes du tableau de bord prospectif.



Source : Fait par nous-même.

Le système de mesure orienté vers la stratégie permet une allocation plus adéquate des ressources par rapport aux objectifs, au faite, il permet d’avoir une vision plus large au lieu de se limiter au suivi à court terme qui peut fausser la trajectoire future de l’entreprise. Nous avons résumé les avantages d’un tel système en comparaison avec un système traditionnel dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les avancées du système stratégique.

| Système traditionnel   | Système stratégique  |
|--|--|
| Concentré sur la mesure financière.  | Réparti entre performances financières, clients, processus internes et innovation.                 |
| Focalisé essentiellement sur le passé.   | Focus équilibré entre passé et avenir.   |
| Fondé sur l’optimisation des coûts.  | Tourné vers l’amélioration des performances.   |
| Les performances relatives en termes de coût, qualité et délais sont séparées. | Les relations de cause à effet sont systématiquement recherchées, pour une performance simultanée. |
| Orienté apprentissage individuel.  | Orienté apprentissage collectif.   |

Source : Marie-Noël DESIRE-LUCIANI ; Daniel HIRSCH ; Nathalie KACHER ; Marc POLOSSAT, Le grand livre du contrôle de gestion, édition EYROLLES, 2013, p312.

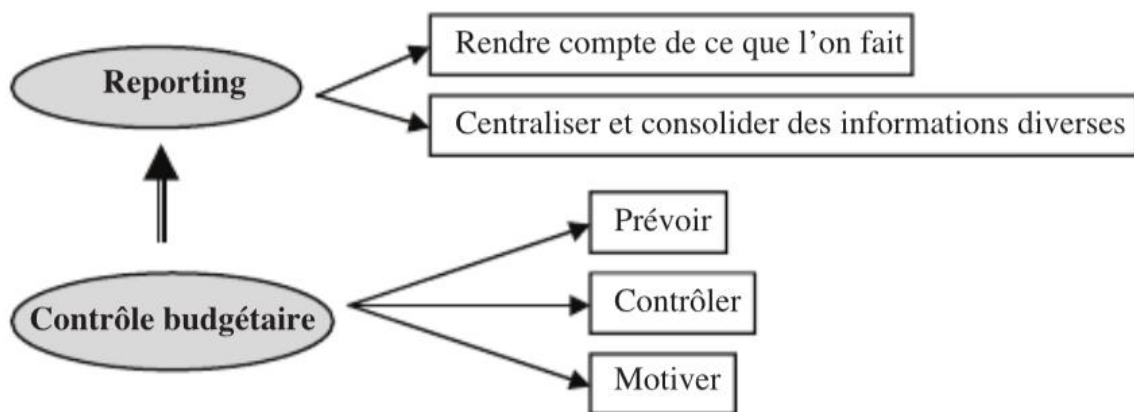
#### 4. Le reporting et le contrôle budgétaire

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construit à posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle (centre de coût ou centre de profit).<sup>1</sup>

Suivant l'échelon auquel est destiné le reporting, sa structure et son contenu seront différents. Pour la direction de l'entreprise, le niveau de standardisation de l'information sera élevé avec un faible niveau de détail et se focalisera sur des données qui influent sur la stratégie. Par contre, pour le management de l'unité opérationnelle, le niveau de standardisation sera faible avec un grand niveau de détail sur des données très opérationnelles.

Le reporting et le système de contrôle budgétaire ne remplissent pas les mêmes fonctions au sein de l'organisation. Néanmoins, ces deux systèmes d'information sont étroitement imbriqués et parfois même confondus dans certaines organisations. La principale distinction que l'on peut effectuer porte sur les enjeux de l'information que l'on attend du reporting ou du contrôle budgétaire.<sup>2</sup> Le schéma suivant représente les objectifs poursuivis par les systèmes budgétaires et de reporting :

Figure 12 : Les objectifs du système budgétaire et de reporting.



Source : Benoît PIGE, *Reporting et contrôle budgétaire : de la délégation à la responsabilité*, 2<sup>e</sup> édition, édition EMS, 2011, p165.

Le reporting constitue un outil indispensable au contrôle budgétaire dans la mesure où il permet la transmission ascendante des informations sur les réalisations des centres décentralisés.

<sup>1</sup>Laurent CAPPELLETTI ; Philippe BARON ; Gérard DESMAISON ; François-Xavier RIBIOLLET, *Toute la fonction contrôle de gestion*, édition DUNOD, 2014, p52.

<sup>2</sup> Benoît PIGE, *Reporting et contrôle budgétaire : de la délégation à la responsabilité*, 2<sup>e</sup> édition, édition EMS, 2011, p164.



Au cours de l'année, le plus souvent chaque mois, les responsables des centres de responsabilité rendent compte à leur hiérarchie des performances obtenues dans leur département. Avec l'aide du service de contrôle de gestion, un compte rendu d'activité est produit qui sera transmis au supérieur hiérarchique, ce rapport indique :

- Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes.
- Pour chaque variable contrôlée, le résultat obtenu.
- L'analyse des écarts qui a été faite.
- Les mesures qui ont été prises pour réorienter l'action vers les objectifs visés.

Les informations financières offrent à la direction générale une vision de la performance des activités, c'est pourquoi la production du reporting doit se faire de manière rapide pour se focaliser sur l'analyse et doit se présenter d'une manière simple et conviviale afin d'aider au pilotage et la prise de décision.

En effet, ces reportings rapportent à la hiérarchie les éléments clés à retenir pour les résultats du mois, il joue un rôle d'alerte et pousse à mieux comprendre une tendance ou un écart budgétaire, ce qui représente un avantage important, car il existe un risque réel de surcharge d'information pour les dirigeants, qui bride alors la prise de décision. Par ailleurs, ce caractère synthétique permet de préserver un espace d'autonomie pour les responsables d'entités, et évite donc les risques de «sur-contrôle».

Le tableau ci-dessous propose une analyse comparative entre le reporting et le contrôle budgétaire :

Tableau 3 : caractéristiques comparées contrôle budgétaire/reporting.

|                                 | Contrôle budgétaire   | Reporting  |
|---------------------------------|---|--|
| <b>Destinataires principaux</b> | Les centres de responsabilité et la direction.  | La hiérarchie.   |
| <b>Objectif</b>                 | Expliquer, à posteriori, les écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations. | Dans les grandes entreprises et les groupes : aide au pilotage stratégique par un contrôle périodique des performances des unités.                           |
| <b>Périodicité</b>              | Mensuelle.  | Mensuelle.   |
| <b>Contenus</b>                 | Les écarts figurent dans le tableau de bord et le reporting.                              | Ensemble d'indicateurs privilégiant une information financière sur le résultat.<br>Peut comporter des éléments du contrôle budgétaire et du tableau de bord. |
| <b>Structure</b>                |   | Guidée par un souci d'homogénéité afin d'agréger les résultats des différents centres de responsabilité.   |

Source : Brigitte DORIATH; Christian GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 5<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, 2011, p300.

### 5. Comparaison entre le tableau de bord et le reporting

Plusieurs confusions existent par rapport aux tableaux de bord et au reporting, certes ils sont similaires, mais on distingue quelques différences entre les deux outils.

Le tableau de bord est un outil de pilotage et de suivi, en permanence, de la performance. Le reporting quant à lui, c'est un outil de contrôle à posteriori construit de façon périodique afin

d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. Ceux sont deux instruments complémentaires qui aident à la prise de décision.

Il existe plusieurs similitudes entre les deux. Tous deux sont des outils d'aide à la décision qui permettent de fournir des informations afin de mesurer les réalisations et les comparer aux objectifs. Les deux sont :

- Constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie.
- Reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés.
- Permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances.
- S'adaptent à l'organisation de la banque et changent de structuration si cette dernière change.

Les similitudes exprimées, nous allons résumer les différences existantes entre le tableau de bord et le reporting dans le tableau suivant :

Tableau 4: caractéristiques comparées tableau de bord/reporting.

| Critères                      | Tableau de bord  | Reporting  |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Objectif général</b>       | Mise sous contrôle   | Contrôle = vérification  |
| <b>Adaptation locale</b>      | Personnalisée<br>Répond aux besoins particuliers                   | Générique<br>Potentiellement inadapté à un business spécifique |
| <b>Type d'outil</b>           | Aide à la décision<br>Orienté vers l'action<br>Plutôt hiérarchique | Remontée d'information<br><br>Fonctionnel                      |
| <b>Type d'indicateurs</b>     | Financiers et opérationnels :<br>physiques, qualité, délais        | Essentiellement financiers                                     |
| <b>Nature des indicateurs</b> | Performance et pilotage  | Performance  |
| <b>Granularité</b>            | Fonction des ordres de grandeurs<br>locaux                         | Générique  |
| <b>Fréquence</b>              | Continue   | Périodique   |

Source : Marie-Noël DESIRE-LUCIANI ; Daniel HIRSCH ; Nathalie KACHER ; Marc POLOSSAT, Le grand livre du contrôle de gestion, édition EYROLLES, 2013, p281.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

À travers ce chapitre, nous avons constaté l'importance qu'occupent les budgets dans la banque, c'est un processus qui rythme l'entreprise tout au long de l'année et qui mobilise pas mal d'acteurs : la direction générale, le contrôle de gestion ainsi que les différents responsables des centres de responsabilité. Il nous a permis aussi de découvrir le processus de contrôle budgétaire qui peut se faire périodiquement et/ou de façon permanente. La pertinence du contrôle est assurée grâce au principe de contrôle par exception qui permet de limiter l'analyse des écarts constatés à ceux jugés significatifs, ce qui permet par la suite de fournir aux responsables uniquement des informations exploitables et significatives pour aboutir à la mise en place d'actions correctives relatives aux écarts en cause. En dernier, on a découvert les différents outils de mesure de la performance à savoirs : la mesure de la rentabilité qui se fait selon deux approches : l'approche des soldes intermédiaires de gestion (PNB, RBE, RN...etc.) et l'approche des ratios (ROE, ROA...etc.), l'importance des tableaux de bord et du reporting et leurs contribution dans le contrôle budgétaire, nous avons pu, aussi, faire la différence entre ces deux outils complémentaires : le premier étant un outil de pilotage en permanence et le deuxième un outil de contrôle à postériori principalement financier.

**CHAPITRE 03 : ANALYSE ET  
ÉVALUATION DU SYSTEME  
BUDGÉTAIRE DE LA BANQUE DE  
L'AGRICULTURE ET DU  
DEVELOPEMENT RURAL (BADR)**

Les chapitres précédents ont permis de mettre en œuvre le concept du contrôle budgétaire et les relations qui existent entre le budget et la performance, mais cette étude théorique ne peut être estimée suffisante sans un cas pratique concrétisant le but de notre recherche et d'essayer de mettre en évidence l'impact et l'importance du contrôle budgétaire dans une banque.

Nous avons jugé utile, d'analyser de plus près le système budgétaire bancaire. L'objet de ce chapitre est, donc, de réaliser une analyse permettant d'apprécier l'efficacité du contrôle budgétaire de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR).

On procèdera, en premier lieu, à une présentation générale de la BADR et de sa Direction des Prévisions et du Contrôle de Gestion où se trouve, plus précisément, la sous-direction de prévision et contrôle budgétaire chargée de l'élaboration et du suivi budgétaire. On passera, en deuxième lieu, à la présentation des procédures du système budgétaire au sein de la banque. En dernier lieu, on effectue une analyse du système budgétaire du Groupe Régionale d'Exploitation choisie afin de relever les insuffisances éventuelles et de proposer des recommandations d'amélioration si possible.

## **SECTION 01 : Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)**

### **1. Présentation de la banque BADR**

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural BADR, est une institution financière nationale créée le 13 mars 1982 sous la forme juridique de société par actions. Son capital social est de 54 000 000 000 DA et son siège social se situe à Alger au Boulevard Colonel Amirouche. Elle a pour missions principales le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences, son réseau compte actuellement plus de 300 agences et 39 directions régionales. Un nombre dépassant les 7 000 cadres et employés activent au sein des structures centrales, régionale et locales. La densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque à réseau au niveau national.

Elle constitue aujourd'hui le premier support pour le développement de l'économie agricole et rurale, elle assure le financement de plus de 300 filières d'activités liées en amont et en aval à l'agriculture, aux industries agroalimentaires et à la pêche. Elle se place au premier rang en matière de financement des projets dans le cadre des dispositifs d'aide à l'emploi (ANSEJ, CNAC et ANGEM).<sup>1</sup>

#### **1.1. Historique**

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural a été créée par le décret n° 82-106 le 13 mars 1982, sous forme de société nationale au capital souscrit entièrement par l'État. Cette banque a la qualité de banque de dépôts. Elle a été créée spécialement pour contribuer à la politique du gouvernement, au développement de l'ensemble du secteur agricole, artisanal et agro-industriel.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et de gestion.

---

<sup>1</sup> [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz), consulté le 10/05/2018 à 15 :05.



Établissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.

Ainsi donc, la BADR a évolué progressivement selon les étapes suivantes :

- **1982-1990** : Au cours de ces années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agroalimentaire et de l'industrie mécanique où chaque banque publique avait son champ d'intervention.
- **1991-1999** : La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques : l'introduction du système Swift pour l'exécution des opérations du commerce extérieur, le logiciel SYBU pour le traitement des opérations bancaires, le télétraitement, la carte de retrait bancaire ...etc.
- **2000- jusqu'à présent** : L'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché.

Face à la concurrence, la BADR a compris la nécessité d'élargir son champ d'intervention et de diversifier sa gamme de produits. Elle vient d'ailleurs de :

- Contribuer au financement des micro-entreprises, créée dans le cadre des dispositifs ANSEJ, CNAC et ANGEM. (sachant que 60% des dossiers financés dans le cadre de ces dispositifs relèvent du secteur de l'agriculture).
- Lancer un nouveau système d'information centralisé Global Banking, pour une meilleure connaissance client et des services e-Banking beaucoup plus performants.

La BADR s'est aussi développée dans d'autres domaines, en multipliant graduellement son offre de services. Elle compte aujourd'hui de nombreuses filiales, dont une compagnie d'assurances ainsi que des sociétés d'investissement, de placement, de leasing et de refinancement.

Elle dispose également de divers fonds de cautions mutuelles de garanties. La BADR est enfin l'un des instigateurs de la création d'un institut de formation.

### **1.2. Missions de la BADR**

La nomenclature des activités financées par la BADR contient plus de 300 créneaux d'activité. Elle met à disposition de ses clients une large variante de produits et services.

Elle a pour mission principales<sup>1</sup> :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- L'ouverture de compte à toute personne faisant la demande.
- La réception des dépôts à vue et à terme.
- La participation à la collecte de l'épargne.
- La contribution au développement du secteur agricole.
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

### **1.3. Organisation de la BADR**

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rurale est sous l'autorité d'un Président Directeur Général. Elle est organisée comme suit :

- Six Directions Générales Adjointes (DGA) :
- Division Finances :
- Division Informatique
- Inspection générale et audit.
- Direction de l'Organisation et des Méthodes.
- Les Groupes Régionaux d'Exploitation (GRE) qui chapeautent les Agences Locales d'Exploitation (ALE).

L'organigramme général de la BADR est présenté en **annexe 01**.

#### **1.3.1. La décomposition en centres de responsabilité**

Afin de bien répondre à ses objectifs, la BADR suit une certaine décentralisation et s'organise en centres de responsabilité. Cette décomposition analytique est effectuée comme suit :

---

<sup>1</sup> [www.cawjjel.org](http://www.cawjjel.org), consulté le 15/05/2018 à 11 :50.

#### **1.3.1.1. Les centres de profit**

Ce sont les structures qui dégagent des recettes sur leurs propres activités courantes, c'est-à-dire :

- **Les agences locales d'exploitation (ALE) :** les profits dégagés par ces centres se rapportent aux produits encaissés sur les opérations bancaires (la gestion des comptes, l'encaissement d'effets de commerce, la domiciliation ...etc.).
- **La direction de la trésorerie et des marchés de capitaux (DTMC) :** ses profits sont générés par ses activités sur les différents marchés de capitaux, notamment le marché monétaire, et les produits générés par les opérations sur titres (obligations, bons du trésor).
- **La direction Générale Adjointe des Opérations Internationales (DGAOI) :** ses profits sont constitués des produits perçus sur les opérations documentaires et les transferts financiers (Credoc, remises documentaires, transferts des pensions ...etc.).

#### **1.3.1.2. Les centres de coûts**

Sont considérés comme centres de coûts au sein de la BADR tous les groupes régionaux d'exploitation et toutes les directions centrales sauf la direction de la trésorerie et celles des opérations internationales.

## **2. Présentation de la Direction des Prévisions et du Contrôle de Gestion (DPCG)**

### **2.1. Mission de la DPCG**

La DPCG est rattachée à la Division Finances, dirigée par un Directeur central, suivant la décision réglementaire n°05/2007, du 21/05/2007, elle est chargée de :

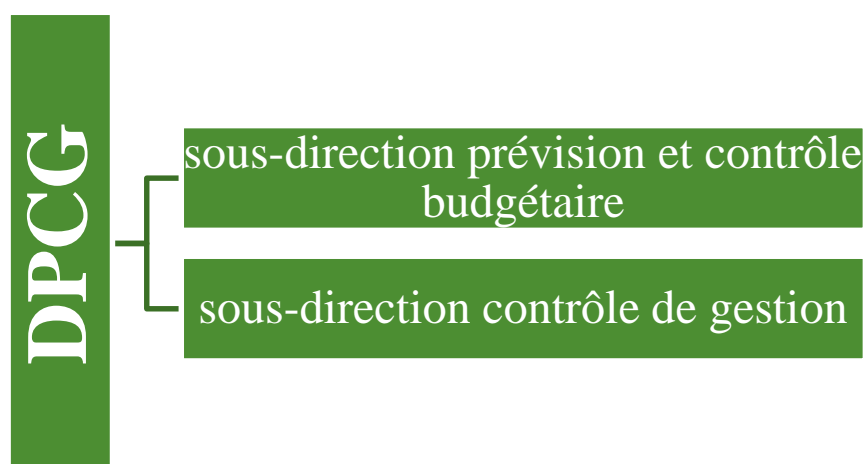
- L'établissement du programme d'actions, les prévisions budgétaires et le suivi des réalisations.
- L'élaboration et le suivi des normes et paramètres de gestion.
- Le pilotage et la maîtrise des coûts pour un avantage concurrentiel durable et la recherche de l'efficacité opérationnelle maximale.
- L'évaluation de la performance du réseau.
- La mise en place d'instruments de prévision, de contrôle et d'analyse de gestion.
- Le développement d'outils d'analyse des marges brutes d'intermédiation et de gestion stratégique de la banque.

- Le contrôle de la qualité par l'élaboration d'une comptabilité analytique adaptée.
- L'élaboration des rapports d'activité.

## 2.2. Organisation de la DPCG

Suivant la même décision réglementaire mentionnée plus haut, la DPCG est structurée de la manière suivante :

Figure 13: Organisation de la DPCG.



Source : Fait par nous-même.

### 2.2.1. La sous-direction prévision et contrôle budgétaire

Cette sous-direction a pour attribution de :

- Élaborer et notifier les budgets suivant les étapes de la procédure budgétaire.
- Analyser les réalisations budgétaires et établir les rapports de réalisation périodiques.
- Traiter les demandes de dépenses exceptionnelles.
- Améliorer les outils de prévisions en continu (liasses budgétaires) pour une meilleure adaptation à chaque centre de responsabilité.

### 2.2.2. La sous-direction contrôle de gestion

Elle est chargée des assignments suivantes :

- Déterminer les différents coûts opératoires pour l'ensemble des activités de la banque.
- Décentraliser les objectifs stratégiques de la banque en objectifs opérationnels propre à chaque centre de responsabilité.
- Analyser la rentabilité sur différents axes : par centre de profits, par client, par produit.

- Concevoir et installer les tableaux de bord nécessaires au pilotage et à la gestion de l'activité de la BADR.
- Analyser les résultats globaux de la banque, en fonction des ressources allouées et des objectifs prédéfinis.
- Proposer les actions correctives permettant d'améliorer la performance et la rentabilité de la banque.

## **SECTION 02 : Démarches de la gestion budgétaire au sein de la BADR**

### **1. Procédures de budgétisation au sein de la BADR**

Les modalités et les étapes d'élaboration du budget de la banque sont présentées par la décision réglementaire n°65/2009 émise le 21/05/2009. Le budget de la banque s'inscrit dans le cadre défini par le plan stratégique de la BADR et les plans d'actions opérationnels. Il décline le plan selon un horizon annuel et sous une forme quantifié avec des échéanciers précis. La DPCG établit à la fin du premier semestre de chaque année un calendrier d'élaboration du budget de l'exercice N+1 qui est validé par la direction générale et communiqué à l'ensemble des structures de la banque par la DGA d'exploitation.

Le processus de budgétisation s'articule autour de quatre phases principales :

#### **1.1. Détermination des axes stratégiques et des objectifs généraux de la banque**

Cette phase est initiée par la direction générale à la fin du premier semestre de l'exercice en cours. Il s'agit, après un processus d'évaluation de l'environnement interne et externe de la banque, de déterminer les axes stratégiques et les objectifs généraux de la banque qui seront déclinés sous forme qualitative et quantitative formulés en termes de parts de marché, de clientèle cible, de produits, de marges ...etc.

Après la validation du document portant les axes stratégiques et les objectifs retenus par le Conseil de Direction Générale, il est transmis à la DPCG qui se chargera d'élaborer un projet de note cadre portant synthèse chiffrée des principales orientations retenues par le Conseil de Direction Générale et la soumettre à la Direction Générale pour examen et validation.

Une fois validée, la note cadre est diffusée à l'ensemble des structures de la banque avant la fin du troisième trimestre de l'exercice en cours.

#### **1.2. Élaboration des pré-budgets des centres de responsabilité**

Il s'agit de l'élaboration du pré-budget de chaque centre de responsabilité, en renseignant les liasses budgétaires normalisées en vigueur.

##### **1.2.1. Préparation des liasses budgétaires à renseigner**

C'est la sous-direction de la prévision et du contrôle budgétaire qui se charge de la préparation des liasses budgétaires, ces dernières comportent les informations relatives au réalisé de l'exercice précédent et du premier semestre de l'année en cours.

Elle élabore une note de service décrivant les modalités de renseignement des liasses budgétaires et tout autre document annexe ainsi que les délais de renvoi correspondant.

Les liasses budgétaires et la note de services prêtent, elles sont transmises pour renseignement à :

- Les DGA, qui les transmet par la suite à ses structures respectives.
- Les GRE pour transmission aux agences de rattachement.
- L'Agence Centrale.

### **1.2.2. Élaboration des pré-budgets par centre de responsabilité**

Après réception des liasses budgétaires et de la note cadre, une réunion de coordination à lieu entre le directeur du GRE, son staff et les responsables d'agences rattachées afin d'examiner le contenu de la note cadre, d'annoncer les principaux objectifs régionaux ciblés par le GRE en cohérence avec son plan d'action opérationnel et de donner aux Directeurs d'agences les orientations nécessaires pour arrêter leur pré-budget (objectifs et moyens à mettre en œuvre par agence). La même démarche est adapté par les DGA et l'inspection générale pour ce qui concerne les structures y rattachées.

Une fois les objectifs arrêtés, chaque centre de responsabilité renseigne sa liasse budgétaire en respectant les principes de fond et de forme exigés notamment :

- Le volet relatif aux informations générales sur l'unité et les moyens dont elle dispose.
- Les objectifs prévus propres aux centres de profits, relatifs aux activités (encours de crédits, de dépôts, placements ...etc.) et de revenus (produits, charges d'exploitation, marges et résultats).
- Les objectifs qualitatifs des centres de coût mettant en valeur les améliorations de la qualité des prestations internes ou externes fournies, des rendements, de l'efficacité des procédures et/ou systèmes et la maîtrise des coûts.

Les budgets de fonctionnement et d'investissement comprennent :

- Les effectifs, charges du personnel et frais de formation.
- Les frais généraux liés à l'immobilier, prestations de service externes, informatique ...etc.
- Les équipements et matériel divers.
- Les projets d'investissement ou de développement importants.

Une fois élaborés, les pré-budgets sont transmis à la structure hiérarchique y rattachées pour approbation et validation. Ainsi, une première négociation à lieu entre les DGA/GRE et les directeurs des centres de responsabilité afin de corriger les insuffisances et les incohérences relevées et par la suite valider les pré-budgets et les transmettre à la DPCG.

### **1.2.3. Centralisation et analyse des pré-budgets au niveau de la DPCG**

A réception des liasses budgétaires, la sous-direction de la prévision et du contrôle budgétaire passe à la sauvegarde informatique de ces dernières et au contrôle de l'exhaustivité et de la cohérence générale des liasses et de l'information y contenues.

Les chargés d'études de la sous-direction procèdent à une vérification et une analyse approfondies des prévisions. Les incohérences ou anomalies détectées sont soumise au sous-directeur qui transmet une fiche navette aux centres de responsabilité concernées pour recueillir les explications et les correctifs nécessaires et passe, par la suite, à la consolidation des prévisions par : région (GRE), réseau des GRE, structures centrales et globale. Puis, ils effectuent une analyse approfondie des agrégats et indicateurs d'activité, de résultats intermédiaires consolidés en rapport avec les objectifs globaux de la banque et élaborent une synthèse générale faisant ressortir des écarts, qu'il soumet au comité budgétaire pour arbitrage.

### **1.2.4. Établissement du projet de budget de la banque et notification des objectifs aux centres de responsabilité**

À réception du procès-verbal portant décision finale du comité d'arbitrage, le directeur de la DPCG élabore le projet de budget de la banque qui sera présenté au Comité de Direction Générale (CDG) pour approbation. Les recommandations et modifications préconisées par les membres du CDG sont prises en charge par le directeur de la DPCG en relation avec les structures concernées, le projet de budget est ensuite présenté aux membres du Conseil d'Administration pour approbation finale à la date fixée par la Direction Générale.

Enfin, la DPCG procède à la notification des objectifs et des budgets définitifs aux centres de responsabilité.

## **2. Procédures de suivi budgétaire au sein de la BADR**

Les procédures de contrôle budgétaire au sein de la BADR sont définis par la décision réglementaire n°68/2009, émise le 21/05/2009. 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. La sous-direction



prévision et contrôle budgétaire procède aux vérifications à partir des tableaux de bord et indicateurs de chaque centre, établis dans le cadre des reportings.

Le budget de la banque reste intangible tout au long de l'année, seuls les événements exceptionnels et imprévus peuvent justifier une révision du budget en cours d'année telle qu'une réorganisation ou un transfert d'activité important non planifiées au moment de la prévision.

### **2.1. Examen des demandes de dépenses exceptionnelles**

Des demandes de dépenses exceptionnelles sont envoyées à la sous-direction prévision et contrôle budgétaire accompagnées des avis techniques requis de la structure centrale concernée que le sous-directeur se chargera d'examiner en fonction de l'importance du montant et de l'urgence de la dépense imprévue. Il soumet une demande d'accord selon les pouvoirs en vigueur :

- Au visa du directeur de la structure (DPCG).
- Au comité budgétaire.
- A la Direction Générale.

### **2.2. Processus de suivi budgétaire**

Le contrôle budgétaire au sein de la BADR passe par deux étapes.

#### **2.2.1. Élaboration des états de réalisations mensuelles**

Une multitude d'informations comptables et de gestion sont communiquées en vrac, mensuellement, par :

- La Direction de l'exploitation et du développement informatiques.
- La Direction des ressources humaines.
- La Direction de la formation.
- Les GRE.

À partir de ces informations, la sous-direction prévision et contrôle budgétaire :

- Établit les états mensuels des réalisations budgétaires des structures.
- Calcule par centre de responsabilité et par secteur d'activité les différents agrégats d'activité et de rentabilité.
- Dégage les écarts entre les réalisations et les prévisions.

### **2.2.2. Analyse des écarts et reporting**

En cas d'écarts « négatifs », le chargé d'études de la sous-direction procède systématiquement à leur analyse et propose les mesures correctives envisageables et les moyens à mettre en œuvre à cet effet. Il soumet l'état des écarts et les propositions y afférentes au sous-directeur pour contrôle et avis.

Trimestriellement, le sous-directeur effectue un contrôle budgétaire approfondi et transmet aux centres de responsabilité un compte rendu de leurs réalisations et des écarts enregistré avec les analyse et commentaires y afférents afin de recueillir les justificatifs des écarts et les mesures correctives envisagées.

Dès réception des propositions d'actions correctives concernant les écarts significatifs, la DPCG établit un compte rendu d'exécution budgétaire, que la DGA d'exploitation transmet à la Direction Générale pour examen et décision.

La DPCG s'assure de la mise en œuvre des actions correctives retenues.

## **3. Évaluation du contrôle budgétaire au sein de la BADR : cas du GRE OUM EL BOUAGHI/KHENCHELA**

Notre analyse se portera sur la performance du GRE durant le premier trimestre de l'année 2017. On s'intéressera d'abord à l'activité commerciale du Groupe Régionale d'Exploitation (budget et réalisations) à savoir :

- La bancarisation.
- La vente de produits monétique.
- L'encours des crédits à court, moyen et long terme.
- Les crédits par signature.
- Les ressources clientèle.

Nous allons, par la suite, présenter les budgets de fonctionnement et d'investissement et enfin, conclure notre analyse à travers un suivi de la rentabilité par résultats intermédiaires de gestion.

### 3.1. Bancarisation

#### 3.1.1. Prévisions

Tableau 5: Prévisions Bancarisation 2017.

U : comptes.

| BANCARISATION               | Nbre cptes actifs au 31/12/2016 | Nbre cptes à ouv durant EX2017 | Nbre cptes à cloturer durant EX2017 | Nbre cptes actifs au 31/12/2017 | Variation 2017/2016 |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Cptes chèque (particuliers) | 16 679                          | 738                            | 118                                 | 17 299                          | 4%                  |
| Cptes courants              | 31 211                          | 1 960                          | 190                                 | 32 981                          | 6%                  |
| Cptes d'épargne (LEB+LESI)  | 15 494                          | 801                            | 119                                 | 16 176                          | 4%                  |
| L.E.Junior                  | 1 687                           | 236                            | 76                                  | 1 847                           | 9%                  |
| <b>TOTAL</b>                | <b>65 071</b>                   | <b>3 735</b>                   | <b>503</b>                          | <b>68 303</b>                   | <b>5%</b>           |

Source : Sous-Direction des prévisions et contrôle budgétaire.

Le GRE estime une ouverture de **3 735 comptes** durant l'exercice 2017.

On constate une variation de la situation de bancarisation en hausse de **5%** par rapport à l'année 2016. Elle est passée de **65 071 comptes** en 2016 à **68 303 comptes** en 2017 soit la réalisation de **3 232 comptes** de plus que l'exercice précédent.

3.1.2. Réalisations et écarts

Tableau 6: Réalisations et Ecart de Bancarisation 2017.

U : comptes.

| BANCARISATION                  | OUV<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2016 | Nbre<br>cptes<br>31/12/2016 | OBJ<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | OUV<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | CLOT<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | Nbre<br>cptes<br>31/03/2017 | ECART      | EVOL      | TR/OBJ <sup>3</sup> |
|--------------------------------|--|-----------------------------|--|--|---|-----------------------------|------------|-----------|---------------------|
| Cptes chèque<br>(particuliers) | 211                                    | 16 627                      | 185                                    | 127                                    | 103                                     | 16 651                      | 24         | 0%        | 69%                 |
| Cptes courants                 | 756                                    | 31 135                      | 490                                    | 326                                    | 193                                     | 31 268                      | 133        | 0%        | 67%                 |
| Cptes d'épargne<br>(LEB+LESI)  | 157                                    | 15 501                      | 200                                    | 187                                    | 22                                      | 15 666                      | 165        | 1%        | 93%                 |
| Livret d'Epargne<br>Junior     | 13                                     | 1 712                       | 59                                     | 15                                     | 10                                      | 1 717                       | 5          | 0%        | 25%                 |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>1127</b>                            | <b>64 975</b>               | <b>934</b>                             | <b>655</b>                             | <b>328</b>                              | <b>65 302</b>               | <b>327</b> | <b>1%</b> | <b>70%</b>          |

\*TR/OBJ : Taux de Réalisation par rapport à l'Objectif.

Source : OPCIT.

La lecture de cette table nous permet de voir que le Groupe Régional d'exploitation d'OUM EL BOUAGHI/KHENCHLA a réussi à réaliser ses objectifs trimestriels de bancarisations à hauteur de **70%** en ouvrants **655 comptes**.

La situation de bancarisation est passée de **64 975 comptes** au 31/12/2016 à **65 302 comptes** au 31/03/2017 soit une évolution de **1%**.

### 3.2. Vente de produits monétiques

#### 3.2.1. Prévisions

Tableau 7: Prévisions Produits Monétiques 2017.

U : commandes.

| CARTES<br>COMMANDEES                              | Commande au<br>31/12/2016 | Prévision de<br>commande en<br>2017 | Variation<br>2017/2016 | EVOL       |
|---|---------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------|
| Nbres de cartes<br>commandée (CIB,<br>CBRI, GOLD) | 1 828                     | 2 370                               | 542                    | 30%        |
| Cartes TAWFIR                                     | 524                       | 425                                 | -99                    | -19%       |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>2 352</b>              | <b>2 795</b>                        | <b>443</b>             | <b>19%</b> |

Source : OPCIT.

Le GRE prévoit une évolution de **19%** des ventes de cartes bancaires par rapport à 2016, le nombre de commande est passé de **2 352 commandes** en 2016 à **2 795 commandes** en 2017, soit **443 commandes** de plus.

#### 3.2.2. Réalisations et écarts

Tableau 8: Réalisation et écarts des ventes de produits monétiques 2017.

U : commandes.

| CARTES<br>COMMANDEES                                 | Commandes<br>1 <sup>er</sup> TRIM<br>2016 | OBJ 1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | Commandes<br>1 <sup>er</sup> TRIM<br>2017 | ECART<br>1 <sup>er</sup> TRIM<br>2017/2016 | EVOL       | TR/OBJ     |
|--|---|-------------------------------------|---|--|------------|------------|
| Nbres de cartes<br>commandée<br>(CIB, CBRI,<br>GOLD) | 391                                       | 593                                 | 346                                       | -45  | -12%       | 58%        |
| Cartes GOLD  | 110                                       | 106                                 | 137                                       | 27   | 25%        | 129%       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>501</b>                                | <b>699</b>                          | <b>483</b>                                | <b>-18</b>                                 | <b>-4%</b> | <b>69%</b> |

Source : OPCIT.

Le GRE à totalement atteint son objectifs par rapport au cartes TAWFIR, il l'a même dépassé avec une vente de **27 cartes** de plus. Pour ce qu'il en ait des cartes CIB, CBRI et GOLD, il a atteint sont objectifs à hauteur de **58%**, pour un taux de réalisation globale de **69%** du premier trimestre de l'année 2017.

On constate quand même une décroissance de **4%** par rapport au trimestre de l'année 2016, soit une baisse de **18 commandes**.

### 3.3. Encours crédits à court terme

#### 3.3.1. Prévisions

Tableau 9: Prévisions des encours crédits à court terme 2017.

U : DA.

| RUBRIQUE                                  | Prévisions au<br>31/03/2017 | Prévisions au<br>31/06/2017 | Prévisions au<br>31/09/2017 | Prévisions au<br>31/12/2017 |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Effets escomptés                          | 0                           | 0                           | 0                           | 0                           |
| Découvert (Comptes<br>Courants Débiteurs) | 1 050 000                   | 750 000                     | 500 000                     | 250 000                     |
| Crédit Expl C.T                           | 1 754 402                   | 1 754 402                   | 1 754 402                   | 1 754 402                   |
| Crédit RFIG                               | 336 672 000                 | 334 640 000                 | 146 640 000                 | 355 440 000                 |
| Rééchelonnement C.T                       | 4 500 000                   | 4 500 000                   | 4 500 000                   | 4 500 000                   |
| A/marchandises                            | 40 000 000                  | 40 000 000                  | 40 000 000                  | 40 000 000                  |
| Prorogation d'impayé                      | 8 757 500                   | 8 757 500                   | 7 857 500                   | 8 557 500                   |
| CEAR                                      | 123 326 390                 | 123 068 818                 | 114 105 547                 | 122 157 869                 |
| CES                                       | 130 915 534                 | 130 902 248                 | 129 822 239                 | 129 674 697                 |
| <b>TOTAL C.C.T</b>                        | <b>646 975 826</b>          | <b>644 372 968</b>          | <b>445 179 688</b>          | <b>662 334 468</b>          |

Source : OPCIT.

La lecture de ce tableau nous permet de voir les prévisions des crédits à court terme du GRE pour l'exercice 2017. Pour le 1<sup>er</sup> trimestre, le groupe prévoit d'octroyer **645MDA** de crédit à court terme, constitués essentiellement de crédit FRIG qui est estimé à **336MDA**.

3.3.2. Réalisations et écarts

Tableau 10: Réalisations et écarts des encours crédits à court terme 2017.

U : MDA.

| RUBRIQUE  | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2016 | REAL<br>31/12/2016 | OBJ<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | ECART<br>1 <sup>er</sup> TRIM<br>2017/2016 | EVOL       | ECART<br>Mars17 /<br>Déc 16 (%) | TR/OBJ     |
|---|---|--------------------|--|---|--|------------|---------------------------------|------------|
| Effets escomptés                                | 3                                       | 0                  | 0                                      | 0                                       | -3   | -100%      | /                               | /          |
| Découvert<br>(Comptes<br>Courants<br>Débiteurs) | 12                                      | 13                 | 1                                      | 15                                      | 3  | 25%        | 13%                             | 1412%      |
| Crédit Expl C.T                                 | 0                                       | 2                  | 2                                      | 9                                       | 9  | /          | 382%                            | 482%       |
| Crédit RFIG                                     | 437                                     | 234                | 337                                    | 345                                     | -92  | -21%       | 48%                             | 103%       |
| Rééchelonnement<br>C.T                          | 5                                       | 3                  | 5                                      | 3                                       | -2   | -40%       | 0%                              | 60%        |
| A/marchandises                                  | 15                                      | 0                  | 40                                     | 25                                      | 10   | 67%        | /                               | 63%        |
| Prorogation<br>d'impayé                         | 1                                       | 3                  | 9                                      | 3                                       | 2  | 200%       | -7%                             | 29%        |
| CEAR  | 45                                      | 153                | 123                                    | 84                                      | 39   | 87%        | 45%                             | 68%        |
| CES   | 136                                     | 137                | 131                                    | 137                                     | 1  | 1%         | 1%                              | 105%       |
| <b>TOTAT C.C.T</b>                              | <b>654</b>                              | <b>543</b>         | <b>648</b>                             | <b>620</b>                              | <b>-33</b>                                 | <b>-5%</b> | <b>14%</b>                      | <b>96%</b> |

Source : OPCIT.

À partir de ce tableau, on constate que le groupe a atteint ses objectifs pour le 1<sup>er</sup> trimestre de l'année 2017 à hauteur de **96%** mais un recul par rapport à la même période de l'exercice 2016. Les crédits à court termes été de **620MDA** soit une baisse de **5%** par rapport à l'exercice précédent. Ces réalisations reviennent essentiellement au crédit FRIG qui représente **56%** des C.C.T.

### 3.4. Encours crédits à moyen et long terme

#### 3.4.1. Prévisions

Tableau 11: Prévisions encours crédits à moyen et long terme 2017.

U : DA.

| RUBRIQUE                       | Prévisions au<br>31/03/2017 | Prévisions au<br>31/06/2017 | Prévisions au<br>31/09/2017 | Prévisions au<br>31/12/2017 |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| CMT Equipt<br>Ordinaire        | 72 835 415                  | 85 140 000                  | 92 720 000                  | 100 660 000                 |
| CMLT Partiel<br>Bonifié        | 4 870 053 320               | 4 972 031 201               | 4 964 209 083               | 4 996 237 059               |
| CMLT ETTAHADI                  | 778 990 302                 | 787 990 309                 | 852 990 309                 | 862 990 309                 |
| CMLT Dispositifs<br>aidés      | 19 160 334 443              | 19 443 573 420              | 19 546 919 577              | 19 792 433 679              |
| Leasing                        | 165 353 138                 | 162 920 060                 | 164 217 649                 | 154 911 550                 |
| Promo Immobilière              | 544 000 000                 | 544 000 000                 | 272 000 000                 | 272 000 000                 |
| CMLT Rééch<br>Capital          | 691 513 352                 | 691 002 116                 | 689 990 880                 | 688 896 920                 |
| CLT Consolidation              | 46 309 368                  | 46 309 368                  | 46 309 368                  | 46 309 368                  |
| CMLT<br>Restructuration        | 138 330 043                 | 138 330 043                 | 138 330 043                 | 138 330 043                 |
| <b>TOTAL C.M.L.T</b>           | <b>26 468 163 719</b>       | <b>16 871 730 428</b>       | <b>16 768 110 400</b>       | <b>27 053 181 999</b>       |
| <b>TOTAL<br/>C.C.T+C.M.L.T</b> | <b>27 115 139 545</b>       | <b>27 516 103 396</b>       | <b>17 213 290 088</b>       | <b>27 715 516 467</b>       |
| Impayés                        | 2 968 216 109               | 2 993 807 404               | 3 020 317 143               | 3 060 747 509               |
| <b>TOTAL Emplois</b>           | <b>30 083 355 653</b>       | <b>30 509 910 800</b>       | <b>30 233 607 230</b>       | <b>30 776 263 976</b>       |

Source : OPCIT.

Le GRE prévoit, pour le premier trimestre 2017, un totale de crédit moyen/long terme de **26 468MDA** dont une grande part revient au CMLT partiellement bonifié (**4 870MDA**) et au CMLT dispositifs aidés (**19 160MDA**).



Une prévision des impayés de **2 968MDA** pour Mars 2017 et un total emploi clientèle de **30 083MDA**.

### 3.4.2. Réalisations et écarts

Tableau 12: Réalisations et écarts des encours crédits à moyen et long terme 2017.

U : MDA.

| RUBRIQUE                       | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2016 | REAL<br>31/12/2016 | OBJ 1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | ECART<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017/2016 | EVOL       | ECART<br>Mars17/Déc16<br>(%) | TR/OBJ      |
|--------------------------------|---|--------------------|-------------------------------------|---|---|------------|------------------------------|-------------|
| CMT Equipt<br>Ordinaire        | 71                                      | 47                 | 73                                  | 30                                      | -41   | -58%       | -36%                         | 41%         |
| CMLT Partiel<br>Bonifié        | 4 246                                   | 4 387              | 4 870                               | 4 613                                   | 366   | 9%         | 5%                           | 95%         |
| CMLT<br>ETTAHADI               | 585                                     | 647                | 789                                 | 704                                     | 118   | 20%        | 9%                           | 89%         |
| CMLT<br>Dispositifs aidés      | 16 579                                  | 19 183             | 19 160                              | 19 631                                  | 3 052   | 18%        | 2%                           | 102%        |
| Leasing                        | 183                                     | 146                | 165                                 | 126                                     | -57   | -31%       | -13%                         | 76%         |
| Promo<br>Immobilière           | 439                                     | 545                | 544                                 | 545                                     | 105   | 24%        | 0%                           | 100%        |
| CMLT Rééch<br>Capital          | 15                                      | 692                | 692                                 | 27                                      | 12  | 83%        | -96%                         | 4%          |
| CLT<br>Consolidation           | 46                                      | 44                 | 46                                  | 42                                      | -5  | -10%       | -6%                          | 90%         |
| CMLT<br>Restructuration        | 0                                       | 138                | 138                                 | 0                                       | 0   | 0%         | -100%                        | 0%          |
| <b>TOTAL<br/>C.M.L.T</b>       | <b>22 164</b>                           | <b>25 831</b>      | <b>26 490</b>                       | <b>25 718</b>                           | <b>3 553</b>                                  | <b>16%</b> | <b>0%</b>                    | <b>97%</b>  |
| <b>TOTAL<br/>C.C.T+C.M.L.T</b> | <b>22 820</b>                           | <b>26 374</b>      | <b>27 137</b>                       | <b>26 338</b>                           | <b>3 519</b>                                  | <b>15%</b> | <b>0%</b>                    | <b>97%</b>  |
| Impayés                        | 3 068                                   | 2 820              | 2 968                               | 4 127                                   | 1 060   | 35%        | 46%                          | 139%        |
| <b>TOTAL<br/>Emplois</b>       | <b>25 887</b>                           | <b>29 194</b>      | <b>30 105</b>                       | <b>30 466</b>                           | <b>4 578</b>                                  | <b>18%</b> | <b>4%</b>                    | <b>101%</b> |

Source : OPCIT.

On constate un écart de **3 553MDA** des CMLT entre le 31/03/2016 et 31/03/2017, soit une hausse de **16%** et un taux de réalisation de **97%**. Et une évolution de **35%** des impayés par rapport au 31/03/2016.

Le solde globale des Emplois du GRE au 1<sup>er</sup> trimestre 2017 est de **30 466MDA**, en hausse de **4 578MDA** soit **18%** par rapport à la même période de l'exercice 2016.

### 3.5. Crédits par signature

#### 3.5.1. Prévisions

Tableau 13: Prévisions crédits par signature 2017.

U : DA.

| RUBRIQUE       | Prévisions au<br>31/03/2017 | Prévisions au<br>31/06/2017 | Prévisions au<br>31/09/2017 | Prévisions au<br>31/12/2017 |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Credoc         | 443 500 000                 | 455 000 000                 | 436 500 000                 | 428 000 000                 |
| Cautions/Avals | 1 053 098 205               | 1 048 328 354               | 993 737 937                 | 963 774 996                 |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1 496 598 205</b>        | <b>1 503 328 354</b>        | <b>1 430 237 937</b>        | <b>1 391 774 996</b>        |

Source : OPCIT.

La lecture de ce tableau nous permet de constater que le groupe estime un total de **1 496MDA** de crédits pas signature à savoir : **444MDA** de Credoc et **1 053MDA** de cautions et avals.

3.5.2. Réalisations et écarts

Tableau 14 : Réalisations et écarts crédits par signature 2017.

U : MDA.

| RUBRIQUE       | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2016 | REAL<br>31/12/2016 | OBJ<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | ECART       | EVOL 1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017/2016 | ECART<br>Mars17/Déc16<br>(%) | TR/OBJ     |
|----------------|---|--------------------|--|---|-------------|---|------------------------------|------------|
| Credoc         | 1 040                                   | 376                | 444                                    | 331                                     | -709        | -68%                                      | -12%                         | 75%        |
| Cautions/Avals | 912                                     | 917                | 1 053                                  | 822                                     | -90         | -10%                                      | -10%                         | 78%        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1 952</b>                            | <b>1 293</b>       | <b>1 497</b>                           | <b>1 153</b>                            | <b>-798</b> | <b>-41%</b>                               | <b>-11%</b>                  | <b>77%</b> |

Source : OPCIT.

Le groupe a réalisé **1 153MDA** de crédits par signature, en baisse de **798MDA** par rapport au 31/03/2016 soit **-41%** et un taux de réalisation des objectifs de **77%**.

3.6. Ressources clientèle

3.6.1. Prévisions

Tableau 15: Prévisions ressources clientèle 2017.

U : DA.

| RUBRIQUE                | Prévisions au<br>31/03/2017 | Prévisions au<br>31/06/2017 | Prévisions au<br>31/09/2017 | Prévisions au<br>31/12/2017 |
|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ressources à vue/<br>NR | 10 762 061 434              | 11 163 776 501              | 11 529 287 080              | 11 926 580 128              |
| Ressources à<br>vue/R   | 3 772 903 991               | 3 826 015 991               | 3 892 569 991               | 3 984 498 991               |
| Ressources à<br>terme/R | 881 057 754                 | 884 007 754                 | 886 957 754                 | 888 907 754                 |
| Prov pour<br>Credoc     | 86 883 000                  | 98 322 000                  | 109 761 000                 | 121 200 000                 |
| <b>TOTAL</b>            | <b>15 502 906 179</b>       | <b>15 972 122 246</b>       | <b>16 418 575 825</b>       | <b>16 921 185 873</b>       |

Source : OPCIT.

Le groupe prévoit un total de **15 503MDA** de ressource pour le 31/03/2017. Il estime une collecte de **14 535MDA** de ressources à vue, **881MDA** de dépôts à terme et **86MDA** de provisions pour Credoc.

3.6.2. Réalisation et écarts

Tableau 16: Réalisations et écarts ressources clientèle 2017.

U : MDA.

| RUBRIQUE                | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2016 | REAL<br>31/12/2016 | OBJ 1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | ECART         | EVOL 1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017/2016 | ECART<br>Mars17/Déc16<br>(%) | TR/OBJ     |
|-------------------------|---|--------------------|-------------------------------------|---|---------------|---|------------------------------|------------|
| Ressources<br>à vue/ NR | 11 829                                  | 10 130             | 10 762                              | 10 622                                  | -1 207        | -10%                                      | 5%                           | 99%        |
| Ressources<br>à vue/R   | 3 744                                   | 3 712              | 3 773                               | 3 827                                   | 83            | 2%  | 3%                           | 101%       |
| Ressources<br>à terme/R | 953                                     | 908                | 886                                 | 657                                     | -296          | -31%                                      | -28%                         | 73%        |
| Prov pour<br>Credoc     | 680                                     | 174                | 292                                 | 364                                     | -316          | -47%                                      | 109%                         | 125%       |
| <b>TOTAL</b>            | <b>17 206</b>                           | <b>14 924</b>      | <b>15 723</b>                       | <b>15 470</b>                           | <b>-1 736</b> | <b>-10%</b>                               | <b>4%</b>                    | <b>98%</b> |

Source : OPCIT.

Le solde globale des ressources clientèle du groupe au 31/03/2017 est de **15 470MDA** en baisse de **1 736MDA** soit **-10%** par rapport à la même période de l'exercice précédent, il a réalisé, par contre, une évolution de **4%** par rapport à Décembre 2016 et ainsi atteint **98%** des objectifs trimestriels.

On constate aussi que ces ressources sont essentiellement des ressources à vue non rémunérées, ces dernières représentent **10 622MDA** des réalisations trimestrielles (en baisse de **10%** par rapport au 31/03/2016).

### 3.7. Budget de fonctionnement

Tableau 17: Prévisions des charges de fonctionnement 2017.

U : DA.

| RUBRIQUE                      | REAL<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | EVOL      |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|-----------|
| Services                      | 44 524 419            | 51 987 000         | 48 331 500           | 9%        |
| Personnel                     | 168 167 481           | 193 223 488        | 170 688 431          | 1%        |
| Impôts et taxes               | 17 024                | 0                  | 0                    | -100%     |
| Charges<br>diverses           | 9 810 215             | 10 804 647         | 9 568 600            | -2%       |
| Investissements<br>-30 000DA  | 213 085               | 1 159 000          | 1 159 000            | 444%      |
| Charges<br>exceptionnelles    | 117 949               | 0                  | 0                    | -100%     |
| Dot prov prime<br>dép retrait | 0                     | 0                  | 0                    | /         |
| Produits<br>exceptionnels     | -1 830                | 0                  | 0                    | -100%     |
| Charges<br>générales exp      | 222 848 344           | 257 174 135        | 229 747 531          | 3%        |
| Dot<br>Amortissements         | 0                     | 0                  | 0                    | /         |
| <b>TOTAL chgs</b>             | <b>222 848 344</b>    | <b>257 174 135</b> | <b>229 747 531</b>   | <b>3%</b> |

Source : OPCIT.

La lecture de ce tableau nous permet de constater que le solde globale des charges de fonctionnement est passé de **223MDA** à **230MDA** pour l'exercice 2017, soit une évolution de **3%** par rapport à l'exercice 2016. Les charges de personnel représentent la majeure partie des charges de fonctionnement, il est prévu une hausse de **1%** de ces charges pour l'exercice 2017 qui passeront de **168MDA** à **171MDA**.

### 3.8. Budget d'investissement

Tableau 18: Prévisions des investissements 2017.

U : DA.

| RUBRIQUE                                  | REAL<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | EVOL        |
|---|-----------------------|--------------------|----------------------|-------------|
| Terrains                                  | 1 818 113             | 0                  | 0                    | -100%       |
| Bâtiments                                 | 103 529 411           | 0                  | 0                    | -100%       |
| Matériels et<br>outillages                | 6 836 368             | 5 700 000          | 5 700 000            | -17%        |
| Equip de bureaux                          | 70 194 006            | 22 709 000         | 22 709 000           | -68%        |
| Agencement/<br>Aménag<br>installation pro | 67 793 992            | 6 160 000          | 6 160 000            | -91%        |
| Equip info                                | 46 712 122            | 11 079 000         | 11 079 000           | -76%        |
| <b>Invest EXP</b>                         | <b>296 884 011</b>    | <b>45 648 000</b>  | <b>45 648 000</b>    | <b>-85%</b> |
| Bâtiments sociaux                         | 2 748 780             | 0                  | 0                    | -100%       |
| Mobiliers/equip<br>ménagers               | 3 273 932             | 1 345 000          | 1 345 000            | -59%        |
| Aménag sociaux                            | 1 895 914             | 0                  | 0                    | -100%       |
| <b>Invest SOCIAUX</b>                     | <b>7 918 626</b>      | <b>1 345 000</b>   | <b>1 345 000</b>     | <b>-83%</b> |
| <b>TOTAL invest</b>                       | <b>304 802 637</b>    | <b>46 993 000</b>  | <b>46 993 000</b>    | <b>-85%</b> |

Source : OPCIT.

À partir de la lecture de ce tableaux, on constate que le GRE à considérablement réduit son budget d'investissement qui est passé de **305MDA** (2016) à **47MDA** pour l'année 2017, soit une baisse de **85%**.

## 3.9. Compte de Résultat

Tableau 19: Réalisations et écarts compte de résultat 2017.

U : MDA.

| RUBRIQUE                    | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2016 | REAL<br>au<br>31/12/2<br>016 | OBJ<br>EX<br>2017 | REAL<br>1 <sup>er</sup><br>TRIM<br>2017 | ECART      | EVOL 1 <sup>ER</sup><br>TRIM<br>2017/2016 | ECART<br>Mars17/Déc16<br>(%) | TR/<br>OBJ |
|-----------------------------|---|------------------------------|-------------------|---|------------|---|------------------------------|------------|
| Prod d'Expl<br>Bancaire     | 284                                     | 1 493                        | 1 587             | 345                                     | 61         | 22%                                       | -77%                         | 22%        |
| Chgs d'Expl<br>Bancaire     | 28                                      | 113                          | 123               | 34                                      | 7          | 24%                                       | -69%                         | 28%        |
| <b>P.N.B</b>                | <b>256</b>                              | <b>1 380</b>                 | <b>1 464</b>      | <b>311</b>                              | <b>55</b>  | <b>21%</b>                                | <b>-77%</b>                  | <b>21%</b> |
| Chgs de<br>Fonct des<br>ALE | 35                                      | 224                          | 229               | 49                                      | 14         | 39%                                       | -78%                         | 21%        |
| Chgs de<br>Fonct du<br>GRE  | 14                                      | 77                           | 66                | 29                                      | 15         | 112%                                      | -62%                         | 44%        |
| <b>R.B.E</b>                | <b>207</b>                              | <b>1 080</b>                 | <b>1 169</b>      | <b>233</b>                              | <b>26</b>  | <b>12%</b>                                | <b>-78%</b>                  | <b>20%</b> |
| Dotations<br>aux Prov       | 39                                      | 790                          | 635               | 135                                     | 96         | 244%                                      | -83%                         | 21%        |
| Reprises de<br>Prov         | 11                                      | 48                           | 170               | 28                                      | 18         | 163%                                      | -41%                         | 17%        |
| <b>R.Expl</b>               | <b>179</b>                              | <b>338</b>                   | <b>703</b>        | <b>126</b>                              | <b>-53</b> | <b>-29%</b>                               | <b>-63%</b>                  | <b>18%</b> |

Source : OPCIT.

Le **PNB** du groupe a atteint au 31/03/2017 311MDA, en hausse de **55MDA** soit **21%** par rapport au premier trimestre de l'année 2016.

Le Résultat Brut d'Exploitation de groupe (**RBE**) est positif, égale à **233MDA**, soit une évolution de **12%** par rapport à la même période de l'exercice précédent.

Le Résultat d'Exploitation (**RE**) est positif, égale à **126MDA**, en baisse de **53MDA**, soit **-29%** par rapport au premier trimestre de l'exercice passé, il réalise ainsi **18%** des objectifs fixés.

Cette évaluation nous a permis de faire un diagnostic du système budgétaire suivi au sein de la BADR dont les constatations seront présentées dans la section suivante.



## SECTION 03 : Diagnostic et évaluation du système budgétaire de la BADR

### 1. Forces et faiblesses du système budgétaire de la BADR

Le contrôle budgétaire contribue à la performance de la banque en comparant entre les prévisions et les réalisations. L'analyse qu'on vient d'effectuer montre que le système de suivi et de contrôle mis en place par la BADR comporte autant de forces que de faiblesses. Ces faiblesses ont bel et bien des retombées sur la production des résultats attendus par les dirigeants.

La gestion budgétaire a permis à la banque, sur le plan organisationnel, d'asseoir une meilleure planification et coordination des activités et un suivi plus ou moins bon des dépenses et des recettes. Il a également contribué au renforcement des relations professionnelles entre les différents centres de responsabilité.

Au travers de ce cas pratique, on a pris une connaissance générale sur la BADR ainsi que son système budgétaire ce qui nous a permis de constater que le processus budgétaire utilisé répond aux normes mais il y aurait lieu d'apporter certaines améliorations pour permettre une prise de décision efficace et plus adaptée à la situation. On a réussi à identifier les forces et les faiblesses du contrôle budgétaire au sein de la BADR que nous allons exposer, puis, suite à ces constatations, nous proposeront quelques recommandations que la banque pourrait mettre en œuvre pour y remédier.

#### 1.1. Forces du système budgétaire de la BADR

Les points forts du système budgétaire que nous avons réussie à identifier sont présentés ci-dessous :

- La force de l'organisation de la BADR est son découpage en centre de responsabilité, un des préalables essentiel à la gestion budgétaire. Cette décentralisation contribue favorablement à la réussite du processus budgétaire, elle constitue un moyen de participation, de motivation et de communication, elle permet donc de couvrir et d'évaluer toutes les activités de la banque. Chaque centre de responsabilité participe à l'élaboration du budget de la banque à travers la conception des pré- budgets y afférents. Cette organisation permet, par la suite, d'apprécier la performance de chaque centre et de son responsable.

- La banque est dotée d'une procédure budgétaire complète, expliquant toutes les étapes à suivre dans le processus de budgétisation et du suivi budgétaire. Cette procédure est communiquée aux différents intervenants du processus budgétaire (les directions centrales, les GRE et les ALE) de manière à ce que chacun d'entre eux sache les étapes à suivre. Elle constitue un vrai point fort pour la BADR vu qu'elle est maîtrisée et respectée.
- La sous-direction prévision et suivi budgétaire est en communication avec les différents niveaux de la hiérarchie ce qui permet une négociation et un arbitrage budgétaire efficace.
- La sous-direction prévision et suivi budgétaire procède à l'analyse des écarts significatifs, elle suit un contrôle par exception. Les écarts les plus importants concernant les objectifs d'activité, de revenus, de charge ou d'investissement sont systématiquement analysés et commentés.
- La BADR effectue un contrôle continu, elle collecte les réalisations mensuelles des centres de responsabilité et procède au calcul et l'analyse des écarts, comme elle effectue aussi un autre suivi trimestrielle, approfondi, fait par le sous-directeur. Ce contrôle permanent permet à la banque de réagir à temps et procéder à la mise en place des actions correctives nécessaires.
- La réalisation de reporting trimestriel des constatations faites et sa transmission aux centres de responsabilité afin de communiquer la variation des réalisations par rapport à ce qui a été prévu et récolter les propositions d'actions correctives pour remédier aux évolutions défavorables.
- Lors d'événement exceptionnels, imprévus ou d'écarts importants, la BADR procède à une révision budgétaire pour prendre en compte les dépenses imprévues et/ou les actions correctives retenus.

### **1.2. Faiblesses du système budgétaire de la BADR**

Maintenant que nous avons cité les points forts du système budgétaire, nous notons aussi des points faibles dus aux insuffisances énumérées :

- Absence d'un logiciel de gestion budgétaire, le processus budgétaire est effectué sur des classeurs Excel, toute la saisie et l'analyse est faite manuellement. Le processus budgétaire étant long et fatiguant, les contrôleurs de gestion se trouvent rapidement

épuisés et étourdis, à force de fixer ces classeurs d'Excel, ce qui réduit leur productivité et favorise les erreurs et les analyses erronées.

- Absence de Progiciel de Gestion Intégré (PGI) spécifique à la BADR, ce qui rend difficile l'accessibilité de l'information, quand elle est accessible elle arrive en retard et donc périmée et perd sa pertinence, cette lacune implique aussi que l'information au sein de la BADR n'est pas forcément sécurisée.
- L'absence du tableau de bord, outil essentiel au suivi budgétaire. Cette lacune réduit considérablement la capacité d'alerte et d'anticipation de la banque sur son avenir. La DPCG dispose des procédures d'élaboration des tableaux de bord mais n'est pas encore concrétisée.
- L'analyse des écarts effectuée au sein de la BADR constitue essentiellement un reporting de la situation, elle ne permet pas de déceler les causes des écarts mais plutôt un suivi des réalisations et leurs évolutions, c'est une analyse purement financière qui ne prend pas en compte d'autres aspects de l'activité.
- Le rattachement hiérarchique du contrôle de gestion au sein de la BADR peut être considéré comme faiblesse. La DPCG est sous l'autorité de la division des finances qui est rattachée à la direction générale. Cette organisation peut limiter l'accès à certaines informations et ralentir la circulation et l'échange avec la haute hiérarchie vu qu'il doit passer par plusieurs niveaux.

## **2. Recommandations**

Suite aux insuffisances exposées précédemment, il convient de réfléchir sur les axes d'amélioration du système budgétaire afin qu'il contribue au mieux à la performance de la BADR. Nous formulons, à cet égard, les recommandations suivantes :

- Adaptation d'un ERP et d'un logiciel de gestion budgétaire spécifique à la BADR afin de faciliter la collecte, le traitement des informations et le suivi des réalisations. Il s'agira de repenser la présentation des budgets et l'optimisation du processus. Son intégration peut-être coûteuse mais compte tenu de ses avantages ça en vaut chaque sous.
- Élaboration des tableaux de bord, en parallèle avec le reporting, pour assurer l'efficacité du système d'information budgétaire et financier. Ceci permettra une analyse plus pertinente des écarts grâce à l'intégration des aspects non financiers et la prise de décision à tout moment.

- Renforcer le statut du contrôleur de gestion en le mettant sous l'autorité directe du Directeur Général. Il disposera ainsi de tous les atouts nécessaires pour s'adresser aux autres structures sans intermédiaire hiérarchique.

### **3. Propositions de démarches d'améliorations**

Nous avons jugé bénéfique de proposer des démarches d'améliorations quant à l'implantation des tableaux de bord et au rattachement hiérarchique de la DPCG.

#### **3.1. Démarches d'implantation de tableau de bord**

##### **3.1.1. Conception d'un tableau de bord**

Certes, il n'existe pas de modèle type de tableau de bord mais on peut définir les démarche d'élaboration qui s'applique à l'ensemble des tableaux de bord. Cette démarche passe par trois étapes :

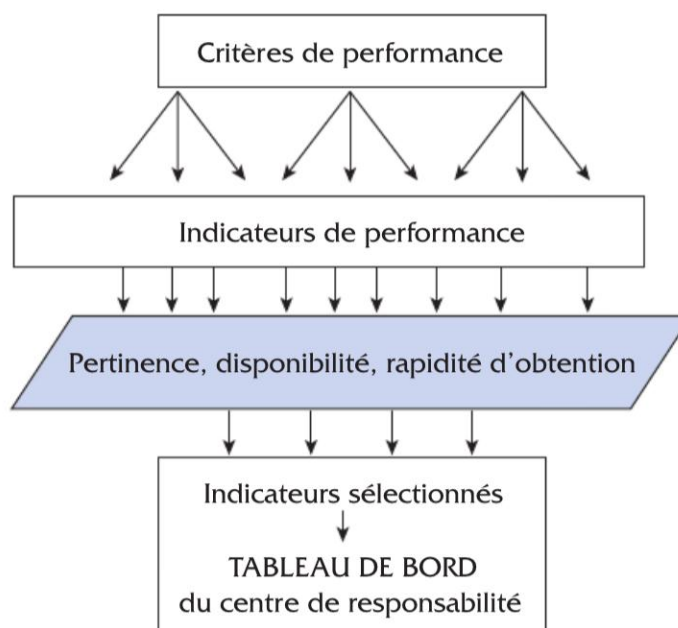
###### **3.1.1.1. Détection des objectifs et des variables d'action**

Il s'agit de cerner les objectifs du centre de responsabilité et de ses ressources à partir de déclinaison de la stratégie de l'entreprise et d'identifier les facteurs clés de succès relevant du champ d'action du responsable de l'unité.

###### **3.1.1.2. Définition des indicateurs de performance**

La performance d'un centre est évaluée par le degré de réalisation des objectifs c'est pourquoi il est important d'identifier différents indicateurs de performance à partir des facteurs clés de succès et d'en sélectionner seulement ceux qui traduisent le mieux l'évolution des critères de performance. C'est cette étape qui permet de personnaliser les tableaux de bord à travers une sélection sur mesure des indicateurs de mesure par rapport à une unité donnée.

Figure 14 : Démarche de sélection des indicateurs du tableau de bord.



Source : Brigitte DORIATH ; Christian GOUJET, Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance, 5<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, 2011, p293.

### 3.1.1.3. Mise en forme du tableau de bord

La mise en forme du tableau de bord est concrétisée en deux étapes :

- Le choix de présentation des indicateurs : il s'agit de choisir le mode de présentation le mieux adaptés au type de données et à ce qu'elles traduisent.
- La mise en page : c'est ce qui permet de donner une structure au tableau de bord et une grande lisibilité facilitant l'utilisation du contenu du tableau de bord.

Cette mise en page doit être stable pour permettre aux utilisateurs de retrouver facilement l'information cherchée d'une période à l'autre.

### 3.1.2. La conduite du projet de tableau de bord

Il est important de programmer les étapes de conduite du projet de tableau de bord de manière précise et détaillée afin d'assurer une sortie rapide des premiers tableaux de bord. On distingue trois étapes :

#### 3.1.2.1. Le lancement

Le projet doit être initié par la direction générale qui arrêtera les objectifs attendus du système. En générale, l'équipe de constitution des tableaux de bord comprend : un contrôleur de gestion

ou consultant, un informaticien et les principaux cadres et responsables qui utiliseront les tableaux de bord. Au cours de cette étape, le plan d'action à adopter porte sur :

- La définition des objectifs.
- Les ressources et les moyens à mettre en œuvre.
- Les étapes à suivre pour la construction des tableaux de bord.
- Les délais prévisibles et la part de chacun dans les analyses à mener.
- Les modalités d'utilisation de l'outil au niveau des différents centres de responsabilité.

#### **3.1.2.2. Le test**

Avant de généraliser l'utilisation des tableaux de bord au niveau de la banque, il y a lieu de passer par une étape de test afin de s'assurer du respect des principes de conception de l'outil.

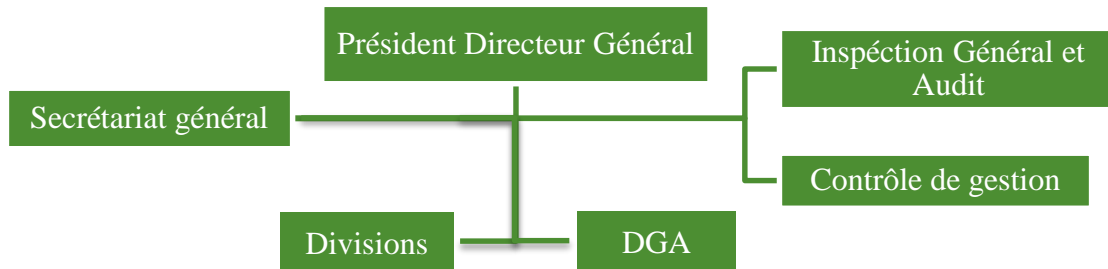
#### **3.1.2.3. L'utilisation et le suivi**

Il s'agit de l'exploitation des tableaux de bord comme un nouvel outil de gestion et sa mise à jour selon le besoin des utilisateurs.

### **3.2. Proposition d'organisation du contrôle de gestion au sein de la BADR**

On propose de renforcer le statut du contrôle de gestion en mettant la Direction Prévision et Contrôle de Gestion sous l'autorité directe du PDG, de cette manière elle est en contact directe avec la direction générale d'un côté, et des structures centrales, de l'autre côté. Cette organisation permet au contrôle de gestion de bénéficier d'un certain pouvoir lui permettant d'avoir accès aux informations dont il a besoin et ainsi limiter les retards dans la communication de l'information et contribuer, efficacement, à la prise de décision. À cet égard, nous proposons l'organigramme suivant :

Figure 15 : Proposition d'organigramme de la cellule contrôle de gestion.



Source : Fais par nous-même.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Le cadre pratique nous a permis de comprendre l'organisation générale de la BADR, de présenter une description complète de son système budgétaire et d'en tirer les insuffisances existantes.

Notre analyse nous permet de dire que le système budgétaire au sein de la banque est plutôt efficace mais ne manque pas d'insuffisances, nous avons présenté les résultats de notre diagnostic accompagné des recommandations y afférents.

L'intégration d'un progiciel de gestion intégré et de tableaux de bord au sein de la BADR s'avère indispensable pour un contrôle budgétaire pertinent.



# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Au terme de cette recherche, nous concluons que les mutations qu'a connues l'environnement bancaire algérien ont conduit les banques à passer d'une notion étroite de contrôle à une vision élargie de ce dernier.

L'objectif de notre recherche était de montrer l'incidence de l'activité bancaire sur le contrôle de gestion, mais surtout, sur la gestion budgétaire et de mettre en évidence le lien entre le contrôle budgétaire et la performance des banques.

Tant de principes et de préalables d'anticipation, de prévision et d'organisation sont mis en place pour l'application d'un système budgétaire pertinent, nous ont permis de voir l'importance de la gestion budgétaire dans l'anticipation, la coordination des plans d'actions dans le temps, dans la communication et surtout, dans le pilotage de la performance.

La mesure de la performance d'une banque peut se faire à travers différents outils, nous avons cité dans notre recherche : la mesure de la rentabilité selon deux approches (les SIG et les ratios) ; les tableaux de bord et le reporting. Il convient de rappeler que la performance équivaut à la réunion de l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie. Les outils cités tendent à apprécier, beaucoup plus, l'efficacité des banques et négliger le reste. L'efficacité se mesure en rapprochant aux objectifs les résultats obtenus. Nous avons donc, par la suite, dans un souci de répondre à cette négligence, mis en évidence la contribution du contrôle budgétaire dans l'appréciation de la performance.

Il convient de déduire de notre recherche que le contrôle budgétaire apporte un grand soutien pour la mesure de la performance des banques :

- Les données financières (écarts budgétaires) fournies par le contrôle budgétaire sont incluses dans les tableaux de bord à côté d'autres données d'activité afin de permettre aux responsables de faire le lien entre les deux, de déceler les origines des déviations budgétaires et procéder aux actions correctives nécessaires.
- Le reporting permet la transmission ascendante des informations sur les réalisations des centres de responsabilité et rapporte à la hiérarchie les éléments clés à retenir ce qui leur évite un risque de sur-contrôle et par la suite, une analyse efficace de l'activité.

On peut, par conséquent, confirmer notre hypothèse générale qui stipule que le contrôle budgétaire contribue à l'appréciation de la performance à travers le calcul d'écarts budgétaires et des différents outils de mesure de performance.

L'analyse du système budgétaire effectuée au sein de la BADR nous a permis d'apprécier l'efficacité de ce dernier. Nous avons constaté pas mal de lacunes auxquelles nous avons apporté des propositions d'améliorations pour un meilleur contrôle budgétaire et une meilleure appréciation de la performance.

## CONSTATS ET TEST D'HYPOTHÈSES SECONDAIRES

À la fin de cette recherche, nous avons pu tirer les résultats suivants :

- Tel qu'a été énoncé dans la 1<sup>ère</sup> hypothèse, et ce qui conduit à sa confirmation, le contrôle de gestion bancaire est un processus de collecte et d'exploitation de l'information orienté vers la prise de décision. C'est une notion qui comprend toutes les phases qui mène à la réalisation des objectifs (décision, pilotage et évaluation).
- Le budget représente un plan d'action à court terme exprimé en chiffres et valorisé en unités monétaires qui couvre toute l'entreprise à travers les différents centres de responsabilité. Il est établi pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique. Il convient donc de confirmer la 2<sup>ème</sup> hypothèse.
- Comme il a été cité mainte de fois dans notre recherche, le contrôle budgétaire constitue effectivement une comparaison entre les prévisions et les réalisations. Il s'agit de calculer des écarts liés au processus d'exploitation, d'activité et des différents éléments de gestion.
- La mesure de la performance est à la fois un processus de diffusion d'information au sujet des objectifs et des moyens et un processus d'animation qui vise à coordonner les actions des acteurs. Le budget aide à mesurer l'efficacité de la banque grâce aux écarts budgétaires et représente donc un outil d'appréciation de la performance. Ce qui confirme la 3<sup>ème</sup> hypothèse.
- À travers le cas pratique effectué à la BADR, on a constaté que le processus budgétaire suivi répond aux normes développées au cours de notre recherche, mais ne manque pas de lacunes. On a signalé l'absence des tableaux de bord, outil indispensable au pilotage de la performance. À vrai dire, ce manque freine l'analyse des écarts tirés du contrôle budgétaire et peut, donc, mené à prendre les mauvaises actions correctives. Il est donc juste de dire que la démarche budgétaire suivie est partiellement efficace ce qui nous amène à rejeter, partiellement, la 4<sup>ème</sup> hypothèse.

Le contrôle budgétaire permet donc, effectivement, d'apprécier la performance de la banque à travers les écarts budgétaires et leurs incidences sur les tableaux de bord et le reporting, ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse principale.

## **RECOMMANDATIONS**

Sur la base des résultats obtenus, nous pouvons proposer, de manière générale, les suggestions suivantes :

- Toujours accompagner les budgets de contrôle budgétaire afin d'apprécier l'évolution de l'activité et le degré de fiabilité de ces prévisions.
- Il est indispensable pour les banques, et toute les entreprises, de se doter de tableaux de bord pour soutenir leur suivi budgétaire et réaliser une appréciation globale de la performance.
- Il est recommandé d'établir des reportings mensuel en parallèle du contrôle budgétaire. Ces rapports offre à la hiérarchie une vision de la performance des activités.
- Il est fortement recommandé d'investir dans un PGI et de logiciel de gestion budgétaire afin d'optimiser le traitement de l'information en générale et le suivi budgétaire en particulier.

## **PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

Au final, notre recherche constitue une piste de travail non seulement à améliorer, mais aussi à approfondir et ce, à travers la réalisation d'études sur certaines notions restées dans l'ombre.

Nous proposons, à titre d'exemple, quelques pistes de recherche :

- Les spécificités et caractéristiques des tableaux de bord dans l'activité bancaire.
- L'adaptation d'une comptabilité à base d'activité dans les banques.
- La prise de décision dans le milieu bancaire.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

- ALAZARD Claude ; SEPARI Sabine, DCG11 Contrôle de gestion, 3<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2013.
- ALAZARD Claude ; SEPARI Sabine, DCG 11 Contrôle de gestion : manuel et application, 4<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, 2016.
- AUGÉ Bernard ; NARO Gérard, Mini manuel de contrôle de gestion, édition DUNOD, 2011.
- BERLAND Nicolas ; DE RONGE Yves, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition PEARSON, 2010.
- BOUQUIN Henri, Les fondements du contrôle de gestion, Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892, Paris, 1994.
- CAPPELLETTI Laurent ; BARON Philippe ; DESMAISON Gérard ; RIBIOLLET François-Xavier, Toute la fonction contrôle de gestion, édition DUNOD, 2014.
- COUSSERGUES Sylvie de, BOURDEAUX Gautier, PERAN Thomas, Gestion de la banque, 8<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, 2017.
- DESIRE-LUCIANI Marie-Noël; HIRSCH Daniel ; KACHER Nathalie ; POLOSSAT Marc, Le grand livre du contrôle de gestion, édition EYROLLES, 2013.
- DORIATH Brigitte ; GOUJET Christian, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 5<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, 2011.
- FORGET Jack, Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition Edition d'Organisation, 2005.
- GIRAUD Françoise ; SAULPIC Olivier ; NAULLEAU Gérard ; DELMOND Marie-Hélène, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, Paris, 2002.
- LECLERE Didier, L'essentiel de la gestion budgétaire, 2e édition, Edition EYROLLES, 2012.
- LÖNING Hélène ; MALLERET Véronique ; MERIC Jérôme; PESQUEUX Yvon, Contrôle de gestion, 4<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, 2013.
- NAULLEAU Gérard ; ROUACH Michel, Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, 3<sup>e</sup> édition, édition RB, 2013.
- PIGE Benoît, Reporting et contrôle budgétaire : de la délégation à la responsabilité, 2<sup>e</sup> édition, édition EMS, 2011.

- ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard, Contrôle de gestion bancaire et direction financière, 6<sup>e</sup> édition, édition RB, 2012.

### **THÈSES ET TRAVAUX DE RECHERCHE**

- Délégation interministérielle à la réforme de l'État Française, Guide du contrôle de gestion dans les administrations : éléments de méthodologie, 2003.
- PENDARIES Michel, De la gestion Coût-Délai-Qualité au pilotage par la valeur de la performance organisationnelle, Dossiers de Recherche en Économie et Gestion, 2014.

### **SITES WEB**

- [Fr.slideshare.net](http://Fr.slideshare.net)
- [www.dcg.jesf.fr](http://www.dcg.jesf.fr)
- [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)
- [www.cawjijel.org](http://www.cawjijel.org)
- [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net)
- [www.boursedescredits.com](http://www.boursedescredits.com)

### **AUTRES**

- Documents internes à la BADR

# **TABLE DES MATIÈRES**



|   |      |
|---|------|
| <b>SOMMAIRE</b> .....   | I    |
| <b>TABLE DES ABRÉVIATIONS</b> .....   | II   |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....  | IV   |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....   | V    |
| <b>LISTE DES ANNEXES</b> .....  | VI   |
| <b>RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS</b> .....  | VII  |
| <b>SUMMARY AND KEY WORDS</b> .....  | VIII |
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....  | A    |
| <b>CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE, LA<br/>GESTION BUDGÉTAIRE ET LA PERFORMANCE</b> ..... | 1    |
| <b>SECTION 01 : Le contrôle de gestion bancaire</b> .....   | 2    |
| 1. Définition d'une banque.....   | 2    |
| 2. Les opérations de banque .....   | 2    |
| 3. Spécificités de l'activité bancaire.....   | 3    |
| 4. Définition et objectifs du contrôle de gestion .....   | 4    |
| 5. L'organisation du contrôle de gestion.....   | 5    |
| 5.1. L'organisation des différents niveaux de contrôle de gestion dans les grandes entreprises                          | 5    |
| 5.2. L'organisation interne du service « contrôle de gestion ».....   | 6    |
| 6. Les outils du contrôle de gestion.....   | 7    |
| 6.1. Segmentation des activités .....   | 7    |
| 6.2. La mesure de la rentabilité .....  | 8    |
| 6.3. La gestion prévisionnelle .....  | 8    |
| 6.4. L'analyse des coûts/La méthode ABC (Activity Based Costing) .....  | 9    |
| 6.5. Le reporting .....   | 9    |
| 6.6. Les tableaux de bord .....   | 10   |
| 6.7. Les systèmes d'information.....  | 10   |
| 7. Les conséquences de l'activité bancaire en matière de contrôle de gestion.....                                       | 10   |
| 7.1. La définition des produits bancaires.....  | 10   |
| 7.2. Un contrôle multidimensionnel .....  | 10   |
| 7.3. Le contrôle des risques .....  | 11   |
| <b>SECTION 02 : généralités sur la gestion budgétaire</b> .....   | 12   |
| 1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire.....  | 12   |
| 2. Définition du budget.....  | 12   |
| 3. Rôle du budget .....   | 13   |

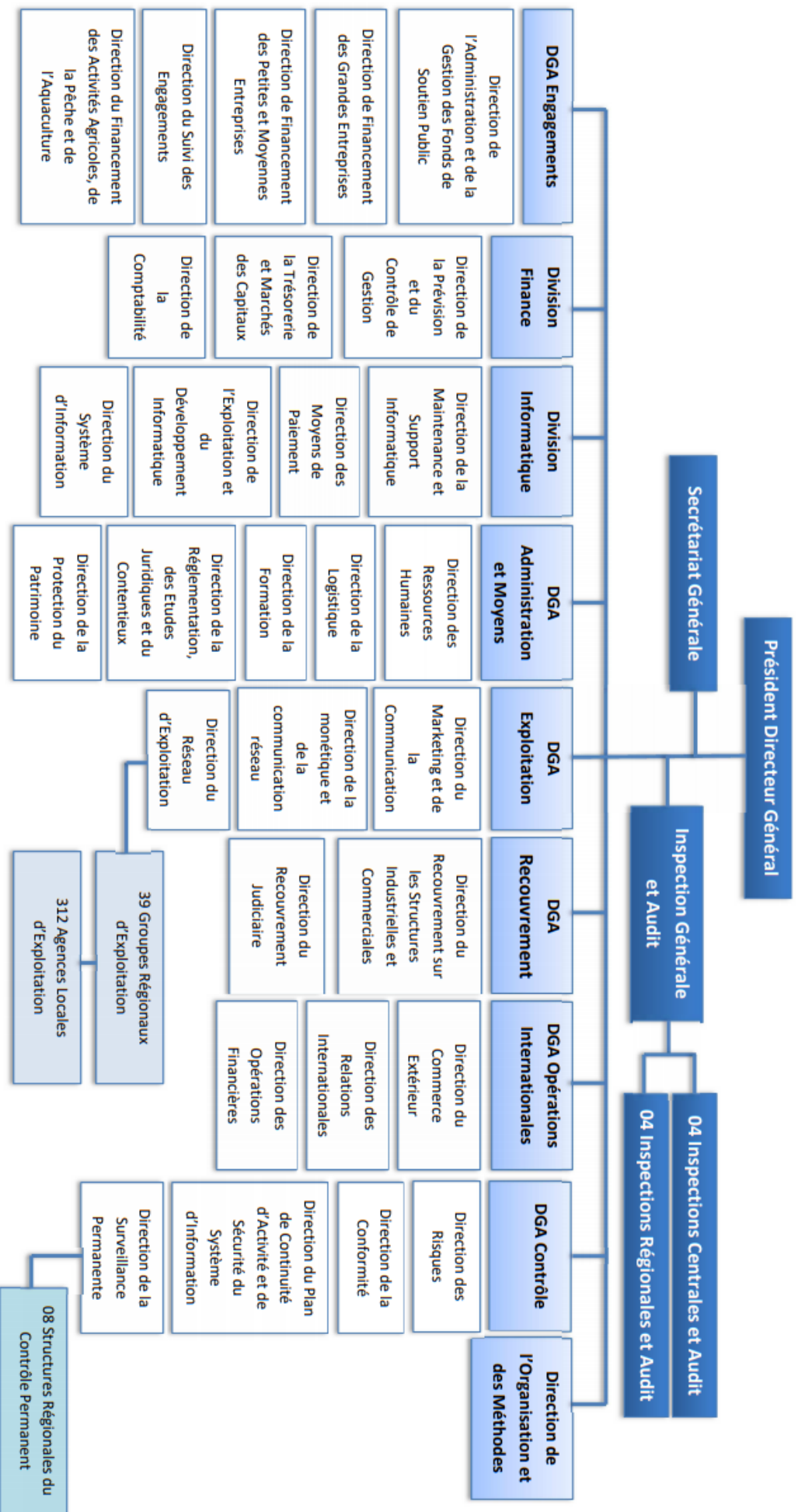
|       |  |           |
|-------|--|-----------|
| 4.    | Le budget à base zéro (BBZ).....   | 13        |
| 5.    | Types de budget .....  | 14        |
| 5.1.  | Le tableau de financement prévisionnel .....                             | 14        |
| 5.2.  | Le budget des services bancaires.....                                    | 14        |
| 5.3.  | Le budget des frais de fonctionnement.....                               | 14        |
| 5.4.  | Le budget d'investissement.....  | 14        |
| 5.5.  | Le budget de trésorerie .....  | 15        |
| 5.6.  | L'état de résultat prévisionnel .....                                    | 15        |
| 5.7.  | Le bilan prévisionnel .....  | 15        |
| 6.    | Principes d'élaboration et de fonctionnement du système budgétaire ..... | 15        |
| 7.    | Les préalables à la mise en place d'une gestion budgétaire .....         | 16        |
| 7.1.  | La prévision.....  | 16        |
| 7.2.  | La planification .....   | 17        |
| 7.3.  | L'organisation .....   | 18        |
| 8.    | Définition et objectifs du contrôle budgétaire .....                     | 20        |
| 9.    | Étapes du contrôle budgétaire .....                                      | 21        |
| 9.1.  | Le contrôle avant l'action.....  | 21        |
| 9.2.  | Le contrôle pendant l'action.....  | 22        |
| 9.3.  | Le contrôle après l'action.....  | 22        |
| 10.   | Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire .....                     | 22        |
| 10.1. | La continuité du contrôle.....   | 22        |
| 10.2. | La rapidité de l'obtention des résultats.....                            | 22        |
| 10.3. | Valorisation des résultats au niveau des centres de responsabilité.....  | 22        |
| 10.4. | La liaison entre comptabilité et contrôle budgétaire .....               | 23        |
| 10.5. | Positionnement du contrôleur budgétaire.....                             | 23        |
| 11.   | Les limites de la gestion budgétaire .....                               | 23        |
|       | <b>SECTION 03 : Notions fondamentales de la performance.....</b>         | <b>24</b> |
| 1.    | Définition de la performance.....  | 24        |
| 2.    | Concepts fondamentaux de la performance .....                            | 24        |
| 2.1.  | Notion d'efficacité.....   | 25        |
| 2.2.  | Notion d'efficience.....   | 25        |
| 2.3.  | Notion de pertinence .....   | 25        |
| 2.4.  | Notion d'économie.....   | 25        |
| 3.    | Les déterminants de la performance.....                                  | 25        |
| 3.1.  | La qualité.....  | 25        |
| 3.2.  | Les délais.....  | 26        |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 3.3.   | Les coûts.....  | 26        |
| 3.4.   | La flexibilité .....  | 26        |
| 4.   | L'importance de la mesure de la performance .....                                   | 26        |
| 5.   | Indicateurs de performance .....  | 27        |
| 6.   | Lien entre le budget et la performance .....  | 27        |
| <b>CHAPITRE 02 : CONTRÔLE BUDGÉTAIRE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE.....</b> |   | <b>30</b> |
| <b>SECTION 01 : Élaboration des budgets .....</b>                        |   | <b>31</b> |
| 1.   | Le cycle budgétaire .....   | 31        |
| 1.1.   | La diffusion de la note d'orientation .....   | 31        |
| 1.2.   | L'établissement décentralisé des éléments de la «première esquisse» budgétaire..... | 32        |
| 1.3.   | L'harmonisation des budgets et la procédure de «navette».....                       | 32        |
| 1.4.   | Le budget définitif.....  | 33        |
| 1.5.   | Le suivi budgétaire .....   | 33        |
| 2.   | Les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire .....                              | 33        |
| 2.1.   | La direction générale.....  | 33        |
| 2.2.   | Le contrôle de gestion .....  | 33        |
| 2.3.   | Les responsables des centres de responsabilité .....                                | 34        |
| 2.4.   | Le comité du budget.....  | 34        |
| 3.   | Techniques de budgétisation .....   | 34        |
| 3.1.   | La méthode ascendante .....   | 34        |
| 3.2.   | La méthode descendante .....  | 35        |
| 3.3.   | La méthode du « va-et-vient ».....  | 35        |
| <b>SECTION 02 : Processus de contrôle budgétaire.....</b>                |   | <b>37</b> |
| 1.   | Les préalables du contrôle budgétaire .....   | 37        |
| 1.1.   | Le budget flexible.....   | 37        |
| 1.2.   | Le contrôle par exception.....  | 37        |
| 2.   | Constatation des écarts budgétaires.....  | 38        |
| 3.   | Fréquence de contrôle .....   | 38        |
| 3.1.   | Un contrôle permanent .....   | 39        |
| 3.2.   | Un contrôle périodique.....   | 39        |
| 4.   | Principes de mesures des écarts.....  | 39        |
| 5.   | Types d'écarts budgétaires.....   | 40        |
| 5.1.   | Cas de dépassements .....   | 41        |
| 5.2.   | Cas des opérations non budgétisées .....  | 41        |
| 5.3.   | Cas des réalisations partielles ou de non utilisations du budget.....               | 41        |
| 5.4.   | Cas de demandes de rallonges budgétaires .....                                      | 41        |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 6.   | Analyse des écarts .....  | 41        |
| 7.   | Mise en œuvre des actions correctives .....   | 42        |
| 7.1.   | Nature de l'action corrective .....   | 43        |
| 7.2.   | Caractéristiques d'une bonne action corrective.....                                   | 43        |
| <b>SECTION 03 : Outils de mesure de la performance.....</b>  |   | <b>44</b> |
| 1.   | Mesure de la rentabilité .....  | 44        |
| 1.1.   | L'approche des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) .....                           | 44        |
| 1.2.   | L'approche des ratios .....   | 45        |
| 2.   | Les axes de mesure de la rentabilité.....   | 46        |
| 2.1.   | Mesure de la rentabilité par centre de profit.....                                    | 46        |
| 2.2.   | Mesure de la rentabilité par produit .....  | 46        |
| 2.3.   | Mesure de la rentabilité par client .....   | 46        |
| 3.   | Le tableau de bord et le contrôle budgétaire .....                                    | 47        |
| 3.1.   | Définition et objectifs du tableau de bord .....                                      | 47        |
| 3.2.   | Avantage des tableaux de bord dans le contrôle budgétaire.....                        | 48        |
| 3.3.   | Périodicité des tableaux de bord budgétaire.....                                      | 49        |
| 3.4.   | Influence du type de centre de responsabilité budgétaire sur le tableau de bord ..... | 49        |
| 3.5.   | Le Balanced Scorecard (BSC) et le contrôle budgétaire .....                           | 50        |
| 4.   | Le reporting et el contrôle budgétaire .....  | 52        |
| 5.   | Comparaison entre le tableau de bord et le reporting.....                             | 54        |
| <b>CHAPITRE 03 : ANALYSE ET ÉVALUATION DU SYSTEME BUDGÉTAIRE DE LA BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPEMENT RURAL (BADR) .....</b> |   | <b>58</b> |
| <b>SECTION 01 : Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR).....</b>                        |   | <b>59</b> |
| 1.   | Présentation de la banque BADR.....   | 59        |
| 1.1.   | Historique .....  | 59        |
| 1.2.   | Missions de la BADR.....  | 61        |
| 1.3.   | Organisation de la BADR .....   | 61        |
| 2.   | Présentation de la Direction des Prévisions et du Contrôle de Gestion (DPCG) .....    | 62        |
| 2.1.   | Mission de la DPCG.....   | 62        |
| 2.2.   | Organisation de la DPCG.....  | 63        |
| <b>SECTION 02 : Démarches de la gestion budgétaire au sein de la BADR.....</b>   |   | <b>65</b> |
| 1.   | Procédures de budgétisation au sein de la BADR.....                                   | 65        |
| 1.1.   | Détermination des axes stratégiques et des objectifs généraux de la banque.....       | 65        |
| 1.2.   | Élaboration des pré-budgets des centres de responsabilité.....                        | 65        |
| 2.   | Procédures de suivi budgétaire au sein de la BADR.....                                | 67        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1. Examen des demandes de dépenses exceptionnelles.....   | 68        |
| 2.2. Processus de suivi budgétaire.....   | 68        |
| 3. Évaluation du contrôle budgétaire au sein de la BADR : cas du GRE OUM EL BOUAGHI/KHENCHELA ..... | 69        |
| 3.1. Bancarisation.....   | 70        |
| 3.2. Vente de produits monétiques .....   | 72        |
| 3.3. Encours crédits à court terme .....  | 73        |
| 3.4. Encours crédits à moyen et long terme .....  | 75        |
| 3.5. Crédits par signature.....   | 77        |
| 3.6. Ressources clientèle .....   | 78        |
| 3.7. Budget de fonctionnement .....   | 80        |
| 3.8. Budget d'investissement .....  | 81        |
| 3.9. Compte de Résultat .....   | 82        |
| <b>SECTION 03 : Diagnostic et évaluation du système budgétaire de la BADR .....</b>                 | <b>84</b> |
| 1. Forces et faiblesses du système budgétaire de la BADR .....                                      | 84        |
| 1.1. Forces du système budgétaire de la BADR.....   | 84        |
| 1.2. Faiblesses du système budgétaire de la BADR .....  | 85        |
| 2. Recommandations .....  | 86        |
| 3. Propositions de démarches d'améliorations .....  | 87        |
| 3.1. Démarches d'implantation de tableau de bord.....   | 87        |
| 3.2. Proposition d'organisation du contrôle de gestion au sein de la BADR .....                     | 89        |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>  | <b>92</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>   | <b>95</b> |
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>   | <b>97</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>i</b>  |

# **ANNEXES**

**Annexe 01 : Organigramme général de la BADR.**

| N° Compte      | RUBRIQUE  | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre<br>2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol           |
|----------------|---|----------------------------------|----------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|
| <b>420 100</b> | <b>Investissements d'exploitation</b>                 | <b>290 967 858</b>               | <b>296 884 011</b>               | <b>45 648 000</b>  | <b>45 648 000</b>    | <b>-85%</b>    |
| <b>420 110</b> | <b>Frais d'établissement</b>                          | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 111        | Frais relatifs au pacte social                        | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 113        | Frais d'investissement d'exploitation                 | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 114        | Frais de formations professionnelles                  | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 115        | Frais fonction. anter. au demar.                      | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 116        | Frais d'études et de recherche                        | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 117        | Frais exceptionnels                                   | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 130</b> | <b>Autres Valeurs Incorporelles</b>                   | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 131        | Logiciels informatiques acquis                        | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 132        | Valeurs incorporelles diverses                        | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 210</b> | <b>Terrains</b>                                       | <b>1 818 113</b>                 | <b>1 818 113</b>                 | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>-100%</b>   |
| 420 211        | Terrains  | 1 818 113                        | 1 818 113                        | 0                  | 0                    | -100%          |
| <b>420 220</b> | <b>Batiments</b>                                      | <b>103 529 411</b>               | <b>103 529 411</b>               | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>-100%</b>   |
| 420 221        | Batiments Administratifs                              | 0                                | 0                                | 0                  | 0                    | #DIV/0!        |
| 420 222        | Batiments industriels commerc.                        | 103 529 411                      | 103 529 411                      |                    |                      | -100%          |
| <b>420 230</b> | <b>Installations complexes</b>                        | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 231        | Installations complexes                               | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 240</b> | <b>Matériels et outillages</b>                        | <b>6 836 368</b>                 | <b>6 836 368</b>                 | <b>5 700 000</b>   | <b>5 700 000</b>     | <b>-17%</b>    |
| 420 241        | Matér./outil. d'imprimerie                            | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 242        | Matér./outil. d'entret. parc auto                     | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 243        | Autres matériels et outillages                        | 6 836 368                        | 6 836 368                        | 5 700 000          | 5 700 000            | -17%           |
| <b>420 250</b> | <b>Matériels de transport</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 251        | Véhicules de tourisme                                 | 0                                | 0                                | 0                  | 0                    | #DIV/0!        |
| 420 252        | Camions et camionnettes                               | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 253        | Véhicules spéciaux (clarks...)                        | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 254        | Véhicules blindés                                     | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 260</b> | <b>Equipements de bureaux</b>                         | <b>65 098 854</b>                | <b>70 194 006</b>                | <b>22 709 000</b>  | <b>22 709 000</b>    | <b>-68%</b>    |
| 420 261        | Mobiliers de bureaux                                  | 8 155 607                        | 8 425 607                        | 1 734 000          | 1 734 000            | -79%           |
| 420 262        | Matériels de bureaux                                  | 42 345 815                       | 46 700 967                       | 20 475 000         | 20 475 000           | -56%           |
| 420 263        | Coffres forts   | 14 597 431                       | 15 067 431                       | 500 000            | 500 000              | -97%           |
| <b>420 270</b> | <b>Aménagements d'amenag. installations</b>           | <b>66 993 992</b>                | <b>67 793 992</b>                | <b>6 160 000</b>   | <b>6 160 000</b>     | <b>-91%</b>    |
| 420 271        | Aménagement / Agencement Equipements Professionnels   | 56 590 267                       | 56 590 267                       | 5 360 000          | 5 360 000            | -91%           |
| 420 272        | Terrains  | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 273        | Bâtiments industriels                                 | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 274        | Installation P / Equipements Professionnels           | 10 403 725                       | 11 203 725                       | 800 000            | 800 000              | -93%           |
| 420 275        | Téléphone - télex                                     | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 276        | Climatisation   | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 277        | Horloge pointeuse                                     | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 280</b> | <b>Equipements informatiques</b>                      | <b>46 691 122</b>                | <b>46 712 122</b>                | <b>11 079 000</b>  | <b>11 079 000</b>    | <b>-76%</b>    |
| 420 281        | Equipements informatiques                             | 46 691 122                       | 46 712 122                       | 11 079 000         | 11 079 000           | -76%           |
| <b>420 290</b> | <b>Immobilisation d'exploitation en cours</b>         | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 291        | Immobilisation d'exploitation en cours                | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 300</b> | <b>Investissement en réserves-Equipements de bure</b> | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 301        | Investissement en réserves-mobiliers de bureau        | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 302        | Investissement en réserves-matériels de bureau        | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 303        | Investissement en réserves-coffres forts              | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 304        | Investissement en réserves-Matériels Informatiques    | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 500</b> | <b>Investissements sociaux</b>                        | <b>7 879 626</b>                 | <b>7 918 626</b>                 | <b>1 345 000</b>   | <b>1 345 000</b>     | <b>-83%</b>    |
| <b>420 510</b> | <b>Bâtiments sociaux</b>                              | <b>2 748 780</b>                 | <b>2 748 780</b>                 | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>-100%</b>   |
| 420 511        | Logements du personnel (acquisition)                  | 2 748 780                        | 2 748 780                        | 0                  | 0                    | -100%          |
| 420 512        | Bâtiments p.oeuvres sociales                          | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 520</b> | <b>Mobilier et matériel social</b>                    | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 521        | Mobilier et matériel médical                          | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 523        | Mobil. et mater. centre format.                       | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 529        | Mobilier et matériel autres                           | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 530</b> | <b>Matériel de transport</b>                          | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 531        | Ambulances  | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 532        | Transport du personnel (cars)                         | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 540</b> | <b>Mobilier et équipement ménagers</b>                | <b>3 234 932</b>                 | <b>3 273 932</b>                 | <b>1 345 000</b>   | <b>1 345 000</b>     | <b>-59%</b>    |
| 420 541        | Mobilier logement du personnel                        | 2 346 750                        | 2 385 750                        | 975 000            | 975 000              | -59%           |
| 420 542        | Equipeement ménager log. personnel                    | 888 182                          | 888 182                          | 370 000            | 370 000              | -58%           |
| <b>420 550</b> | <b>Aménagements sociaux</b>                           | <b>1 895 914</b>                 | <b>1 895 914</b>                 | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>-100%</b>   |
| 420 551        | Aménagements logem. du personnel                      | 1 895 914                        | 1 895 914                        | 0                  | 0                    | -100%          |
| 420 552        | Aménagements medic social autres                      | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 553        | Aménagements bat.oeuvr. sociales                      | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 554        | Aménagements centre de vacances                       | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| 420 559        | Aménagements sociaux autres                           | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 580</b> | <b>Equipements sociaux</b>                            | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 581        | Equipements sociaux                                   | 0                                | 0                                |                    |                      | #DIV/0!        |
| <b>420 800</b> | <b>Immobilisations en cours</b>                       | <b>0</b>                         | <b>0</b>                         | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>#DIV/0!</b> |
| 420 810        | Immobilisations en cours                              | 0                                | 0                                | 0                  | 0                    | #DIV/0!        |
|                | <b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>                          | <b>298 847 485</b>               | <b>304 802 637</b>               | <b>46 993 000</b>  | <b>46 993 000</b>    | <b>-85%</b>    |



| N° Compte | RUBRIQUE  | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol       |
|-----------|---|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|------------|
| 661 110   | Produits d'imprimeries consommés                              | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 661 111   | Commissions   | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!    |
| 661 112   | Cred.aut.sup.op.bnq.ch.cons.                                  | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!    |
| 662 111   | Commissions   | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!    |
| 662 112   | XXXXXXXX  | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!    |
| 663 000   | Fournitures de bureau consommées                              | 5 348 523                        | 6 115 820                     | 6 016 000          | 5 906 000            | -3%        |
| 663 111   | Imprimés  | 2 726 607                        | 2 820 872                     | 2 910 000          | 2 900 000            | 3%         |
| 663 112   | Fournitures bureaux informatiques                             | 1 113 282                        | 1 453 600                     | 1 380 000          | 1 280 000            | -12%       |
| 663 113   | Fournitures bureaux diverses                                  | 1 508 635                        | 1 841 348                     | 1 726 000          | 1 726 000            | -6%        |
| 664 000   | Fournitures matières consommables imprimeries                 | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 664 111   | Fournitures matières consommable imprimerie                   | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 664 112   | Pièces de rechange matériel imprimerie                        | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 666 000   | Pièces de rechanges et autres fournitures                     | 10 950                           | 2 200                         | 26 000             | 26 000               | 1082%      |
| 666 111   | Pièces de rechange matériel roulant                           | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 666 113   | Autres fournitures matériel roulant                           | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 666 114   | Carburant consommé  | 10 950                           | 2 200                         | 26 000             | 26 000               | 1082%      |
| 667 000   | Pièces de rechanges et autres fournitures                     | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 667 111   | Pièces de rechange équipés informatiques consommés            | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 667 112   | Autres fournitures équipés informatiques consommés            | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 668 000   | Autres fournitures diverses consommées                        | 367 714                          | 326 431                       | 275 000            | 198 000              | -39%       |
| 668 111   | Fourniture cons.elec.gaz.eau.Locaux professionnels            | 358 364                          | 317 971                       | 270 000            | 193 000              | -39%       |
| 668 112   | Produits d'entretien cons.Locaux professionnels               | 0                                | 4 960                         | 0                  | 0                    | -100%      |
| 668 119   | Autres fournitures consommées                                 | 9 350                            | 3 500                         | 5 000              | 5 000                | 43%        |
| 668 121   | Fourniture cons.elec.gaz.eau.Locaux non professionnels        | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 668 122   | Produits entretien cons.Locaux non professionnels             | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
| 668 129   | Autres fourm.cons.Locaux non professionnels                   | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!    |
|           | <b>Total charges Produits Matières Fournitures Consommées</b> | <b>5 727 187</b>                 | <b>6 444 451</b>              | <b>6 317 000</b>   | <b>6 430 000</b>     | <b>-5%</b> |

| N° Compte | RUBRIQUE   | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol        |
|-----------|--|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|
| 630 100   | Rémunération du personnel                              | 132 016 962                      | 119 549 176                   | 142 871 785        | 121 940 159          | 2%          |
| 630 111   | Traitements et salaires                                | 75 015 019                       | 65 978 544                    | 82 747 331         | 67 298 115           | 2%          |
| 630 119   | Autres primes  | 0                                | 0                             | 17 369 000         | 0                    | #DIV/0!     |
| 630 121   | Heures supplémentaires                                 | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| 630 131   | Primes de rendement                                    | 15 365 253                       | 12 858 627                    | 15 444 966         | 13 115 800           | 2%          |
| 630 132   | Primes de bilan  | 15 683 718                       | 17 073 920                    | 7 320 075          | 17 415 399           | 2%          |
| 630 135   | Primes de responsabilité                               | 327 867                          | 288 611                       | 309 833            | 294 383              | 2%          |
| 630 139   | Autres primes  | 15 861 097                       | 16 051 369                    | 12 371 035         | 16 372 396           | 2%          |
| 630 141   | Congés payés   | 9 764 008                        | 7 298 104                     | 7 309 545          | 7 444 066            | 2%          |
| 632 000   | Indemnités et prestations directes                     | 17 775 704                       | 16 860 908                    | 18 832 210         | 17 198 126           | 2%          |
| 632 111   | Indemnités   | 0                                | 1 632                         | 0                  | 1 664                | 2%          |
| 632 112   | Indemnités de danger                                   | 0                                | 899 516                       | 0                  | 917 507              | 2%          |
| 632 113   | Indemnités de pénibilité                               | 73 107                           | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| 632 114   | Indemnité du salubrité                                 | 141 179                          | 147 345                       | 256 208            | 150 292              | 2%          |
| 632 115   | Indemnités de caisse                                   | 423 400                          | 459 353                       | 352 000            | 468 540              | 2%          |
| 632 116   | Indemnités de zone                                     | 1 730 607                        | 1 255 084                     | 1 554 236          | 1 280 186            | 2%          |
| 632 117   | Indemnités de transport                                | 2 593 300                        | 2 015 933                     | 2 365 000          | 2 056 252            | 2%          |
| 632 118   | Indemnités de panier                                   | 10 841 680                       | 10 200 747                    | 12 672 000         | 10 404 762           | 2%          |
| 632 119   | Indemnités autres                                      | 1 972 431                        | 1 880 489                     | 1 577 386          | 1 918 099            | 2%          |
| 632 121   | Prestations directes                                   | 0                                | 0                             | 52 800             | 0                    | #DIV/0!     |
| 632 122   | Allocations familiales charge employeur                | 0                                | 808                           | 2 581              | 824                  | 2%          |
| 634 000   | Contributions aux activités sociales                   | 221 018                          | 158 597                       | 290 633            | 161 769              | 2%          |
| 634 111   | Contributions budget œuvres sociales                   | 221 018                          | 158 597                       | 290 633            | 161 769              | 2%          |
| 635 000   | Cotisations sociales                                   | 31 260 856                       | 29 076 840                    | 28 688 860         | 29 658 377           | 2%          |
| 635 111   | Cotisations sécurité sociale                           | 29 885 893                       | 27 583 403                    | 28 116 359         | 28 135 071           | 2%          |
| 635 121   | Cotisations aux mutuelles                              | 1 334 509                        | 91 053                        | 560 501            | 92 874               | 2%          |
| 635 191   | Cotisations sociales autres                            | 40 454                           | 1 402 383                     | 12 000             | 1 430 431            | 2%          |
| 636 000   | Total charges du personnel                             | 181 274 539                      | 165 645 520                   | 190 683 488        | 168 958 431          | 2%          |
| 636 111   | Formation auprès des Institutions économiques et banca | 51 000                           | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| 636 113   | Frais séminaires et stages en Algérie                  | 452 430                          | 460 161                       | 250 000            | 100 000              | -78%        |
| 636 114   | Frais séminaires et stages à l'étranger                | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| 636 115   | Frais de formation interne BADR                        | 417 117                          | 1 178 176                     | 920 000            | 690 000              | -41%        |
| 636 116   | Déplacement au titre de la formation                   | 248 819                          | 883 623                       | 1 020 000          | 940 000              | 6%          |
| 636 118   | Frais de formation professionnelle continue            | 0                                | 0                             | 100 000            | 0                    | #DIV/0!     |
| 636 300   | Frais de stages et séminaires                          | 0                                | 0                             | 250 000            | 0                    | #DIV/0!     |
|           | <b>Frais de formation professionnelle</b>              | <b>1 169 366</b>                 | <b>2 521 961</b>              | <b>2 540 000</b>   | <b>1 730 000</b>     | <b>-31%</b> |

## Annexe 05 : Prévion des charges de services 2017.

| N°<br>Compte                     | RUBRIQUE  | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol      |
|----------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|-----------|
| 622 000                          | Loyer et charges locatives                                  | 5 243 588                        | 3 000 600                     | 5 052 000          | 4 475 000            | 49%       |
| 622 112                          | Entretien et réparation équipements de production           | 0                                | 600                           | 0                  | 0                    | -100%     |
| 622 210                          | Loyer et charges locatives bâtiments professionnels         | 5 243 588                        | 3 000 000                     | 5 052 000          | 4 475 000            | 49%       |
| 623 000                          | Entretien et réparations                                    | 1 780 728                        | 3 226 876                     | 6 875 000          | 6 095 000            | 89%       |
| 623 110                          | Entretien et réparation terrain                             | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 623 210                          | Entretien et réparation bâtiments professionnels            | 266 860                          | 1 995 060                     | 4 970 000          | 3 990 000            | 100%      |
| 623 220                          | Entretien et réparation bâtiments non professionnels        | 124 950                          | 315 910                       | 710 000            | 1 000 000            | 217%      |
| 623 410                          | Entretien et réparation matériels et outillages profes.     | 1 292 389                        | 805 372                       | 485 000            | 450 000              | -44%      |
| 623 420                          | Entretien et réparation matériels et outillages non profes. | 4 500                            | 0                             | 60 000             | 50 000               | #DIV/0!   |
| 623 610                          | Entretien et réparation équipements de bureaux profes.      | 57 528                           | 50 271                        | 105 000            | 105 000              | 109%      |
| 623 710                          | Entretien et réparation aménagements et installations P     | 0                                | 3 000                         | 0                  | 0                    | -100%     |
| 623 810                          | Entretien et réparation équipements informatiques.          | 34 500                           | 57 263                        | 545 000            | 500 000              | 773%      |
| 624 000                          | Transports  | 4 606 993                        | 4 179 576                     | 4 763 000          | 4 568 000            | 9%        |
| 624 110                          | Transport de fonds  | 4 444 793                        | 3 979 106                     | 4 535 000          | 4 375 000            | 10%       |
| 624 130                          | Transport du personnel                                      | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 624 190                          | Autres frais et transport                                   | 162 200                          | 200 470                       | 228 000            | 193 000              | -4%       |
| 625 000                          | Déplacements et réceptions                                  | 1 178 106                        | 1 126 763                     | 1 162 000          | 895 000              | 21%       |
| 625 120                          | Déplacements, frais de voyage Algérie                       | 752 313                          | 290 927                       | 390 000            | 340 000              | 17%       |
| 625 130                          | Frais de séjour à l'étranger                                | 4 419                            | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 625 140                          | Frais de séjour en Algérie                                  | 329 728                          | 461 437                       | 425 000            | 415 000              | -10%      |
| 625 150                          | Frais de réception hébergement et autres frais              | 23 839                           | 165 350                       | 130 000            | 70 000               | -58%      |
| 625 160                          | Frais de réunion  | 0                                | 5 000                         | 50 000             | 50 000               | 900%      |
| 625 190                          | Autres frais  | 67 806                           | 204 049                       | 167 000            | 20 000               | -90%      |
| 627 000                          | Frais de publicité  | 43 520                           | 26 685                        | 105 000            | 27 000               | 1%        |
| 627 110                          | Annonces publicitaires                                      | 18 000                           | 0                             | 40 000             | 0                    | #DIV/0!   |
| 627 210                          | Articles publicitaires                                      | 12 760                           | 13 343                        | 50 000             | 12 000               | -10%      |
| 627 920                          | Autres frais de publicité                                   | 12 760                           | 13 343                        | 15 000             | 15 000               | 12%       |
| 628 000                          | Poste et télécommunications                                 | 9 464 265                        | 8 303 900                     | 8 280 500          | 7 784 000            | -6%       |
| 628 111                          | Frais d'affranchissement                                    | 238 099                          | 371 877                       | 505 000            | 375 000              | 1%        |
| 628 112                          | Frais de téléphone  | 507 724                          | 428 252                       | 755 000            | 590 000              | 38%       |
| 628 117                          | Frais de messagerie   | 1 312 700                        | 1 915 053                     | 1 484 000          | 1 454 000            | -24%      |
| 628 118                          | Frais lignes Spécialisées                                   | 2 419 104                        | 1 329 543                     | 2 770 000          | 2 770 000            | 108%      |
| 628 119                          | Autres frais PTT.   | 4 986 797                        | 4 257 795                     | 2 766 500          | 2 595 000            | -39%      |
| 628 619                          | Autres frais PTT.   | 0                                | 1 380                         | 0                  | 0                    | -100%     |
| 629 100                          | Documentation   | 89 100                           | 45 390                        | 51 000             | 44 000               | -3%       |
| 629 120                          | Documentations techniques                                   | 55 600                           | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 629 121                          | Autres services   | 0                                | 29 250                        | 0                  | 0                    | -100%     |
| 629 140                          | Abonnement journaux   | 33 500                           | 16 140                        | 51 000             | 44 000               | 173%      |
| 629 200                          | Autres services   | 17 287 966                       | 21 647 847                    | 20 280 000         | 20 747 000           | -4%       |
| 629 210                          | Frais de décharge publique                                  | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 629 220                          | Entretien et réparation matériels de sécurité               | 22 077                           | 4 000                         | 78 000             | 70 000               | 1650%     |
| 629 230                          | Frais de nettoyage locaux professionnels                    | 3 101 000                        | 3 034 000                     | 3 114 000          | 3 109 000            | 2%        |
| 629 240                          | Frais de gardiennage  | 14 164 890                       | 18 609 847                    | 17 088 000         | 17 568 000           | -6%       |
| 629 900                          | Autres services   | 5 879 329                        | 2 966 781                     | 5 418 500          | 3 696 500            | 25%       |
| 629 910                          | Pers.phy.mor.dom.en.Alg.                                    | 1 182 799                        | 1 296 858                     | 2 540 000          | 1 890 000            | 46%       |
| 629 920                          | Consommation eau.gaz.électricité.                           | 733 031                          | 986 997                       | 1 410 000          | 1 190 000            | 21%       |
| 629 930                          | Travaux à façon   | 880 656                          | 91 492                        | 525 000            | 75 000               | -18%      |
| 629 940                          | Frais d'actes et contentieux                                | 352 200                          | 543 170                       | 540 000            | 490 000              | -10%      |
| 629 960                          | Articles publicitaires                                      | 25 520                           | 47 765                        | 51 500             | 51 500               | 8%        |
| 629 990                          | Divers services   | 2 705 123                        | 500                           | 352 000            | 0                    | -100%     |
| <b>Total charges de Services</b> |   | <b>45 573 755</b>                | <b>44 524 419</b>             | <b>51 987 000</b>  | <b>48 331 500</b>    | <b>9%</b> |



## Annexe 06 : Prévion charges d'impôts et taxes 2017.

| N° Compte                            | RUBRIQUE  | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol         |
|--------------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|--------------|
| 640 000                              | Versement forfaitaire                             | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!      |
| 640 111                              | Versement forfaitaire sur salaires                | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 640 112                              | Charges sur titres                                | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 641 000                              | Taxes sur activité professionnelle                | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!      |
| 641 111                              | Taxes sur activité industrielle et commerciale    | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!      |
| 641 112                              | Taxes uniques globales                            | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!      |
| 641 113                              | Taxes uniques globales à la production            | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!      |
| 646 000                              | Droit d'enregistrement                            | 0                                | 8 512                         | 0                  | 0                    | -100%        |
| 646 111                              | Droits d'enregistrements sur activités de marchés | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!      |
| 646 112                              | Droits de timbres                                 | 0                                | 8 512                         | 0                  | 0                    | -100%        |
| 649 000                              | Autres Droits, impôts et taxes                    | 0                                | 8 512                         | 0                  | 0                    | -100%        |
| 649 111                              | Taxes foncières                                   | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!      |
| 649 112                              | Taxes sur véhicules                               | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!      |
| 649 113                              | Droits, impôts et taxes diverses                  | 0                                | 8 512                         | 0                  | 0                    | -100%        |
| <b>Total charges Impots et taxes</b> |   | <b>0</b>                         | <b>17 024</b>                 | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>-100%</b> |

## Annexe 07 : Prévion des frais divers 2017.

| N° Compte                 | RUBRIQUE  | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol      |
|---------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|-----------|
| 661 100                   | Assurances immobilisations d'exploitation             | 193 753                          | 420 451                       | 415 647            | 403 600              | -4%       |
| 661 113                   | Assurances autres valeurs incorporelles               | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 121                   | Assurances des terrains                               | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 122                   | Assurances des Bâtiments                              | 193 753                          | 27 696                        | 236 500            | 234 600              | 747%      |
| 661 123                   | Assurances installations complexes                    | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 124                   | Assurances matériels et outillages                    | 0                                | 145 756                       | 179 147            | 169 000              | 16%       |
| 661 125                   | Assurances matériels de transports                    | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 126                   | Assurance équipements de bureaux                      | 0                                | 247 000                       | 0                  | 0                    | -100%     |
| 661 127                   | Assurances aménagements et installations              | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 128                   | Assurance équipements informatiques                   | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 200                   | Assurances équipements sociaux                        | 0                                | 0                             | 2 000              | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 211                   | Assurances bâtiments sociaux                          | 0                                | 0                             | 2 000              | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 212                   | Assurances mobiliers et matériels sociaux             | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 213                   | Assurances matériels de transports non professionnels | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 214                   | Assurances équipements ménagers                       | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 215                   | Assurances aménagements sociaux                       | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
|                           | <b>Autres assurances</b>                              | <b>2 862 914</b>                 | <b>2 945 313</b>              | <b>4 070 000</b>   | <b>3 035 000</b>     | <b>3%</b> |
| 661 300                   | Ass equip h exploi                                    | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 363                   | Assurances du personnels                              | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 661 410                   | Assurances crédit du F.G.A                            | 1 862 569                        | 2 230 557                     | 3 195 000          | 2 215 000            | -1%       |
| 661 900                   | Assurances diverses                                   | 210 299                          | 136 448                       | 150 000            | 150 000              | 10%       |
| 661 963                   | Assurances du personnel                               | 0                                | 10 014                        | 10 000             | 10 000               | 0%        |
| 661 999                   | Autres assurances                                     | 790 046                          | 568 294                       | 715 000            | 660 000              | 16%       |
| 669 110                   | Autres frais divers                                   | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 669 111                   | Cotisations et dons                                   | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 669 112                   | Frais de tenue CA&AG                                  | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 669 113                   | Jetons de présences                                   | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| 669 114                   | Pourboires étrennes et cadeaux                        | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!   |
| <b>Total Frais divers</b> |   | <b>3 056 667</b>                 | <b>3 365 764</b>              | <b>4 487 647</b>   | <b>3 438 600</b>     | <b>2%</b> |

## Annexe 08 : Prévion des charges exceptionnelles 2017.

| N° Compte                            | RUBRIQUE                       | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol         |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|--------------|
| 669 211                              | Autres charges exceptionnelles | 126 779                          | 117 949                       |                    |                      | -100%        |
| 669 212                              | Autres charges exceptionnelles | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 698 119                              | Autres charges exceptionnelles | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 697 112                              | REP S PROD EX ANTER DED CLIENT |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 699 111                              | Autres charges exceptionnelles | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 676 211                              | CHARGES EXTRAORDINAIRES        | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| <b>Total Charges exceptionnelles</b> |                                | <b>126 779</b>                   | <b>117 949</b>                | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>-100%</b> |

## Annexe 09 : Prévision investissement -30KDA 2017.

| N <sup>o</sup><br>Compte                 | RUBRIQUE                                  | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol        |
|--|---|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|
| 664 210                                  | Matériels et outillages                   | 550                              | 0                             | 5 000              | 5 000                | #DIV/0!     |
| 664 220                                  | Mobilier de bureau                        | 247 600                          | 142 000                       | 1 027 000          | 1 027 000            | 623%        |
| 664 221                                  | Matériels de bureau                       | 88 300                           | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| 664 222                                  | Téléphone fax                             | 20 000                           | 0                             | 8 000              | 8 000                | #DIV/0!     |
| 664 223                                  | Equipements informatiques                 | 41 630                           | 23 285                        | 119 000            | 119 000              | 411%        |
| 664 250                                  | Mobiliers logement du personnel           | 43 000                           | 38 000                        | 0                  | 0                    | -100%       |
| 664 251                                  | Equipement ménagers logement du personnel | 10 000                           | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| 664 252                                  | Aménagement logem du personnel            | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| 664 253                                  | Equipements sociaux                       | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| 664 211                                  | MATERIELS ET OUTILLAGES                   | 3 100                            | 9 800                         | 0                  | 0                    | -100%       |
|  |   | 0                                | 0                             | 0                  | 0                    | #DIV/0!     |
| <b>Total Charges des Investissements</b> |   | <b>454 180</b>                   | <b>213 085</b>                | <b>1 159 000</b>   | <b>1 159 000</b>     | <b>444%</b> |

## Annexe 10 : Prévision produits exceptionnels 2017.

| N <sup>o</sup><br>Compte | RUBRIQUE                                    | Réalisations<br>Décembre<br>2015 | Réalisations<br>Décembre 2016 | Prévisions<br>2017 | Notification<br>2017 | Evol         |
|--------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|--------------|
| 797 002                  | <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>               |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 756 962                  | XXXX  | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 761 131                  | Frais télécommunication                     | -860                             | -1 830                        |                    |                      | -100%        |
| 762 063                  | Transfert charges Personnels                | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 762 064                  | Transfert impôts et taxes                   | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 762 068                  | Transfert dotat amort & prov.v.f.p.         | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 756 961                  | <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>               |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 765 111                  | Subventions d'exploitat. recues             | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 765 112                  | Subventions d'équilibre recues              | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 768 116                  | Produits exceptionnels                      | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 798 111                  | <b>PRODUITS EXEPTIONNELS NON TAXE</b>       |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 769 999                  | Autres produits exceptionnels               | 0                                | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 780 111                  | <b>TRANSF. DE CHARGE D. EXPLOITATION</b>    |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 768 111                  | <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS NON TAXES</b>     |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 768 112                  | <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS TAXES</b>         |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 776 111                  | <b>PRODUITS EXTRAORDINAIRES</b>             |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 782 110                  | <b>REPRISE PROV. PR/PRIME DEP. RETRAITE</b> |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 792 112                  | <b>PROD. CESS. IMMO. CORP. CREDI. BAIL</b>  |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| 798 112                  | <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS TAXE</b>          |                                  | 0                             |                    |                      | #DIV/0!      |
| <b>TOTAL</b>             |   | <b>-860</b>                      | <b>-1 830</b>                 | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>-100%</b> |

## Annexe II : Prévission C.C.T 2017.

| Cptes/Serie | RUBRIQUE                                   | Réalisations Mars 2016 | Réalisations Juin 2016 | Réalisations Septembre 2016 | Réal Decembre 2016 | Réal Decembre 2016 (Encours moyen) | Réal estimées 2016 | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017      |
|-------------|--|------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|
|             | <b>1-CREDITS DE TRESORERIE</b>             |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                    |
| 205         | Effets escomptés                           | 3 045 250              | 0                      | 0                           | 0                  | 1 015 083                          | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
| 300         | Decouvert (Comptes courants débiteurs)     | 12 244 500             | 14 033 883             | 15 284 514                  | 13 125 923         | 12 585 719                         | 1 400 000          | 1 050 000                | 750 000                  | 500 000                  | 250 000                  | 637 500            |
| 216         | Crédit exploitation à court terme          | 0                      | 1 604 403              | 1 754 403                   | 1 800 000          | 1 022 301                          | 1 754 402          | 1 754 402                | 1 754 402                | 1 754 402                | 1 754 402                | 1 754 402          |
| 306         | Crédit PVIDA en attente de ASF             | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
| 310         | Crédit RFIG                                | 437 164 283            | 383 254 494            | 98 990 966                  | 233 511 016        | 311 815 274                        | 349 940 000        | 336 672 000              | 334 640 000              | 146 640 000              | 355 440 000              | 293 348 000        |
| 312         | Crédit CT pêche                            | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
| 331         | Règlement C.T Capital                      | 4 654 139              | 2 486 657              | 2 486 657                   | 2 681 368          | 3 514 735                          | 4 557 483          | 4 500 000                | 4 500 000                | 4 500 000                | 4 500 000                | 4 500 000          |
| 224         | Recouvrement sur marchandises              | 15 000 000             | 0                      | 0                           | 0                  | 5 000 000                          | 40 000 000         | 40 000 000               | 40 000 000               | 40 000 000               | 40 000 000               | 40 000 000         |
| 225         | Avance sur Bon de Caïsse                   | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
| 181         | Prorogation d'impayé                       | 425 698                | 6 286 969              | 5 861 271                   | 2 754 531          | 3 496 815                          | 8 267 500          | 8 757 500                | 8 757 500                | 7 857 500                | 8 557 500                | 8 482 500          |
| 301         | Créances échues à recouvrer CEAR           | 44 997 823             | 65 469 550             | 106 740 442                 | 152 516 766        | 75 234 486                         | 135 136 248        | 123 326 390              | 123 068 818              | 114 105 547              | 122 157 669              | 120 664 656        |
| 386         | CES ressources affectées                   | 136 130 859            | 135 754 994            | 136 994 600                 | 136 557 379        | 136 296 780                        | 136 678 096        | 130 915 534              | 130 902 248              | 129 822 239              | 129 674 697              | 130 328 660        |
|             | <b>STOTAL CREDITS DE TRESORERIE</b>        | <b>653 662 640</b>     | <b>608 891 149</b>     | <b>367 813 051</b>          | <b>542 946 983</b> | <b>549 981 193</b>                 | <b>677 733 729</b> | <b>646 975 826</b>       | <b>644 372 968</b>       | <b>445 179 688</b>       | <b>662 334 468</b>       | <b>599 716 738</b> |
|             | <b>2- Autres créances impayées</b>         |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                    |
| Cptes/Serie | RUBRIQUE                                   | Réalisations Mars 2016 | Réalisations Juin 2016 | Réalisations Septembre 2016 | Réal Decembre 2016 | Réal Decembre 2016 (Encours moyen) | Réal estimées 2016 | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017      |
| 206         | Effets à régulariser                       | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
| 208         | Chèques escomptés impayés au remboursement | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
|             | <b>STOTAL AUTRES CREANCES IMPAYEES</b>     | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>                    | <b>0</b>           | <b>0</b>                           | <b>0</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>           |
|             | <b>3- Comptes Ordinaires Débiteurs</b>     |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                    |
| 200         | Comptes de chèques                         | 1 460                  | 1 460                  | 1 460                       | 1 460              | 1 460                              | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
| 255         | Comptes divers                             | 0                      | 596 667                | 0                           | 0                  | 49 722                             | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
| 258         | Clients divers clients de passage          | 420 000                | 420 000                | 420 000                     | 420 000            | 420 000                            | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
|             | <b>STOTAL CPTES ORDINAIRES DEBITEURS</b>   | <b>421 460</b>         | <b>1 016 127</b>       | <b>421 460</b>              | <b>421 460</b>     | <b>471 183</b>                     | <b>1 878 643</b>   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>           |
| Cptes/Serie | RUBRIQUE                                   | Réalisations Mars 2016 | Réalisations Juin 2016 | Réalisations Septembre 2016 | Réal Decembre 2016 | Réal Decembre 2016 (Encours moyen) | Réal estimées 2016 | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017      |
|             | <b>4- Produits à recevoir</b>              |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                    |
| 367 112     | PROD.A.REC.S.OP.CLIEN/TELE                 | -71 884                | -214 427               | 113                         | -154 164           | -84 499                            | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                  |
|             | <b>STOTAL PRODUIT S A RECEVOIR</b>         | <b>-71 884</b>         | <b>-214 427</b>        | <b>113</b>                  | <b>-154 164</b>    | <b>-84 499</b>                     | <b>0</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>           |
|             | <b>TOTAL CREDIT S A COURT TERME</b>        | <b>654 012 217</b>     | <b>609 694 849</b>     | <b>368 234 625</b>          | <b>543 214 280</b> | <b>550 367 877</b>                 | <b>679 612 372</b> | <b>646 975 826</b>       | <b>644 372 968</b>       | <b>445 179 688</b>       | <b>662 334 468</b>       | <b>599 716 738</b> |



## Annexe 12 : Prévision C.M.L.T 2017.

| Cptes/Serie | RUBRIQUE  | Réalisations          |                       |                       |                       |                       | Réal Décembre 2016    | Réal Décembre 2016 (Encours moyen) | Réal estimées 2016    | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017 |
|-------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
|             |   | 2016                  | 2016                  | 2016                  | 2016                  | 2016                  |                       |                                    |                       |                          |                          |                          |                          |               |
| 212         | Crédit équipement moyen terme agricoles           | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        |               |
| 234         | Crédit équipement moyen terme ordinaire           | 71 053 101            | 60 253 593            | 56 890 890            | 47 183 839            | 63 212 972            | 50 733 455            | 72 835 415                         | 85 140 000            | 92 720 000               | 100 660 000              | 87 838 954               |                          |               |
| 237         | Crédit équipement long terme                      | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 236         | Crédits moyen terme reprofiles, bonifiés.         | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 239         | Habitat rural (ressource)                         | 173 600               | 132 600               | 132 600               | 132 600               | 150 167               | 132 600               | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 241         | Habitat rural personnel BADR                      | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 245         | Crédit à l'habitat                                | 466 211               | 475 792               | 465 181               | 454 376               | 556 410               | 454 761               | 444 331                            | 433 911               | 423 491                  | 413 071                  | 428 701                  |                          |               |
| 242         | Crédit promotion immobilière                      | 439 285 339           | 482 320 123           | 544 656 110           | 544 656 110           | 496 320 282           | 544 000 000           | 544 000 000                        | 544 000 000           | 544 000 000              | 272 000 000              | 272 000 000              |                          |               |
| 298         | Prêt ANGEN  | 538 894               | 435 763               | 393 715               | 197 689               | 412 673               | 239 706               | 135 700                            | 60 072                | 41 604                   | 23 136                   | 65 128                   |                          |               |
| 244         | Crédit emploi jeune MT                            | 67 676 303            | 52 751 012            | 42 827 203            | 30 974 844            | 53 351 675            | 40 101 033            | 25 952 909                         | 19 258 621            | 11 764 333               | 5 500 000                | 15 618 966               |                          |               |
| 355         | Crédit Emp. Jeune LI                              | 16 510 317 618        | 17 875 417 512        | 18 452 493 221        | 19 152 101 143        | 17 637 018 730        | 18 747 133 323        | 19 134 246 834                     | 19 424 254 721        | 19 535 113 640           | 19 786 910 543           | 19 470 131 186           |                          |               |
| 287         | Crédit moyen terme partiellement bonifié          | 676 937 927           | 664 021 756           | 658 943 911           | 525 698 370           | 651 228 580           | 668 662 539           | 688 053 320                        | 687 031 201           | 674 209 083              | 706 237 059              | 688 882 666              |                          |               |
| 288         | Crédit long terme partiellement bonifié           | 3 589 363 317         | 3 724 538 984         | 3 769 879 195         | 3 861 754 993         | 3 703 790 526         | 3 879 333 554         | 4 182 000 000                      | 4 265 000 000         | 4 290 000 000            | 4 290 000 000            | 4 261 750 000            |                          |               |
| 289         | Crédit rééchelonnement                            | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 214         | Rééchelonnement Crédit à l'agriculture            | 82 645                | 82 645                | 82 645                | 82 645                | 82 645                | 82 645                | 82 645                             | 82 645                | 82 645                   | 82 645                   | 82 645                   |                          |               |
| 332         | Rééchelonnement M.T Capital                       | 5 620 469             | 5 366 894             | 13 803 944            | 16 536 279            | 8 861 632             | 9 199 700             | 14 899 700                         | 14 399 700            | 13 399 700               | 12 316 976               | 13 754 019               |                          |               |
| 328         | Crédit long terme rééchelonnement Capital bonifié | 9 230 597             | 9 196 889             | 9 196 889             | 675 572 644           | 179 119 018           | 676 624 888           | 676 613 652                        | 676 602 416           | 676 591 180              | 676 579 944              | 676 596 798              |                          |               |
| 333         | Crédit long terme restructuration                 | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 232         | Crédit équipement moyen terme restructuration     | 0                     | 0                     | 0                     | 138 330 043           | 34 582 511            | 138 330 043           | 138 330 043                        | 138 330 043           | 138 330 043              | 138 330 043              | 138 330 043              |                          |               |
| 366         | Crédit bail Leasing                               | 183 276 696           | 172 133 630           | 162 563 728           | 145 707 178           | 169 478 117           | 152 267 055           | 185 353 138                        | 162 920 060           | 164 217 649              | 154 911 550              | 161 850 599              |                          |               |
| 379         | CLT ETIAHADI                                      | 509 275 973           | 513 699 070           | 482 378 888           | 480 148 591           | 486 609 168           | 512 682 557           | 488 000 000                        | 502 000 000           | 562 000 000              | 567 000 000              | 532 250 000              |                          |               |
| 384         | CLT ETIAHADI                                      | 75 890 310            | 83 662 386            | 84 862 619            | 167 100 857           | 91 785 499            | 138 459 611           | 280 990 309                        | 285 990 309           | 290 990 309              | 295 990 309              | 288 490 309              |                          |               |
| 372         | FDR/AVTC MT                                       | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 329         | Crédit long terme Consolidation                   | 46 309 369            | 46 309 369            | 46 309 369            | 44 400 200            | 46 150 271            | 46 309 368            | 46 309 368                         | 46 309 368            | 46 309 368               | 46 309 368               | 46 309 368               |                          |               |
| 360         | CLT TOURISME                                      | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 375         | Prêt pour acquisition équipements ménagés         | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
| 376         | Prêt pour travaux d'aménagement                   | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        |                          |               |
|             | <b>TOTAL CREDITS A MOYEN ET LONG TERME</b>        | <b>22 166 498 367</b> | <b>23 690 798 009</b> | <b>24 325 881 109</b> | <b>25 831 015 401</b> | <b>23 622 714 275</b> | <b>25 604 664 193</b> | <b>26 468 163 719</b>              | <b>26 871 730 428</b> | <b>26 768 110 400</b>    | <b>27 053 181 999</b>    | <b>26 790 296 636</b>    |                          |               |

## Annexe 13 : Prédiction d'impayées 2017. Annexe 14 : Prédiction crédits par signature 2017.

| Cptes/Serie | RUBRIQUE                               | Realisations Mars 2016 | Realisations Juin 2016 | Realisations Septembre 2016 | Real Décembre 2016    | Real Décembre 2016 (Encours) | Real Décembre 2016 (Encours moyen) | Real estimées 2016    | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017         |
|-------------|--|------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 820         | L-DEBITEUR CREDOC                      | 502 291 594            | 380 809 017            | 351 914 733                 | 349 503 618           | 416 369 081                  | 356 775 418                        | 345 000 000           | 401 500 000              | 413 000 000              | 394 500 000              | 388 000 000              | 398 750 000           |
| 822         | DT P. CREDO MARG. 100%                 | 537 559 823            | 380 758 465            | 349 755 339                 | 26 583 477            | 356 775 418                  | 356 775 418                        | 349 758 461           | 42 000 000               | 42 000 000               | 42 000 000               | 42 000 000               | 42 000 000            |
|             | <b>TOTAL DEBITEUR CREDOC</b>           | <b>1 039 851 417</b>   | <b>761 567 483</b>     | <b>701 670 071</b>          | <b>376 087 095</b>    | <b>773 144 500</b>           | <b>713 550 836</b>                 | <b>694 758 461</b>    | <b>443 500 000</b>       | <b>455 000 000</b>       | <b>436 500 000</b>       | <b>428 000 000</b>       | <b>440 750 000</b>    |
| 942         | IL-CAUTIONS ET AVALS                   | 2 000 000              | 2 000 000              | 2 000 000                   | 2 000 000             | 2 000 000                    | 2 000 000                          | 2 000 000             | 2 000 000                | 2 000 000                | 2 000 000                | 2 000 000                | 2 000 000             |
| 943         | Lettre de garantie                     | 1 472 519              | 1 472 519              | 1 472 519                   | 1 472 519             | 1 472 519                    | 1 472 519                          | 1 472 519             | 1 472 519                | 1 472 519                | 1 472 519                | 1 472 519                | 1 472 519             |
| 944         | Débit caution aval Algérie             | 32 000 000             | 32 000 000             | 32 000 000                  | 20 000 000            | 21 333 333                   | 10 833 333                         | 10 000 000            | 10 000 000               | 10 000 000               | 10 000 000               | 10 000 000               | 10 000 000            |
| 951         | Caution admission temporaire           | 10 000 000             | 10 000 000             | 10 000 000                  | 10 000 000            | 10 833 333                   | 10 833 333                         | 10 000 000            | 10 000 000               | 10 000 000               | 10 000 000               | 10 000 000               | 10 000 000            |
| 952         | Caution soumission crédit à terme      | 0                      | 0                      | 0                           | 0                     | 0                            | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 955         | Caution alcools                        | 0                      | 0                      | 0                           | 0                     | 0                            | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 959         | Autres cautions en douanes             | 0                      | 0                      | 0                           | 0                     | 0                            | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 961         | Caution définitive                     | 581 276 893            | 589 530 088            | 712 980 561                 | 608 964 288           | 624 964 078                  | 624 964 078                        | 712 495 244           | 698 934 249              | 682 943 248              | 636 610 000              | 619 630 000              | 659 529 375           |
| 962         | Caution restitution avance appro       | 0                      | 0                      | 0                           | 0                     | 0                            | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 963         | Caution restitution avance forfaitaire | 18 897 168             | 18 897 168             | 18 897 168                  | 18 897 168            | 17 322 404                   | 17 322 404                         | 18 897 168            | 18 897 168               | 18 897 168               | 18 000 000               | 18 000 000               | 18 448 584            |
| 964         | Caution avance retenue de garantie     | 254 880 901            | 258 409 241            | 251 547 285                 | 240 886 589           | 252 503 457                  | 252 503 457                        | 261 695 096           | 259 125 601              | 275 746 750              | 283 446 750              | 290 336 750              | 277 163 983           |
| 965         | Caution adjudication                   | 30 793 420             | 51 468 878             | 65 118 080                  | 43 417 443            | 47 643 421                   | 47 643 421                         | 64 718 175            | 62 433 963               | 57 033 963               | 41 973 963               | 22 101 022               | 45 865 728            |
| 969         | Autre caution administrative           | 10 000                 | 10 000                 | 10 000                      | 64 400                | 22 767                       | 22 767                             | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 971         | Obligation caution TVA                 | 0                      | 0                      | 0                           | 0                     | 0                            | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 972         | Obligation caution en douanes          | 104 709                | 104 709                | 104 709                     | 104 709               | 104 709                      | 104 709                            | 104 709               | 104 709                  | 104 709                  | 104 709                  | 104 709                  | 104 709               |
| 979         | Autre obligation caution               | 129 996                | 129 996                | 129 996                     | 129 996               | 129 996                      | 129 996                            | 129 996               | 129 996                  | 129 996                  | 129 996                  | 129 996                  | 129 996               |
|             | <b>TOTAL Cautions et Avals</b>         | <b>911 565 807</b>     | <b>964 022 989</b>     | <b>1 094 270 299</b>        | <b>917 019 928</b>    | <b>978 330 019</b>           | <b>978 330 019</b>                 | <b>1 071 572 908</b>  | <b>1 053 098 206</b>     | <b>1 048 328 354</b>     | <b>993 737 937</b>       | <b>963 774 996</b>       | <b>1 014 734 873</b>  |
|             | <b>TOTAL CREDITS PAR SIGNATURE</b>     | <b>1 951 417 024</b>   | <b>1 725 600 082</b>   | <b>1 795 940 370</b>        | <b>1 293 117 019</b>  | <b>1 751 474 518</b>         | <b>1 751 474 518</b>               | <b>1 768 291 369</b>  | <b>1 496 598 205</b>     | <b>1 503 328 354</b>     | <b>1 430 237 937</b>     | <b>1 391 774 996</b>     | <b>1 455 484 873</b>  |
| Cptes/Serie | RUBRIQUE                               | Realisations Mars 2016 | Realisations Juin 2016 | Realisations Septembre 2016 | Real Décembre 2016    | Real Décembre 2016 (Encours) | Real Décembre 2016 (Encours moyen) | Real estimées 2016    | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017         |
| 385         | C.E.A.R. P.N.D.A.                      | 0                      | 0                      | 0                           | 0                     | 0                            | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 387         | Créances en souffrance                 | 42 647 967             | 84 493 657             | 145 591 096                 | 237 400 541           | 124 625 338                  | 144 598 787                        | 246 000 000           | 256 500 000              | 257 500 000              | 277 000 000              | 261 750 000              |                       |
| 388         | Créances douteuses                     | 987 652 175            | 204 558 597            | 203 665 684                 | 367 916 051           | 495 510 759                  | 213 054 154                        | 311 306 449           | 311 951 495              | 314 927 458              | 290 235 831              | 307 105 308              |                       |
| 389         | Créances compromises                   | 2 037 488 768          | 2 856 016 820          | 2 954 335 282               | 2 214 580 918         | 2 428 515 518                | 2 236 278 154                      | 2 236 278 154         | 2 425 355 909            | 2 437 889 685            | 2 493 511 678            | 2 441 916 733            |                       |
|             | <b>TOTAL CRÉANCES IMPAYÉES</b>         | <b>3 067 788 910</b>   | <b>3 745 069 075</b>   | <b>3 303 592 062</b>        | <b>2 819 897 510</b>  | <b>3 048 881 615</b>         | <b>2 893 931 466</b>               | <b>2 998 216 109</b>  | <b>2 993 807 404</b>     | <b>3 020 317 143</b>     | <b>3 060 747 509</b>     | <b>3 010 772 041</b>     |                       |
| Cptes/Serie | RUBRIQUE                               | Realisations Mars 2016 | Realisations Juin 2016 | Realisations Septembre 2016 | Real Décembre 2016    | Real Décembre 2016 (Encours) | Real Décembre 2016 (Encours moyen) | Real estimées 2016    | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017         |
| 187         | PROV.CREAN EN SOUFFR                   | 16 135 664             | 35 505 515             | 55 846 248                  | 76 450 827            | 36 361 729                   | 36 361 729                         | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 188         | PROV.CREAN DOUTEUSES                   | 397 828 912            | 47 891 443             | 37 999 635                  | 49 288 528            | 186 432 913                  | 186 432 913                        | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 189         | PROV.CREAN COMPROMIS                   | 1 287 047 885          | 1 995 588 412          | 2 285 707 253               | 2 284 981 892         | 1 750 720 778                | 1 750 720 778                      | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
|             | <b>TOTAL PROVISION POUR IMPAYÉS</b>    | <b>1 701 012 462</b>   | <b>2 078 985 370</b>   | <b>2 379 553 136</b>        | <b>2 410 721 207</b>  | <b>1 973 515 420</b>         | <b>1 973 515 420</b>               | <b>0</b>              | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>              |
| Cptes/Serie | RUBRIQUE                               | Realisations Mars 2016 | Realisations Juin 2016 | Realisations Septembre 2016 | Real Décembre 2016    | Real Décembre 2016 (Encours) | Real Décembre 2016 (Encours moyen) | Real estimées 2016    | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017         |
| 385         | C.E.A.R. P.N.D.A.                      | 0                      | 0                      | 0                           | 0                     | 0                            | 0                                  | 0                     | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                     |
| 387         | Créances en souffrance                 | 26 512 303             | 49 986 142             | 89 744 848                  | 160 949 714           | 88 263 609                   | 144 598 787                        | 246 000 000           | 256 500 000              | 257 500 000              | 277 000 000              | 261 750 000              |                       |
| 388         | Créances douteuses                     | 589 823 283            | 156 667 154            | 165 666 048                 | 318 627 523           | 308 077 846                  | 213 054 154                        | 311 306 449           | 311 951 495              | 314 927 458              | 290 235 831              | 307 105 308              |                       |
| 389         | Créances compromises                   | 750 440 883            | 860 428 408            | 666 628 009                 | -70 400 934           | 673 954 740                  | 2 236 278 154                      | 2 236 278 154         | 2 410 909 680            | 2 425 355 909            | 2 493 511 678            | 2 441 916 733            |                       |
|             | <b>TOTAL CRÉANCES IMPAYÉES NETTES</b>  | <b>1 366 776 448</b>   | <b>1 066 083 705</b>   | <b>924 038 905</b>          | <b>409 176 303</b>    | <b>1 071 296 195</b>         | <b>2 893 931 106</b>               | <b>2 893 931 106</b>  | <b>30 083 595 653</b>    | <b>30 509 910 800</b>    | <b>30 233 807 230</b>    | <b>30 776 283 976</b>    | <b>30 400 784 415</b> |
|             | <b>TOTAL EMPLOIS CLIENTELE</b>         | <b>25 687 299 514</b>  | <b>27 448 561 933</b>  | <b>27 997 707 775</b>       | <b>29 194 127 190</b> | <b>27 221 960 787</b>        | <b>28 878 207 671</b>              | <b>30 083 595 653</b> | <b>30 509 910 800</b>    | <b>30 233 807 230</b>    | <b>30 776 283 976</b>    | <b>30 400 784 415</b>    |                       |



Annexe 15 : Prévion ressources à vue 2017. Annexe 16 : Prévion ressources à terme 2017.

|   | Réalisations Mars 2016 | Réalisations Juin 2016 | Réalisations Septembre 2016 | Réal Decembre 2016 | Réal Decembre 2016 (Encours moyen) | Réal estimées 2016 | Prévisions au 31/03/2017 | Prévisions au 30/06/2017 | Prévisions au 30/09/2017 | Prévisions au 31/12/2017 | Objectif 2017  |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| <b>II-1- DEPOTS A TERME</b>               |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                |
| 275                                       | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 278                                       | 901 964 000            | 851 964 000            | 849 330 000                 | 849 330 000        | 818 366 500                        | 849 330 000        | 853 750 000              | 855 500 000              | 857 250 000              | 859 000 000              | 856 375 000    |
| 366 111                                   | 2 827 700              | 2 827 700              | 2 827 700                   | 2 827 700          | 2 827 700                          | 2 827 700          | 2 827 700                | 2 827 700                | 2 827 700                | 2 827 700                | 2 827 700      |
| 366 112                                   | 0                      | 0                      | 0                           | 20 000             | 1 667                              | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 366 132                                   | 2 896 651              | 5 904 193              | 9 587 372                   | 13 333 131         | 6 888 898                          | 849 330 000        | 853 750 000              | 855 500 000              | 857 250 000              | 859 000 000              | 856 375 000    |
|   | 907 688 351            | 850 695 892            | 851 745 071                 | 856 511 437        | 828 064 152                        | 849 330 000        | 853 750 000              | 855 500 000              | 857 250 000              | 859 000 000              | 856 375 000    |
| <b>II-2- BONS DE CAISSE</b>               |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                |
| 276                                       | 107 754                | 107 754                | 107 754                     | 107 754            | 107 754                            | 107 754            | 107 754                  | 107 754                  | 107 754                  | 107 754                  | 107 754        |
| 277                                       | 3 210 000              | 3 210 000              | 3 210 000                   | 3 210 000          | 3 210 000                          | 3 210 000          | 3 210 000                | 3 210 000                | 3 210 000                | 3 210 000                | 3 210 000      |
| 225 211                                   | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 225 121                                   | 2 500 000              | 2 500 000              | 2 000 000                   | 39 000 000         | 1 916 667                          | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 225 122                                   | 39 200 000             | 39 200 000             | 39 000 000                  | 39 000 000         | 39 100 000                         | 20 000 000         | 20 000 000               | 20 000 000               | 20 000 000               | 20 000 000               | 20 000 000     |
| 366 113                                   | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 366 131                                   | 70 719                 | 43 246                 | 118 232                     | 193 220            | 92 270                             | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 369 962                                   | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 362 991                                   | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
|   | 45 088 473             | 45 081 000             | 44 435 886                  | 42 510 974         | 44 426 691                         | 23 317 754         | 27 307 754               | 28 507 754               | 29 707 754               | 29 907 754               | 28 857 754     |
|   | 952 776 624            | 905 756 892            | 906 181 057                 | 908 022 405        | 872 491 443                        | 872 647 754        | 881 057 754              | 884 007 754              | 886 957 754              | 888 907 754              | 885 232 754    |
|   | 17 206 393 989         | 16 120 971 943         | 15 403 690 242              | 14 924 298 483     | 16 236 969 148                     | 16 948 112 687     | 15 602 906 179           | 15 972 122 246           | 16 418 576 825           | 16 921 185 873           | 16 203 697 531 |
|   |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                |
| <b>1) Comptes ordinaires clientèle</b>    |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                |
| 200                                       | 1 549 189 135          | 1 641 699 933          | 1 420 392 660               | 1 686 553 755      | 1 666 763 125                      | 1 866 586 839      | 1 751 020 000            | 1 816 000 000            | 1 878 000 000            | 1 938 657 000            | 1 845 919 250  |
| 248                                       | 70 957 186             | 36 634 753             | 27 426 433                  | 20 972 103         | 37 148 700                         | 33 075 493         | 30 522 000               | 29 595 000               | 27 835 000               | 27 425 000               | 28 844 250     |
| 256                                       | 24 146 590             | 11 993                 | 11 993                      | 11 993             | 8 022 713                          | 11 993             | 11 993                   | 11 993                   | 11 993                   | 11 993                   | 11 993         |
| 257                                       | 13 233 774             | 19 300 734             | 33 660 114                  | 24 972 958         | 22 288 273                         | 18 267 591         | 14 828 643               | 13 900 000               | 13 930 000               | 14 800 000               | 14 364 661     |
| 258                                       | 175 968 822            | 98 733 401             | 75 484 300                  | 61 483 205         | 95 995 711                         | 72 097 216         | 69 635 991               | 71 788 758               | 69 425 998               | 71 587 687               | 71 587 687     |
| 300                                       | 6 870 057 191          | 6 298 367 850          | 5 631 817 639               | 5 325 910 466      | 6 292 838 281                      | 6 947 551 593      | 5 572 700 000            | 5 812 200 000            | 6 054 200 000            | 6 327 200 000            | 5 941 575 000  |
|   | 8 203 520 687          | 8 094 808 663          | 7 188 793 138               | 7 148 904 480      | 8 123 086 802                      | 8 937 561 886      | 7 438 718 627            | 7 743 465 751            | 8 043 402 981            | 8 383 583 983            | 7 902 302 841  |
|   | 1 651 882 745          | 1 590 137 830          | 1 698 124 408               | 1 592 233 221      | 1 617 214 974                      | 1 487 937 166      | 1 633 510 000            | 1 591 580 000            | 2 009 580 000            | 2 121 600 000            | 1 980 580 000  |
| <b>3) Provisions pour paiement prévus</b> |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                |
| 120                                       | 523 084 981            | 405 541 148            | 324 796 685                 | 339 172 124        | 395 682 415                        | 329 611 551        | 376 378 996              | 395 665 887              | 373 387 986              | 365 988 775              | 377 857 914    |
| 261                                       | 848 359 668            | 906 434 172            | 1 039 065 541               | 880 712 335        | 922 051 232                        | 1 050 947 996      | 973 072 726              | 963 573 778              | 996 774 555              | 974 200 822              | 961 905 470    |
| 262                                       | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 264                                       | 30 924 917             | 44 279 504             | 35 367 917                  | 139 509 917        | 75 754 245                         | 35 367 916         | 90 000 000               | 45 000 000               | 65 000 000               | 35 000 000               | 58 750 000     |
| 267                                       | 2 456 582              | 2 456 582              | 2 456 582                   | 2 456 582          | 2 456 582                          | 2 456 580          | 921 085                  | 921 085                  | 921 085                  | 921 085                  | 622 562        |
| 268                                       | 0                      | 0                      | 0                           | 0                  | 0                                  | 0                  | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0              |
| 269                                       | 2 621 717              | 3 101 721              | 2 967 883                   | 3 624 245          | 2 669 417                          | 655 673            | 560 000                  | 620 000                  | 680 000                  | 750 000                  | 652 500        |
| 272                                       | 66 215 982             | 54 349 790             | 65 167 205                  | 53 328 205         | 64 827 023                         | 56 960 522         | 48 900 000               | 42 950 000               | 40 200 000               | 39 500 000               | 42 775 000     |
|   | 1 473 673 846          | 1 418 163 518          | 1 469 841 812               | 1 418 803 407      | 1 463 480 914                      | 1 476 000 740      | 1 469 832 807            | 1 468 730 750            | 1 476 904 089            | 1 415 986 135            | 1 482 563 445  |
|   | 11 829 107 216         | 11 403 110 011         | 10 386 759 586              | 10 729 941 109     | 11 203 752 680                     | 11 901 499 793     | 10 162 061 434           | 11 163 776 501           | 11 529 207 080           | 11 926 580 128           | 11 345 426 585 |
| <b>4) Comptes éparagne (LEB&amp;LEI)</b>  |                        |                        |                             |                    |                                    |                    |                          |                          |                          |                          |                |
| 250                                       | 1 590 285              | 1 606 203              | 1 846 203                   | 1 864 285          | 1 701 076                          | 1 823 044          | 1 825 991                | 1 827 991                | 1 829 991                | 1 836 991                | 1 830 241      |
| 251                                       | 3 569 453 521          | 3 461 929 437          | 3 532 030 282               | 3 551 463 812      | 3 515 380 400                      | 3 564 366 022      | 3 613 726 000            | 3 663 905 000            | 3 721 416 000            | 3 616 281 000            | 3 705 327 500  |
| 281                                       | 153 140 839            | 158 497 650            | 163 714 747                 | 178 680 129        | 155 571 709                        | 154 717 951        | 157 352 000              | 160 283 000              | 163 322 000              | 166 400 000              | 161 839 250    |
|   | 3 744 184 665          | 3 826 033 290          | 3 826 033 290               | 3 826 033 290      | 3 672 663 185                      | 3 720 906 416      | 3 772 903 991            | 3 826 015 991            | 3 892 669 991            | 3 984 497 991            | 3 868 996 991  |
| 263                                       | 680 325 221            | 484 071 751            | 453 058 624                 | 488 051 829        | 453 058 624                        | 453 058 624        | 86 883 000               | 98 322 000               | 109 761 000              | 121 200 000              | 104 541 500    |
|   | 4 424 509 887          | 4 412 105 040          | 4 140 569 826               | 3 886 334 969      | 4 160 715 014                      | 4 173 965 040      | 3 859 786 991            | 3 924 337 991            | 4 002 330 991            | 4 105 697 991            | 3 973 038 491  |
|   | 16 253 617 165         | 15 215 215 051         | 14 497 409 184              | 14 016 276 077     | 15 364 467 705                     | 16 075 464 633     | 14 621 848 425           | 15 068 114 492           | 15 531 618 071           | 16 032 278 119           | 15 318 464 777 |



## Annexe 17 : Réalisation C.C.T 03/2017.

| Serie | RUBRIQUE                                   | REALISE    |            | OBJ 1ER TRIM<br>2017 | REALISE    |            | Ecart Mars 17/16 |           | Ecart Mars 17/Dec 16 |                | TR/OBJ<br>en % |
|-------|--|------------|------------|----------------------|------------|------------|------------------|-----------|----------------------|----------------|----------------|
|       |  | 31/03/2016 | 31/12/2016 |                      | 31/03/2017 | en valeur  | en %             | en valeur | en %                 |                |                |
| 205   | Effets escomptés                           | 3          | 0          | 0                    | 0          | -3         | -100%            | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 300   | Décaout (Comptes courants débiteurs)       | 12         | 13         | 1                    | 15         | 3          | 21%              | 2         | 13%                  | 1412%          |                |
| 216   | Crédit exploitation à court terme          | 0          | 2          | 2                    | 9          | 9          | #DNV/0!          | 7         | 382%                 | 482%           |                |
| 217   | Crédit de campagne agricole                | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 218   | Crédit de campagne non agricole            | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 292   | Réséchelonnement Crédit à court terme      | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 306   | Crédit PMDA en attente de ASF              | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 310   | Crédit RFIG                                | 437        | 234        | 337                  | 345        | -92        | -21%             | 112       | 48%                  | 103%           |                |
| 312   | Crédit CT pêche                            | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 324   | Crédits de stocks                          | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 330   | Réséchelonnement C.T Intérêt               | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 331   | Réséchelonnement C.T Capital               | 5          | 3          | 5                    | 3          | -2         | -42%             | 0         | 0%                   | 60%            |                |
| 220   | Avance sur factures                        | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 221   | Avance sur créances nées constat Idm       | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 222   | Avance (or) avances nées non constat Idm   | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 224   | Avance sur marchandises                    | 15         | 0          | 40                   | 25         | 10         | 67%              | 25        | #DNV/0!              | 63%            |                |
| 225   | Avance sur Bon de Caisse                   | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 226   | Avance sur dépôts à terme                  | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 228   | Avance d'exploitation garantie             | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
|       | <b>Total Avances</b>                       | <b>15</b>  | <b>0</b>   | <b>40</b>            | <b>25</b>  | <b>10</b>  | <b>67%</b>       | <b>25</b> | <b>#DNV/0!</b>       | <b>63%</b>     |                |
| 181   | Prorogation d'impayé                       | 0          | 3          | 9                    | 3          | 2          | 2                | 0         | -7%                  | 29%            |                |
| 301   | Créances échues à recouvrer CEAR           | 45         | 153        | 123                  | 84         | 39         | 86%              | -69       | -45%                 | 68%            |                |
| 386   | CE. Ressources affectées                   | 136        | 137        | 131                  | 137        | 1          | 1%               | 1         | 1%                   | 105%           |                |
|       | <b>STOTAL CREDITS DE TRESORERIE</b>        | <b>654</b> | <b>543</b> | <b>647</b>           | <b>620</b> | <b>-34</b> | <b>-5%</b>       | <b>77</b> | <b>14%</b>           | <b>96%</b>     |                |
| 206   | Effets à régulariser                       | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 208   | Chèques escomptés Impayés au remboursement | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 209   | Effets escomptés Impayés au remboursement  | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 283   | VAL CHLUISS.P.C.CLI                        | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 344   | IMPAYES SUR SALAIRE                        | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
| 358   | EFF ALG AUPROTEI                           | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          | #DNV/0!          | 0         | #DNV/0!              | #DNV/0!        |                |
|       | <b>STOTAL AUTRES CREANCES IMPAYEES</b>     | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>             | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>#DNV/0!</b>   | <b>0</b>  | <b>#DNV/0!</b>       | <b>#DNV/0!</b> |                |
|       | <b>TOTAL C.C.T</b>                         | <b>654</b> | <b>543</b> | <b>647</b>           | <b>620</b> | <b>-34</b> | <b>-5%</b>       | <b>77</b> | <b>14%</b>           | <b>96%</b>     |                |

## Annexe 18 : Réalisation C.M.L.T 03/2017.

|     | RUBRIQUE                                     | REALISE       |               | OBJ 1ER TRIM  | REALISE       |              | Ecart Mars 17/16 |             | Ecart Mars 17/Dec 16 |             | TRIOBJ |
|-----|--|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|------------------|-------------|----------------------|-------------|--------|
|     |  | 31/03/2016    | 31/12/2016    |               | 2017          | 31/03/2017   | en valeur        | en %        | en valeur            | en %        |        |
| 234 | CMT Equipement ordinaire (234)               | 71            | 47            | 73            | 30            | -41          | -58%             | -17         | -36%                 | 41%         |        |
| 237 | CLT équipement (237)                         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 287 | CMT partiellement bonifié (287)              | 677           | 526           | 688           | 514           | -163         | -24%             | -12         | -2%                  | 75%         |        |
| 288 | CLT partiellement bonifié (288)              | 3 569         | 3 862         | 4 182         | 4 099         | 530          | 15%              | 237         | 6%                   | 98%         |        |
|     | <b>TOTAL CMLT partiellement bonifié</b>      | <b>4 246</b>  | <b>4 387</b>  | <b>4 870</b>  | <b>4 613</b>  | <b>366</b>   | <b>9%</b>        | <b>225</b>  | <b>5%</b>            | <b>95%</b>  |        |
| 379 | CMT ETTAHADI(379)                            | 509           | 480           | 508           | 509           | 0            | 0%               | 29          | 6%                   | 100%        |        |
| 384 | CLT ETTAHADI(384)                            | 76            | 167           | 281           | 194           | 118          | 156%             | 27          | 16%                  | 69%         |        |
|     | <b>TOTAL CMLT ETTAHADI</b>                   | <b>585</b>    | <b>647</b>    | <b>789</b>    | <b>704</b>    | <b>118</b>   | <b>20%</b>       | <b>56</b>   | <b>9%</b>            | <b>89%</b>  |        |
| 244 | Ansei et Cnac MT (244)                       | 68            | 31            | 18            | 23            | -44          | -66%             | -8          | -25%                 | 129%        |        |
| 298 | Ansem (298)                                  | 1             | 0             | 0             | 0             | 0            | -84%             | 0           | -56%                 | 63%         |        |
| 355 | Ansei et Cnac LT (355)                       | 16 510        | 19 152        | 19 154        | 19 608        | 3 098        | 19%              | 456         | 2%                   | 102%        |        |
|     | <b>CMLT Dispositifs aidés</b>                | <b>16 579</b> | <b>19 183</b> | <b>19 172</b> | <b>19 631</b> | <b>3 053</b> | <b>18%</b>       | <b>448</b>  | <b>2%</b>            | <b>102%</b> |        |
| 366 | Credit bail Leasing                          | 183           | 146           | 165           | 126           | -57          | -31%             | -19         | -13%                 | 76%         |        |
| 242 | Credit promotion immobilière (242)           | 439           | 545           | 544           | 545           | 105          | 24%              | 0           | 0%                   | 100%        |        |
| 245 | Habitat rural(245)                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | -9%              | 0           | -2%                  | 100%        |        |
| 313 | CMT pêche (313)                              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 350 | Comptes investissement (350)                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 332 | Rééchelonnement M.T Capital(332)             | 6             | 17            | 15            | 19            | 13           | 238%             | 2           | 15%                  | 121%        |        |
| 328 | CLT Réech Capital Bonifié (328)              | 9             | 676           | 677           | 8             | -1           | -12%             | -667        | -99%                 | 1%          |        |
|     | <b>CMLT Rééchelonnement Capital(332+328)</b> | <b>15</b>     | <b>692</b>    | <b>692</b>    | <b>27</b>     | <b>12</b>    | <b>83%</b>       | <b>-665</b> | <b>-96%</b>          | <b>4%</b>   |        |
| 329 | CLT Consolidation (329)                      | 46            | 44            | 46            | 42            | -5           | -10%             | -3          | -6%                  | 90%         |        |
| 232 | CMT équipement restructuration (232)         | 0             | 138           | 138           | 0             | 0            | #DIV/0!          | -138        | -100%                | 0%          |        |
| 333 | CLT Restructuration (333)                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
|     | <b>CMLT Restructuration</b>                  | <b>0</b>      | <b>138</b>    | <b>138</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>#DIV/0!</b>   | <b>-138</b> | <b>-100%</b>         | <b>0%</b>   |        |
| 327 | CMT RFIG (327)                               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 360 | CLT Tourisme (360)                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 396 | Credit-Consortial-chef-fil (396)             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 375 | Prêt pour acquis equip ménages (375)         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 376 | Prêt pour travaux d'aménagement (376)        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 377 | Prêt pour soins médicaux (377)               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 378 | Prêt pour pèlerinage(378)                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 350 | Prêt pour mariage(380)                       | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 395 | Prêt acquisition matériel informatique (395) | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 236 | CMT reprofiles bonifiés (236)                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 212 | CMT équipement Agricoles                     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0%               | 0           | 0%                   | #DIV/0!     |        |
| 214 | Réech Crédit a l'agriculture                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | -31%             | 0           | -10%                 | #DIV/0!     |        |
| 239 | Habitat rural (ressource)                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 241 | Credit habitat rural personnel BAOR          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 289 | Credit rééchelonnement                       | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | #DIV/0!          | 0           | #DIV/0!              | #DIV/0!     |        |
| 372 | CMT FDRMVT                                   | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | -21%             | 0           | -6%                  | #DIV/0!     |        |
|     | <b>TOTAL C.M.L.T</b>                         | <b>22 165</b> | <b>25 831</b> | <b>26 490</b> | <b>25 718</b> | <b>3 553</b> | <b>16%</b>       | <b>-113</b> | <b>0%</b>            | <b>97%</b>  |        |
|     | <b>TOTAL CCT + CMLT</b>                      | <b>22 820</b> | <b>26 374</b> | <b>27 137</b> | <b>26 338</b> | <b>3 519</b> | <b>15%</b>       | <b>-36</b>  | <b>0%</b>            | <b>97%</b>  |        |

## Annexe 19 : Réalisation ressources clientèle 03/2017.

|         | RUBRIQUE                                     | REALISE<br>31/03/2016 | REALISE<br>31/12/2016 | OBJ 1ER TRIM<br>2017 | REALISE<br>31/03/2017 | Ecart Mars 17/16<br>en valeur | en %        | Ecart Mars 17/Dec 16<br>en valeur | en %        | TR/OBJ<br>en % |
|---------|--|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|----------------|
| 200     | Comptes chèques                              | 1 549                 | 1 686                 | 1 751                | 1 792                 | 243                           | 16%         | 106                               | 6%          | 102%           |
| 248     | Comptes sans mouvements dcd                  | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 255     | Comptes divers                               | 71                    | 21                    | 31                   | 19                    | -52                           | -73%        | -2                                | -8%         | 63%            |
| 256     | Comptes div. administration                  | 24                    | 0                     | 0                    | 0                     | -24                           | -100%       | 0                                 | 0%          | 100%           |
| 257     | Comptes div. personnes décédées              | 13                    | 25                    | 15                   | 35                    | 21                            | 162%        | 10                                | 39%         | 234%           |
| 258     | Comptes div. clientèles de passage           | 176                   | 61                    | 70                   | 63                    | -112                          | -64%        | 2                                 | 3%          | 91%            |
| 296     | CEDAC personnes physiques                    | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 297     | CEDAC personnes morales                      | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 299     | IMR marche public                            | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 300     | Comptes courants clients                     | 6 870                 | 5 326                 | 5 573                | 5 566                 | -1 304                        | -19%        | 240                               | 5%          | 100%           |
| 260     | Comptes livrets épargne sans intérêts        | 1 652                 | 1 592                 | 1 834                | 1 534                 | -118                          | -7%         | -59                               | -4%         | 84%            |
| 120     | Chèque de banque                             | 523                   | 339                   | 376                  | 277                   | -246                          | -47%        | -63                               | -18%        | 73%            |
| 261     | Provisions pour cautions                     | 848                   | 881                   | 973                  | 784                   | -64                           | -8%         | -96                               | -11%        | 81%            |
| 262     | Provisions pour avals                        | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 264     | Provisions pour transfert à effectuer        | 31                    | 140                   | 90                   | 491                   | 461                           | 1489%       | 352                               | 252%        | 546%           |
| 266     | Provisions pour chèques certifiés            | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 267     | Provisions pour chèques frappés d'opposition | 2                     | 2                     | 1                    | 2                     | 0                             | 0%          | 0                                 | 0%          | 267%           |
| 268     | Provisions pour chèques listés payables      | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 269     | Provisions pour ATD                          | 3                     | 4                     | 1                    | 2                     | -1                            | -35%        | -2                                | -53%        | 305%           |
| 272     | Provisions diverses                          | 66                    | 53                    | 49                   | 56                    | -10                           | -15%        | 3                                 | 6%          | 115%           |
|         | <b>RESS à Vue Non Remunérées</b>             | <b>11 829</b>         | <b>10 130</b>         | <b>10 762</b>        | <b>10 622</b>         | <b>-1 207</b>                 | <b>-10%</b> | <b>492</b>                        | <b>5%</b>   | <b>99%</b>     |
| 250     | Compte spécial logement                      | 2                     | 2                     | 2                    | 2                     | 0                             | 0%          | 0                                 | 0%          | 102%           |
| 251     | Livrets épargnes banque                      | 3 589                 | 3 551                 | 3 614                | 3 665                 | 75                            | 2%          | 113                               | 3%          | 101%           |
| 281     | Livrets épargnes banques juniors             | 153                   | 159                   | 157                  | 161                   | 8                             | 5%          | 2                                 | 1%          | 102%           |
|         | <b>RESS à Vue Remunérées (Epargne)</b>       | <b>3 744</b>          | <b>3 712</b>          | <b>3 773</b>         | <b>3 827</b>          | <b>83</b>                     | <b>2%</b>   | <b>115</b>                        | <b>3%</b>   | <b>104%</b>    |
| 275     | Dépôts à terme DTD                           | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 278     | DAT intérêts variables                       | 902                   | 649                   | 854                  | 609                   | -293                          | -32%        | -240                              | -28%        | 71%            |
| 366 111 | CHARG. A PAYER S. OP. TRESORERIE             | 3                     | 3                     | 0                    | 3                     | 0                             | 0%          | 0                                 | 0%          | #DIV/0!        |
| 366 112 | CHARG. A PAYER S. OP. CLIENTELE              | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 366 132 | CHARG. A PAYER DAT                           | 3                     | 13                    | 0                    | 2                     | -1                            | -22%        | -11                               | -83%        | #DIV/0!        |
|         | <b>SI TOTAL DEPOTS A TERME</b>               | <b>908</b>            | <b>866</b>            | <b>854</b>           | <b>614</b>            | <b>-293</b>                   | <b>-32%</b> | <b>-251</b>                       | <b>-29%</b> | <b>72%</b>     |
| 276     | BDC a intérêts fixes                         | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | 0%          | 0                                 | 0%          | 100%           |
| 277     | BDC a intérêts variables                     | 3                     | 3                     | 7                    | 3                     | 0                             | 0%          | 0                                 | 0%          | 45%            |
| 225 118 | BONDS DE CAISSE NOMINAT.                     | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 225 211 | BDC A INTERETS CAPITALISES                   | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 225 121 | BDC anonymes a intérêts fixes                | 3                     | 0                     | 0                    | 0                     | -3                            | -100%       | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 225 122 | BDC anonymes a intérêts fixes                | 39                    | 39                    | 35                   | 39                    | 0                             | -1%         | 0                                 | 0%          | 114%           |
| 366 113 | CHARG. A PAYER S. OP. PORTEF. TIT.           | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 366 131 | CHARG. A PAYER BDC                           | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 369 962 | SOUSCRIPTION EPIDOR(064/36)                  | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
| 362 991 | REPRISE BONS EPIDOR                          | 0                     | 0                     | 0                    | 0                     | 0                             | #DIV/0!     | 0                                 | #DIV/0!     | #DIV/0!        |
|         | <b>SI TOTAL BONS DE CAISSE</b>               | <b>45</b>             | <b>43</b>             | <b>42</b>            | <b>43</b>             | <b>-3</b>                     | <b>-6%</b>  | <b>0</b>                          | <b>0%</b>   | <b>101%</b>    |
|         | <b>RESS Remunérées (à Terme)</b>             | <b>953</b>            | <b>908</b>            | <b>896</b>           | <b>657</b>            | <b>-296</b>                   | <b>-31%</b> | <b>-251</b>                       | <b>-28%</b> | <b>73%</b>     |
| 263     | Provisions pour Credoc                       | 680                   | 174                   | 292                  | 364                   | -316                          | -47%        | 190                               | 109%        | 125%           |
|         | <b>TOTAL RESSOURCES</b>                      | <b>17 206</b>         | <b>14 924</b>         | <b>15 723</b>        | <b>15 470</b>         | <b>-1 736</b>                 | <b>-10%</b> | <b>546</b>                        | <b>4%</b>   | <b>98%</b>     |