

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

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'analyse des écarts budgétaires comme un outil
de pilotage de la performance de la banque.
Cas de la BADR**

Présenté par :

M^{elle} FERHAT LINA

Encadrée par :

Dr. BENNOUR LATIFA

Dr. ZIANI IMENE HIBA

Année universitaire 2025/2026

Remerciements :

Tout d'abord, je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la volonté qui m'ont Permis d'aborder ce modeste travail.

Je voudrais particulièrement remercier mes encadreurs « Madame BENNOUR et Madame ZIANI », pour leurs orientations, leurs conseils et leur esprit critique qui ont contribué à faciliter l'élaboration de cette recherche.

Un vif remerciement à « Madame TEMSI », chef du service budget, pour sa confiance et la documentation qu'elle a mise à ma disposition.

Un grand merci à l'ensemble du personnel de la banque d'agriculture et de développement rural « LA BADR ».

Finalement, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé à mon encadrement et tous ceux qui, de près ou de loin m'ont soutenu pour réaliser ce travail dans les meilleures conditions.

Dédicace

Je dédie le présent mémoire au meilleur papa au monde, FERHAT KARIM ma source de joie et de bonheur, lui qui a tout fait pour que je réussisse, tu as cru en moi tu m'as soutenu et je sais que tu me soutiendras jusqu'à ce que je réaliserais tous mes rêves. Que dieu te garde Cher papa

A ma raison de vivre, à la lumière qui éclaire mes chemins, à l'être qui m'est le plus cher à toi ma douce maman MEZGHICHE RADIA. Tu as toujours été présente à me soutenir et à me motiver avec tes conseils qui sont comme des ondes positives pour moi tu me demandais d'aller vers l'avant et de ne jamais baisser les bras que dieu te garde maman chérie

A Mon seul et unique frère FERHAT AMINE, puisse dieu te garder, éclairer ton chemin et t'aider à réaliser tes vœux les plus chers

A tous mes amis, que je n'oublierais jamais

A chacun de mes professeurs et enseignants et à tous l'équipe de ma chère école ESGEN

Je vous dédie ce modeste travail.

LISTE DES FIGURES :

N° de figure	Titre de figure	N° de page
Figure n° 01	Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage	12
Figure n°02	Le processus de la gestion budgétaire	18
Figure n°03	Les critères de la performance	24
Figure n°04	Écart sur coût direct	40
Figure n°05	Écart sur coût indirect (centre d'analyse)	42
Figure n°06	Le processus de contrôle budgétaire	48
Figure n°07	Organigramme des Agences attachées au groupe régionale ALGER OUEST	63
Figure n°08	L'organigramme du Groupe Régional d'Exploitation Alger Ouest _056_	64

LISTE DES TABLEAUX :

N° de tableau	Titre de tableau	N° de page
Tableau n°01	Les causes des écarts	42
Tableau n°02	Les actions correctives	43
Tableau n°03	Tableau récapitulatif du budget notifié	70
Tableau n°04	Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au 31 mars 2018	73
Tableau n°05	Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au 30 juin 2018	75
Tableau n°06	Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au 30 septembre 2018	76
Tableau n°07	Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au 31/12/2018	77

LISTE DES ABRÉVIATIONS :

BADR : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

GRE : Groupe Régional d'Exploitation

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

PNB : Produit Net Bancaire

RBE : Résultat Brut d'Exploitation

RE : Résultat d'Exploitation

RN : Résultat Net

CMR : Coût Moyen des Ressources

RME : Rendement Moyen des Emplois

ROE : Return On Equity (Rentabilité des Fonds Propres)

ROA : Return On Assets (Rentabilité des Actifs)

DA : Dinar Algérien

ESGEN : École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique

SOMMAIRE

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATION

RESUME ET MOTS CLES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....02

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 01 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance bancaire07

- **Section 1** : La gestion budgétaire comme un outil de contrôle de gestion.....09
- **Section 2** : La notion de la performance bancaire et ses indicateurs19

CHAPITRE 02 : L'analyse des écarts budgétaires comme un outil de pilotage de la performance.....32

- **Section 1** : Fondement théorique de l'analyse des écarts budgétaires34
- **Section 2** : Typologie et méthodes d'analyse des écarts budgétaires.....38
- **Section 3** : Le contrôle budgétaire.....47

DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDE EMPIRIQUE AU SEIN DE LA BADR

CHAPITRE 3 : Analyse des écarts budgétaires au sein de la BADR.....44

- **Section 1** : présentation de l'organisme d'accueil « La BADR »57
- **Section 2** : Analyse du budget de fonctionnement et investissement et identification des écarts au sein de la BADR65
- **Section 3** : Interprétation des écarts budgétaires et analyse des causes.....83

CONCLUSION GÉNÉRALE.....92

BIBLIOGRAPHIE.....96

TABLE DES MATIERES.....98

Résumé :

Ce projet de fin de cycle analyse le rôle de l'**analyse des écarts budgétaires** comme outil de pilotage de la performance au sein de la banque BADR. L'étude montre comment l'identification, la compréhension et la maîtrise des écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations permettent d'améliorer la prise de décision et d'optimiser la performance globale de la banque.

Le travail commence par la présentation des concepts fondamentaux liés à la **gestion budgétaire**, au **contrôle budgétaire** et aux **écarts budgétaires**, en expliquant leurs fonctions dans le processus de management bancaire. Il met en évidence l'importance de la planification et du suivi budgétaire dans un environnement financier marqué par l'incertitude et la concurrence.

L'étude examine ensuite les principaux domaines où l'analyse des écarts joue un rôle essentiel, notamment la **maîtrise des coûts**, l'**allocation des ressources**, la **gestion des charges d'exploitation** et l'évaluation de la performance interne. Elle met en lumière les outils et méthodes utilisés pour mesurer les écarts, en distinguant les écarts sur coûts, sur produits et sur volumes d'activité.

Une analyse pratique a été réalisée au sein de la banque BADR afin d'observer concrètement le processus budgétaire, d'identifier les écarts les plus significatifs et d'évaluer leurs impacts sur la performance financière de l'institution. Les résultats montrent que l'analyse des écarts constitue un instrument indispensable pour comprendre les déviations, détecter les dysfonctionnements et renforcer le pilotage de la performance.

Enfin, le projet souligne les défis auxquels la BADR peut être confrontée, tels que la disponibilité de données fiables, la réactivité des responsables ou encore la coordination entre les services. Il conclut sur la nécessité de renforcer le système de contrôle budgétaire afin d'améliorer la performance et la prise de décision stratégique.

Mots clés : Gestion budgétaire, Analyse des écarts, Contrôle budgétaire, Performance, Banque.

الملخص

يهدف مشروع نهاية الدراسة هذا إلى تحليل دور تحليل الانحرافات الميزانية كأداة لقيادة الأداء داخل بنك التنمية الريفية وتوضح الدراسة كيف أن تحديد وفهم Banque de l'Agriculture et du Développement Rural والفلاحية والتحكم في الفروقات بين التقديرات الميزانية والإنجازات الفعلية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز الأداء العام للبنك

يبدأ العمل بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسيير الميزاني، والرقابة الميزانية، والانحرافات الميزانية، مع شرح وظائفها ضمن عملية التسيير البنكي. كما يبرز أهمية التخطيط والمتابعة الميزانية في بيئة مالية تتسم بعدم اليقين وشدة المنافسة

بعد ذلك، تتناول الدراسة أهم المجالات التي يلعب فيها تحليل الانحرافات دورًا أساسيًا، لاسيما التحكم في التكاليف، وتخصيص الموارد، وتسيير أعباء الاستغلال، وتقييم الأداء الداخلي. كما تسلط الضوء على الأدوات والأساليب المستخدمة في قياس الانحرافات، من خلال التمييز بين انحرافات التكاليف، وانحرافات الإيرادات، وانحرافات حجم النشاط

وقد تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى بنك التنمية الريفية والفلاحية بهدف ملاحظة عملية إعداد الميزانية بشكل عملي، وتحديد أهم الانحرافات، وتقييم آثارها على الأداء المالي للمؤسسة. وأظهرت النتائج أن تحليل الانحرافات يمثل أداة أساسية لفهم الاختلالات، والكشف عن النقائص، وتعزيز قيادة الأداء

وفي الأخير، يبرز المشروع التحديات التي قد يواجهها البنك، مثل توفر البيانات الموثوقة، وسرعة استجابة المسؤولين، والتنسيق بين مختلف المصالح. ويخلص إلى ضرورة تعزيز نظام الرقابة الميزانية من أجل تحسين الأداء ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية

:الكلمات المفتاحية

التسيير الميزاني، تحليل الانحرافات، الرقابة الميزانية، الأداء، البنك

Abstract :

This final Project analyzes the role of budget variance analysis as a performance management tool within the Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). The study explains how identifying, understanding, and controlling the differences between budget forecasts and actual results contribute to improving decision-making and optimizing the bank's overall performance.

The work begins with the presentation of the fundamental concepts related to budget management, budgetary control, and budget variances, while explaining their functions in the banking management process. It highlights the importance of planning and budget monitoring in a financial environment characterized by uncertainty and competition.

The study then examines the main areas in which variance analysis plays an essential role, particularly cost control, resource allocation, management of operating expenses, and internal performance evaluation. It also highlights the tools and methods used to measure variances by distinguishing between cost variances, revenue variances, and activity volume variances.

A practical study was conducted within BADR Bank to observe the budgeting process, identify the most significant variances, and evaluate their impact on the institution's financial performance. The results show that variance analysis is an essential tool for understanding deviations, detecting dysfunctions, and strengthening performance management.

Finally, the project highlights the challenges that BADR may face, such as the availability of reliable data, the responsiveness of managers, and coordination between departments. It concludes with the need to strengthen the budgetary control system in order to improve performance and support strategic decision-making.

Keywords: budget variance analysis, performance management, Banking, Algeria, BADR

INTRODUCTION GÉNÉRALE

• **INTRODUCTION GÉNÉRALE :**

Le secteur bancaire joue un rôle déterminant dans le développement économique, en mobilisant l'épargne, en finançant les projets et en assurant l'intermédiation financière. Dans un environnement marqué par une forte concurrence, des exigences réglementaires croissantes et des mutations rapides, les banques doivent renforcer leurs outils de gestion afin d'améliorer leur performance et assurer leur pérennité. Parmi ces outils, la **gestion budgétaire** occupe une place essentielle, car elle permet de planifier, allouer et contrôler les ressources financières de manière rigoureuse et efficace.

Au cœur de la gestion budgétaire se trouve un mécanisme fondamental : **l'analyse des écarts budgétaires**, qui consiste à comparer les prévisions aux réalisations afin d'évaluer la performance et d'identifier les déviations significatives. Une bonne analyse des écarts permet non seulement de détecter les anomalies, mais aussi d'expliquer leurs causes et d'orienter les décisions correctives. Ainsi, elle constitue un outil stratégique de pilotage de la performance financière des banques.

Ce mémoire s'intéresse à **l'importance de l'analyse des écarts budgétaires** dans le secteur bancaire, en prenant comme étude de cas la **Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)**. L'objectif est d'examiner comment l'analyse des écarts contribue au pilotage de la performance financière de la BADR, et dans quelle mesure elle permet de renforcer l'efficacité du processus budgétaire.

Les résultats de ce travail pourront servir de référence pour améliorer les pratiques du contrôle budgétaire dans les banques publiques en Algérie et favoriser une gestion plus performante.

• **PROBLÉMATIQUE :**

L'analyse des écarts budgétaires représente un instrument clé pour piloter la performance financière dans les institutions bancaires. Elle permet aux responsables de comprendre les écarts entre les prévisions et les réalisations, d'en identifier les causes et d'adopter des actions correctives pertinentes.

Dans cette perspective, notre étude s'intéresse à la BADR et examine de près le rôle joué par son système d'analyse des écarts dans le pilotage de la performance.

❖ La problématique centrale de cette recherche est formulée comme suit :

Comment l'analyse des écarts budgétaires au sein de la BADR contribue-t-elle au pilotage de sa performance financière ?

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

1. Dans quelle mesure le processus de gestion budgétaire au sein de la BADR permet-il de maîtriser les écarts budgétaires ?
2. Quel est l'impact de l'analyse des écarts budgétaires sur le pilotage de la performance financière de la BADR ?
3. Dans quelle mesure les écarts budgétaires observés influencent-ils la prise de décisions correctives au sein de la BADR ?

• LES HYPOTHESES :

1. L'application rigoureuse du processus de gestion budgétaire au sein de la BADR réduit significativement les écarts entre les prévisions et les réalisations.
2. L'analyse des écarts budgétaires améliore le pilotage de la performance financière en permettant un meilleur suivi des indicateurs financiers.
3. Les écarts budgétaires significatifs conduisent à la mise en place de décisions correctives visant à améliorer la performance financière de la BADR.

• Les raisons du choix du thème :

Le choix de ce thème s'explique par la place centrale qu'occupe le secteur bancaire dans l'économie algérienne, et par la nécessité pour la BADR de piloter sa performance dans un environnement financier en pleine mutation (digitalisation, finance islamique, nouvelles réglementations de la Banque d'Algérie). L'analyse des écarts budgétaires permet de transformer le budget d'un simple document comptable en un véritable instrument de navigation capable d'anticiper les risques de rentabilité.

Ce sujet a été retenu car il permet d'explorer le lien entre la rigueur du contrôle budgétaire et la performance bancaire. En tant qu'étudiante à l'ESGEN, cette thématique offre l'opportunité d'apporter une contribution pratique en analysant comment une banque publique algérienne peut optimiser ses ressources et minimiser ses coûts d'exploitation grâce à un suivi rigoureux des dérives budgétaires.

Les objectifs de la recherche :

Cette étude a pour objectifs de :

- Cette recherche a pour objectif principal d'analyser le rôle de l'analyse des écarts budgétaires dans le pilotage de la performance financière au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), en mettant l'accent sur le contrôle des dépenses et l'optimisation des ressources.
- Elle vise à examiner la relation entre le niveau de réalisation des budgets et la performance financière de la BADR, afin de déterminer dans quelle mesure une gestion budgétaire efficace contribue à l'atteinte des objectifs fixés.
- L'étude cherche également à identifier les principales causes des écarts budgétaires, qu'ils soient liés aux charges d'exploitation ou aux produits bancaires, en s'appuyant sur l'analyse des données internes de la banque.
- En analysant les écarts entre les prévisions et les réalisations, cette recherche ambitionne de fournir des outils d'aide à la décision permettant d'améliorer le pilotage financier et la qualité du contrôle budgétaire.
- Enfin, cette étude contribue à enrichir la réflexion académique et professionnelle sur le rôle stratégique de l'analyse des écarts budgétaires dans l'amélioration de la performance financière, notamment dans le contexte des banques publiques Algériennes.

METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Afin de répondre à notre problématique et de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique à la fois descriptive et analytique, fondée sur une étude de cas réalisée au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR).

Cette démarche repose sur les éléments suivants :

- Une recherche documentaire portant sur les concepts du contrôle de gestion, de la gestion budgétaire, de l'analyse des écarts budgétaires et de la performance financière bancaire, à travers des ouvrages spécialisés, des articles scientifiques, des mémoires universitaires et des textes réglementaires.

- Une étude de cas appliquée à la BADR, permettant d'examiner les pratiques de gestion budgétaire mises en œuvre au sein de l'établissement.
- Une analyse des documents internes consultés durant la période de stage, notamment les états budgétaires, les tableaux de suivi des réalisations et les rapports d'activité, afin d'identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations et d'évaluer leur incidence sur la performance financière.
- Une exploitation des informations recueillies durant le stage pratique effectué au sein de la BADR, qui a permis de mieux comprendre le fonctionnement du processus budgétaire, les modalités de suivi des dépenses ainsi que les mécanismes de contrôle mis en place par la banque.
- **Plan de recherche :**

Afin de répondre précisément à la problématique centrale de notre recherche et de vérifier l'ensemble des hypothèses de travail formulées précédemment, notre démarche méthodologique s'articule autour d'un plan rigoureusement structuré en deux parties complémentaires. Ce cheminement associe de manière systématique une approche conceptuelle approfondie à une étude empirique et quantitative menée sur le terrain.

La première partie, exclusivement consacrée au **cadre théorique**, a pour vocation de poser et de clarifier les fondements conceptuels, doctrinaux et managériaux liés au contrôle de gestion, à la construction budgétaire et à l'évaluation des écarts. L'enjeu est de modéliser leur rôle clé dans le pilotage proactif de la performance financière et de la rentabilité au sein des institutions bancaires. Cette partie théorique se déploie en deux chapitres fondamentaux :

- **Le premier chapitre**, intitulé « *Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance bancaire* », s'attache à analyser les mécanismes de la gestion budgétaire en tant qu'outil pivot et instrument essentiel du contrôle de gestion (**Section 1**). Par la suite, il décortique minutieusement la notion complexe de performance bancaire à travers ses indicateurs financiers et ses agrégats de rentabilité spécifiques au secteur financier (**Section 2**).
- **Le deuxième chapitre**, intitulé « *L'analyse des écarts budgétaires comme un outil de pilotage de la performance* », approfondit les fondements théoriques de l'évaluation budgétaire (**Section 1**). Il dresse ensuite une typologie exhaustive ainsi qu'une étude des différentes méthodes d'analyse et de calcul des écarts (**Section 2**). Enfin, il met en exergue le fonctionnement global du contrôle budgétaire en tant que système régulateur

permettant de mesurer, de corriger et d'optimiser la performance financière de l'entreprise (**Section 3**).

La deuxième partie, de nature **empirique**, matérialise notre cas pratique à travers une immersion au cœur de la réalité opérationnelle bancaire. Menée au sein du Groupe Régional d'Alger Ouest (GRE 056) de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), cette étude vise à confronter la théorie aux pratiques réelles d'exécution budgétaire afin d'apprécier la contribution effective de l'analyse des écarts au pilotage financier de l'institution. Cette partie se concentre logiquement autour d'un unique chapitre majeur :

- **Le troisième chapitre**, intitulé « *Analyse des écarts budgétaires au sein de la BADR* », débute par une immersion institutionnelle consacrée à la présentation globale de l'organisme d'accueil, de ses missions économiques et de son organisation structurelle (**Section 1**). Il bascule ensuite vers un examen quantitatif et analytique des budgets de fonctionnement et d'investissement afin de repérer et de chiffrer précisément les écarts enregistrés (**Section 2**). Ce chapitre s'achève par une interprétation approfondie des causes de ces écarts, mesurant leur impact direct sur la performance bancaire, tout en proposant des recommandations managériales et des actions correctives pour optimiser le pilotage financier futur (**Section 3**).

Enfin, une **Conclusion Générale** viendra couronner l'ensemble de ce travail de recherche afin de synthétiser les principaux résultats dégagés, de valider ou d'infirmer nos hypothèses initiales, et d'ouvrir de nouvelles perspectives scientifiques quant à l'évolution du contrôle de gestion face aux défis de l'économie numérique.

Chapitre 01 :
Le contrôle de gestion et la performance
bancaire

Introduction du chapitre :

Dans un environnement bancaire caractérisé par une concurrence accrue, une évolution constante des réglementations et des exigences croissantes en matière de rentabilité et de maîtrise des risques, les banques doivent renforcer leurs outils de pilotage afin d'assurer une gestion efficace de leurs ressources et une amélioration continue de leurs performances. Dans ce contexte, le contrôle de gestion occupe une place essentielle au sein des établissements bancaires, puisqu'il permet de suivre les réalisations, d'évaluer les résultats obtenus et d'orienter les décisions stratégiques et opérationnelles.

Parmi les principaux outils du contrôle de gestion figure la gestion budgétaire, considérée comme un instrument fondamental de planification, de coordination et de contrôle des activités de la banque. À travers l'élaboration des budgets et le suivi des réalisations, elle contribue à la maîtrise des coûts, à l'optimisation des ressources et à l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

Par ailleurs, le pilotage de la performance bancaire nécessite également une compréhension approfondie de la notion de performance ainsi que des indicateurs permettant de l'évaluer. En effet, les banques s'appuient sur différents indicateurs financiers et opérationnels afin de mesurer leur efficacité, leur rentabilité et leur capacité à atteindre les objectifs stratégiques.

Ainsi, ce chapitre a pour objectif de présenter le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance bancaire. Pour cela, nous aborderons dans une première section la gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion. Ensuite, nous traiterons dans une deuxième section la notion de performance bancaire ainsi que ses principaux indicateurs.

➤ **Section 01 : La gestion budgétaire comme un outil de contrôle de gestion**

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

1. Concept clé sur le contrôle de gestion :

a) Entre définition historique et conception Moderne :

Le contrôle de gestion est défini comme le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. En général, le contrôle de gestion vise à motiver les responsables et à les inciter à mener des activités contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation. L'origine des termes qui composent cette expression remonte loin. Le mot "contrôle" peut être retracé jusqu'au XIV^e siècle, plus précisément en 1367. Selon le Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), à cette époque, le terme "contremouille" désignait un registre tenu en double pour vérifier les informations contenues dans un autre registre. Ainsi, les opérations étaient enregistrées pour la première fois sur un "rôle", c'est-à-dire un rouleau de parchemin, et ces informations étaient également consignées sur un second document (le contre-rôle), détenu par un tiers, qui permettait de contrôler la conformité des opérations. L'idée était de s'assurer qu'aucune erreur d'enregistrement ou de malversation ne pouvait se produire grâce à ces deux enregistrements. De nos jours, le mot "contrôle" revêt deux significations dans son acception moderne. D'une part, il désigne la vérification, c'est-à-dire le contrôle des individus, des objets ou des procédures. D'autre part, il fait référence à un commandement exercé sur les personnes ou les objets. Cette dimension renvoie plus directement à l'action d'un dirigeant ou d'un manager sur ses équipes¹.

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

¹CHAUVET C., *Le contrôle de gestion... Mais c'est simple*, Dunod, Paris, 2022, p. 12.

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

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

En réalité, le contrôle de gestion peut être considéré comme la traduction française du terme anglais "management control". Si nous adoptons la définition couramment acceptée de Robert N. Anthony (1965), le contrôle de gestion est "le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation". Par conséquent, nous pouvons en déduire que le contrôle de gestion s'est développé selon deux axes principaux³

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

Le contrôle de gestion est donc :

- Pour certains, il s'agit de faire des économies, d'atteindre l'efficience par la surveillance
- Pour d'autres, il s'agit d'abord d'être efficace, et de piloter au mieux l'organisation pour lui faire atteindre ses objectifs.
- **Selon KHEMAKHEN (2001)**, le contrôle de gestion est le processus visant à mobiliser efficacement les ressources d'une organisation pour atteindre ses objectifs. Il nécessite une stratégie claire avec des objectifs à long, moyen et court terme, ainsi que des tactiques pour les atteindre.
- **Selon C. Grenier (1990)**, le contrôle de gestion consiste à concevoir et mettre en œuvre des outils d'information pour assurer la cohérence entre les objectifs, les moyens et les réalisations. Il joue un rôle essentiel en contrôlant l'efficacité et l'efficience des actions

²ANTHONY R. N., *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 1993, p. 21

³CHAUVET C., *Op. cit.*, p. 13

et des ressources. Cependant, lorsque les approches de gestion favorisent la délégation et la responsabilisation, le contrôle du comportement devient crucial, et le contrôle managérial devient un mécanisme incitatif pour motiver les individus.

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

b) Le processus du contrôle du gestion :

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

✓ Planification :

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les

Objectifs à long terme. Dans cette phase, il faut définir opérationnellement une stratégie qui

Est effectivement la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, la gestion prévisionnelle des budgets, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des Ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs (choix des couples produits/marchés, Investissement et désinvestissement, organisation des ressources humaines, adaptation de L'outil de production, plan de financement)⁶.

✓ Action et réalisation :

La phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l'action ou de l'exécution des

Plans d'action, leur traduction en faits pour atteindre les objectifs fixés.

⁴ CHAUVET C., *Op. cit.*, p. 13

⁵ DE KERVIER I. et DE KERVIER L., *Contrôle de gestion à la portée de tous*, Economica, Paris, 2006, p. 10

⁶ DAHMANI S., *Appréciation de la performance d'un système de contrôle de gestion via le tableau de bord*, Mémoire de Master en sciences commerciales, finance et comptabilité, EHEC d'Alger, Alger, 2017, p. 12.

✓ Suivi des réalisations :

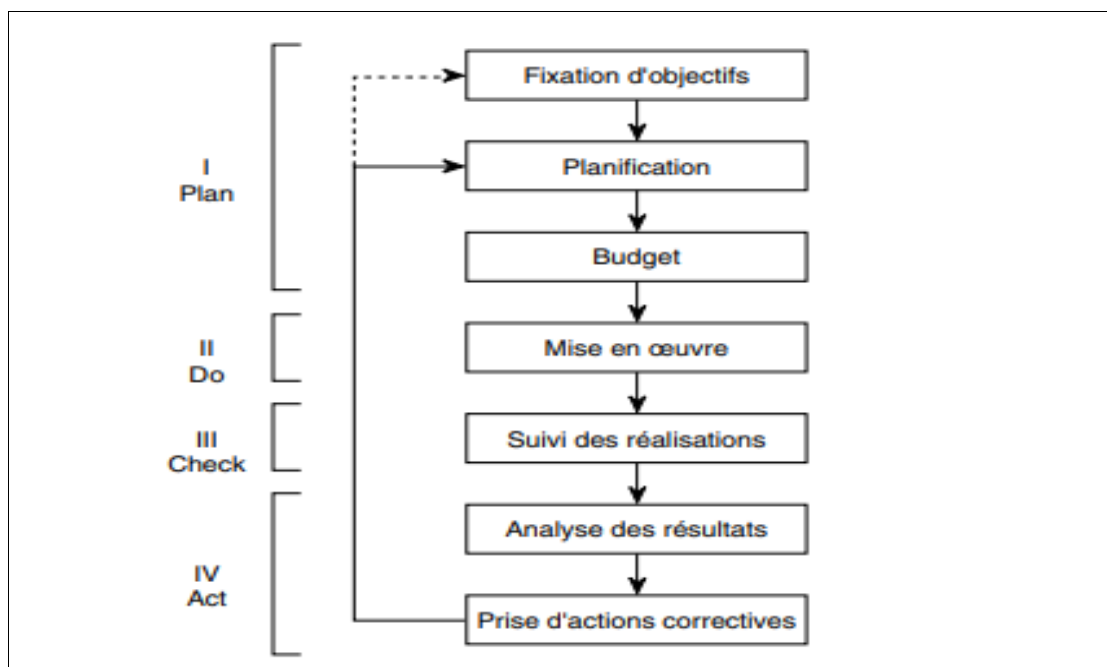
Cette étape consiste à valoriser la consommation des ressources et l'atteinte des résultats

Tout en déterminant les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

✓ L'analyse des écarts et la prise des décisions correctives :

Il s'agit de fournir des explications et d'identifier les causes des marges et des écarts Constatés. Par conséquent, apporter des actions correctives en cas d'incohérence entre les Objectifs fixés et les résultats obtenus. Ces actions correctives doivent être incorporées dans la planification du cycle suivant, elles portent le Plus souvent sur les actions à mener, les Moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, en cas extrême, Remettre en cause les objectifs eux-mêmes

Figure n°01 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage



Source : LÖNING H., MALLERET V., MÉRIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO È., MICHEL D. et SOLÉ A., *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, 3^e édition, Dunod, Paris, p. 20.

c) Les missions du contrôle de gestion :

Les missions principales du contrôle de gestion sont :⁷

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

La maîtrise de l'activité et l'amélioration des performances : Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la maîtrise de l'activité et l'amélioration des performances des dirigeants d'une entreprise. Il les guide dans l'établissement d'objectifs clairs, la mise en place des ressources nécessaires et la définition de plans d'action pertinents. Il vise à optimiser les gains, la productivité et l'efficacité globale de l'organisation en coordonnant toutes les actions. Les analyses de rentabilité par centre de profit, produit ou client sont réalisées pour mettre en évidence la contribution spécifique d'une entité aux résultats de la banque. Ces analyses aident à définir la stratégie à adopter à moyen terme. Les analyses des écarts permettent aux managers d'identifier les causes cachées de ces différences et de choisir les actions correctives pour améliorer la performance et la rentabilité.

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

2. Les outils du contrôle de gestion :

L'objectif principal du contrôle de gestion est de piloter la performance d'une entreprise. Système d'échange d'informations, il fait le lien entre les différents services et organes de l'entreprise. Le contrôleur de gestion manipule de multiples données pour les centraliser, les

⁷ SLIMANE-KHELIFA F., *Analyse des écarts et contrôle budgétaire*, Mémoire de fin d'études, École Supérieure des Banques, Alger, 2011, p. 23.

synthétiser et les interpréter. Pour l'aider à la décision, il traduit ensuite ses constats en recommandations concrètes à l'attention des organes de direction.⁸

Ces outils lui permettent de gérer les données, produire des rapports pertinents et aider à la prise de décision

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

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

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

La comptabilité analytique : La comptabilité analytique est un outil recommandé dans la gestion des entreprises, offrant un aperçu détaillé des activités et des coûts de chaque

⁸BERLAND N. et DE RONGÉ Y., *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, Pearson, France, 2011, p. 394.

département. Elle permet de gérer les aspects du bilan tels que la valorisation des capitaux propres. Les principales méthodes de calcul des coûts utilisées sont les coûts complets, les coûts partiels, le direct costing et le target costing. Ces méthodes aident à prendre des décisions éclairées sur la gestion des coûts et à maximiser la satisfaction client tout en minimisant les dépenses.

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

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

3. La gestion budgétaire :

3.1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »⁹.

On peut aussi la définir comme, « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹⁰.

Les objectifs de la gestion budgétaire sont déterminés à partir des différentes définitions de celle-ci et se résument comme suit :¹¹

- Contribue à l'identification des responsabilités, des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Permet de coordonner les actions des managers.
- Incite à l'atteinte des résultats en contribuant à l'appréciation des responsabilités dans l'entreprise.
- Permet de motiver les responsables des centres, car leurs résultats sont clairement identifiés.

⁹ FORGET J., *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p. 09.

¹⁰ DORIATH B., *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^e édition, Dunod, Paris, 2008, p. 1

¹¹ RAGAIGNE A. et TAHAR C., *Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions*, Lextenso Éditions, 2017, p. 13.

3.2. Les étapes de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est composée de trois phases qui sont :¹²

La prévision :

La prévision et l'établissement du plan sont appuyés sur de nombreuses simulations ;

Prévoir : collecter les informations internes et externes permettant d'établir pour une période

Donnée un programme d'actions.

Simuler : faire des hypothèses de travail pour valider la stratégie en chiffrant un but à atteindre et les moyens pour y parvenir.

La prévision est un plan d'activité dont l'élaboration est souvent confiée au « service budget »

Comprenant gestionnaires, comptables et techniciens qui seront chargés d'animer les navettes

Budgétaires à l'intérieur de l'entreprise. Il ne faut pas omettre d'y associer les opérationnels en amont des problèmes qui les concernent, car c'est la seule façon de comprendre comment améliorer les plans d'action prévisionnelles.

La budgétisation :

C'est l'établissement du budget, ce dernier est un plan à court terme chiffré comportant une

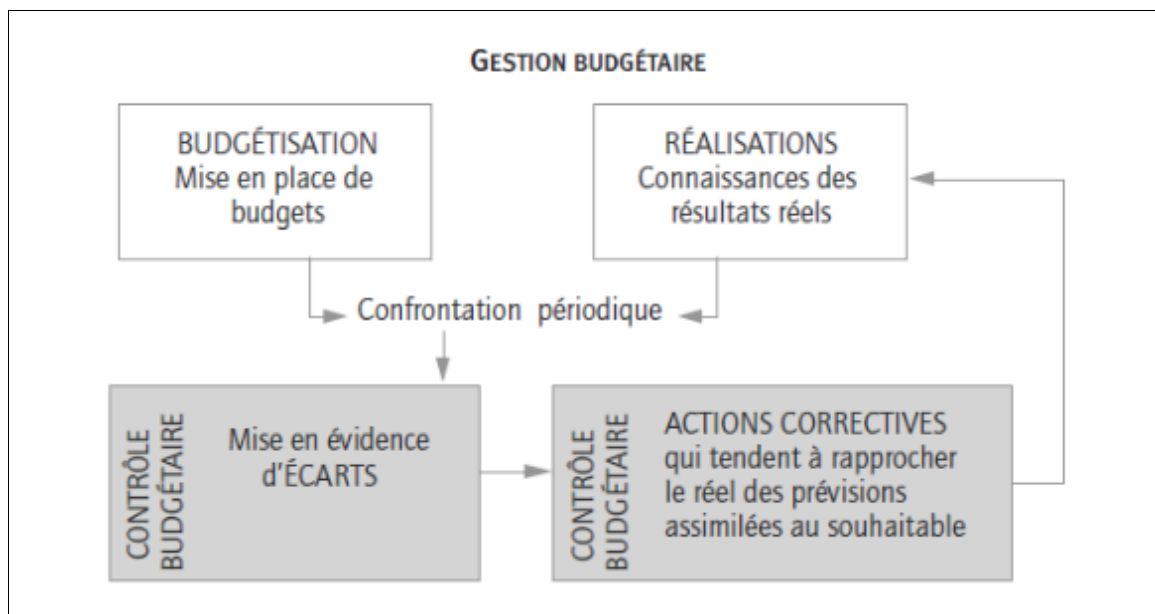
Affectation des ressources liées à une assignation de responsabilités pour atteindre les objectifs souhaités par l'entreprise. Il doit être accompagné d'un plan d'action qualitatif et daté.

Le contrôle budgétaire

Le contrôle est une phase tellement importante que certains ont tendance à confondre le contrôle budgétaire et la gestion budgétaire. Cette étape consiste à rapprocher entre les prévisions et les réalisations afin de dégager les écarts, les interpréter et proposer les solutions possibles

¹²AMMOUR M., *La gestion budgétaire comme instrument essentiel de contrôle de gestion : Étude de cas de Keller Fondations Spéciales SPA*, Mémoire de Master, École des Hautes Études Commerciales (EHEC), Alger, 2019, p. 29.

Figure n°02 : le processus de la gestion budgétaire ¹³



Source : ALAZARD C. et SÉPARI S., *DCG 11 : Contrôle de gestion, manuel et applications*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2010, p. 225.

4. Les limites de la gestion budgétaire :

Les limites de la gestion budgétaire se résument comme suit :¹⁴

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels
- La désignation des responsabilités et le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de réactivité

¹³ ALAZARD C. et SÉPARI S., *DCG 11 : Contrôle de gestion, manuel et applications*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2010, p. 225.

¹⁴ DORIATH B., *Op. cit.*, p. 03

- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète

➤ **Section 02 : La notion de la performance bancaire et ses indicateurs**

A. La notion de la performance bancaire :

1. Définition de la performance :

Pour comprendre le concept de "**performance bancaire**", il est essentiel de commencer par expliquer et définir la notion de performance de manière générale. Le terme "**performance**" à son origine dans l'ancien français "**performer**" et remonte **au 13ème siècle**. Dans le langage courant, le mot performance peut avoir quatre significations principales :¹⁵

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

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

Peut être évalué en comparant les réalisations aux objectifs fixés, reflétant ainsi le succès de l'action. **Selon Machesnay (1991)**, la performance représente le degré de réalisation de l'objectif recherché et prédéfini par une entreprise. De plus, cet auteur identifie quatre mesures de la performance, qui sont :

¹⁵ BEL HADJ SALAH M., *Les déterminants de la performance bancaire : cas des banques tunisiennes*, Mémoire de fin d'études, 2020, p. 05.

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

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

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

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

La productivité

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

Notion d'économie : L'économie se réfère aux conditions dans lesquelles les moyens sont obtenus. Afin qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être réalisée au coût le plus bas possible tout en répondant à des critères de qualité acceptables.

Notion de pertinence : C'est la relation que doit exister entre les objectifs et les moyens. En d'autres termes, c'est la conformité des moyens mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Les moyens doivent être adaptés en qualité et en quantité aux objectifs tracés

2. La performance bancaire :

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

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

3. Types de la performance :

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

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

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

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

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

a. Performance économique : La performance économique consiste à réduire les coûts et à maximiser les résultats financiers, tels que le chiffre d'affaires, le profit et la rentabilité. Elle comprend une composante à court terme, mesurée par des indicateurs immédiats, et une composante à moyen et long terme, visant à créer un potentiel bénéfique pour l'avenir¹⁶

b. Performance sociale : Selon Bayed (1992), la performance sociale vise à améliorer les conditions de travail et la satisfaction des employés. Elle est évaluée en termes de climat social,

¹⁶ LALLÉ B., *Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Éditions Comptables Malesherbes, 1992, p. 16.

de satisfaction du personnel et de gestion des conflits. Elle tient compte des actions entreprises par l'entreprise pour améliorer les conditions de travail.

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

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

e. Performance managériale : Selon Frioui (2001), la performance managériale concerne les compétences du manager à gérer son temps, à coordonner les aspects clés et à atteindre les objectifs fixés. Elle est évaluée en termes de direction des subordonnés, d'entrepreneuriat, de leadership et de gestion des ressources humaine.¹⁷

F. Performance organisationnelle : Kalika (1988), a défini la performance organisationnelle comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique »¹⁸, elle concerne la structure de l'organisation et se concentre sur le respect de la structure formelle, les relations entre les services, la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

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

h. Performance commerciale : La performance commerciale concerne la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients en proposant des produits et services conformes

¹⁷ BOYATISIZ B., cité dans PAYETTE A., *Efficacité des gestionnaires et des organisations*, Éditions de l'Organisation, 1998.

¹⁸ KALIKA M., *Structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances*, Éditions Economica, Paris, 1988, p. 340.

à leurs attentes. Elle est évaluée en termes de part de marché, de fidélisation de la clientèle, de satisfaction des clients et de rentabilité par client, produit ou marché.

4. L'objectif de la mesure des performances :

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

Objectif d'information : La mesure des performances des agences bancaires vise à orienter les comportements et à informer les responsables des agences sur les choix stratégiques de la banque, réduisant ainsi l'incohérence entre les objectifs globaux et les actions locales.

Objectif d'incitation : La mesure des performances incite les responsables d'agences à atteindre les objectifs fixés. Des systèmes de sanctions et de récompenses sont utilisés pour dynamiser les comportements et stimuler la performance, en utilisant des mesures telles que la rémunération, le statut, la reconnaissance, le pouvoir délégué, etc.

Objectif de pilotage : La mesure des performances permet aux managers de piloter efficacement en fournissant un langage explicite et des données comparables. Elle permet d'établir des objectifs de performance, de suivre la mise en œuvre des choix stratégiques, de détecter les écarts entre le prévu et le réalisé, et d'ajuster les plans d'action. Elle assure également un contrôle sur la performance des agences et permet d'établir un cap de performance commun à la banque.¹⁹

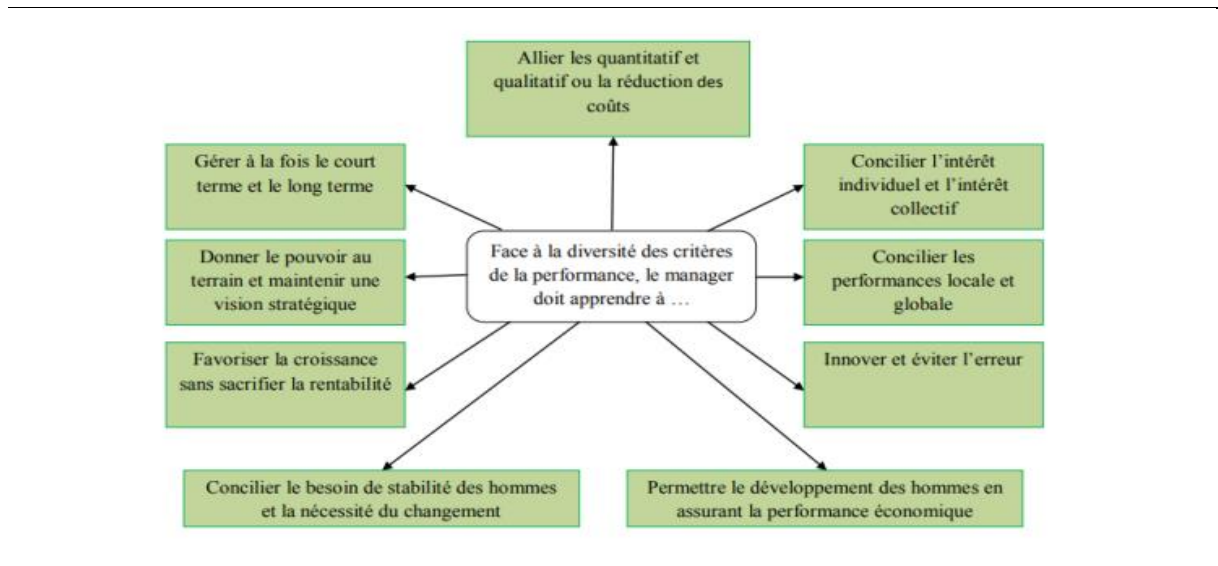
5. Les critères de mesure de la performance :

La distinction entre les entités performantes et non performantes nécessite des critères précis pour évaluer les performances. La mesure de la performance peut être relative ou absolue. Dans une évaluation relative, les résultats sont comparés à des performances passées ou externes, tandis que dans une évaluation absolue, ils sont jugés indépendamment de données précises. La mesure peut être quantitative ou qualitative, basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives. Il est important de faire la distinction entre l'efficacité (atteindre les objectifs prévus) et l'efficience (y parvenir avec un minimum d'efforts et de coûts).²⁰

¹⁹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 44

²⁰ BANNOUR BOUTHEINA « *Efficience des Banques commerciales Tunisiennes /Etude par l'Approche de Frontière Stochastique* »

Figure N° 03 : Les critères de la performance.



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

B. Les indicateurs de la performance bancaire :

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

1. Généralité sur les indicateurs de la performance :

1.1. Définition d'indicateur : Selon Cerutti et Gattino (1993)²¹, un indicateur est une donnée objective qui quantifie un résultat de manière stricte et quantitative. Essid M. (2009)²² donne une définition similaire en indiquant que les indicateurs de performance sont des outils clés du système de contrôle de gestion pour mesurer et suivre les stratégies et les objectifs de l'entreprise. Ces indicateurs permettent de mesurer la performance et de contrôler l'utilisation des ressources à distance. Les indicateurs de performance sont utilisés par les organisations pour contrôler, évaluer et suivre l'ensemble de leurs processus. Ils servent également d'outils essentiels pour évaluer le niveau de réussite par rapport aux objectifs fixés.

²¹CERUTTI et GATTINO, cité par HAOUY S., 1993, p. 18.

²²ESSID M., *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*, Human and Social Sciences, Université Paris-Sud XI, France, 2009, p. 35

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

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

1.2.2. Selon leur nature :²³ résultats financiers ont longtemps dominé la mesure et l'évaluation de la performance des organisations. Cependant, à partir des années 90, il est devenu évident qu'il était nécessaire d'intégrer des indicateurs non financiers. Des chercheurs ont souligné l'importance d'évaluer la performance des entreprises en prenant en compte la création de valeur pour le client et d'autres critères multidimensionnels. La performance ne se limite plus au rendement financier, mais englobe plusieurs aspects, nécessitant une mesure plus complète.

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

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

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

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

Lors de l'évaluation de la performance bancaire, différentes situations peuvent se présenter, allant de performances excellentes à satisfaisantes, en passant par des domaines à améliorer ou à risque.²⁴

²³ CAUVIN E. et BESCOS P.-L., cité par, *L'évaluation des performances dans les entreprises françaises*, p. 2

²⁴ AUTISSIER David, 2009, pp. 31-32

En fonction de ces résultats, il est nécessaire de prendre des décisions appropriées pour chaque cas. Pour évaluer la performance bancaire, nous avons utilisé les instruments financiers les plus couramment utilisés, en nous appuyant sur les états financiers de la banque. Nous allons présenter et expliquer les différentes approches et les différents ratios, ainsi que les taux souhaitables associés. Ces instruments sont répartis de mesure en trois catégories :²⁵

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

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

a. Le produit net bancaire (PNB) : Le PNB (Produit Net Bancaire) est calculé en soustrayant les charges bancaires des produits bancaires. Il englobe les différentes facettes de l'activité bancaire notamment les services rendus et l'intermédiation financière. Le PNB permet d'évaluer la valeur ajoutée des banques et représente la marge brute générée par l'ensemble de leurs activités, incluant les intérêts, les commissions et les revenus provenant du portefeuille titres.

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

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

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

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

c. Résultat d'Exploitation (RE) : Le résultat d'exploitation est la marge générée par une banque grâce à ses activités, après avoir pris en compte les frais de structure ainsi que le risque

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

de crédit. Il est calculé en déduisant du résultat brut d'exploitation les dotations aux provisions. Par conséquent, le résultat d'exploitation tient compte de la notion de risque.

RE = Résultat brut d'exploitation - Dotations aux provisions - Dotations aux amortissements.

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

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

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

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

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

c. La marge nette d'intérêts et l'écart de taux : La marge nette d'intérêts offre des informations sur l'activité d'intermédiation de la banque. Elle est obtenue en soustrayant les

intérêts débiteurs (les intérêts payés par la banque à ses clients pour rémunérer leurs fonds déposés chez elle) des intérêts créditeurs (les intérêts perçus par la banque sur les crédits qu'elle accorde). La marge nette représente la différence entre les intérêts perçus et les intérêts versés par la banque. Ce concept est largement utilisé dans les études sur la performance des banques. En ce qui concerne l'écart de taux, il est calculé en effectuant une soustraction. Le rendement moyen des emplois - le coût moyen des ressources.

2.3. L'approche par les ratios de rentabilité :

a. ROE (Return On Equity) :

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

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

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

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

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

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

c. Levier financier : A partir de ce ratio, il est possible de comparer les actifs par rapport aux fonds propres, ce qui en fait un moyen de mesurer à la fois le profit et le risque. Le résultat de ce ratio est exprimé en nombre de fois. Il est influencé par les provisions pour créances douteuses, car il est courant de retirer rapidement ces crédits des bilans en utilisant la technique

du write-off. Cette technique entraîne une diminution du ratio tout en provisionnant les créances douteuses. Le calcul de ce ratio est effectué de la manière suivante :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion du chapitre :

En conclusion, ce premier chapitre nous a permis de présenter les fondements théoriques du contrôle de gestion, de la gestion budgétaire et de la performance bancaire. Nous avons montré que le contrôle de gestion constitue un outil essentiel de pilotage permettant d'assurer une utilisation efficace des ressources, de suivre les réalisations et de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nous avons également mis en évidence le rôle de la gestion budgétaire dans la planification, la coordination et le contrôle des activités, à travers l'élaboration des budgets et l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Par ailleurs, l'étude de la performance bancaire a permis de présenter ses différentes dimensions ainsi que les principaux indicateurs utilisés pour son évaluation, notamment les soldes intermédiaires de gestion (Produit Net Bancaire, Résultat Brut d'Exploitation, Résultat d'Exploitation et Résultat Net), les indicateurs liés aux coûts, aux rendements et aux marges (coût moyen des ressources, rendement moyen des emplois, marge nette d'intérêts et écart de taux), ainsi que les ratios de rentabilité et de performance financière tels que le ROE, le ROA, le levier financier, le ratio de surface financière, le ratio de solvabilité, la marge bancaire, la marge de profit et le coefficient d'exploitation.

Ces éléments théoriques constituent une base indispensable pour comprendre l'analyse des écarts budgétaires, qui fera l'objet du chapitre suivant, en mettant en évidence son rôle dans le pilotage de la performance et l'amélioration de la prise de décision.



Chapitre 02 :

L'analyse des écarts budgétaire comme un outil de pilotage de la performance

Introduction du chapitre :

La gestion budgétaire ne peut être considérée comme un outil de pilotage efficace que si elle intègre une phase de contrôle rigoureuse. En effet, la simple élaboration de prévisions ne suffit pas à garantir la performance d'une institution bancaire si ces dernières ne sont pas confrontées à la réalité des faits. Comme l'indique Benoît Pigé, le contrôle de gestion repose sur un modèle cybernétique où l'information circule en boucle : la planification fixe les objectifs, l'exécution produit des résultats, et l'analyse des écarts permet de réguler le système en identifiant les dérives.

Dans le contexte spécifique de la BADR, où les variables économiques et réglementaires sont en constante évolution, l'analyse des écarts devient le pivot de la maîtrise opérationnelle. Elle transforme le budget d'un document prévisionnel statique en un instrument dynamique de mesure de l'efficacité et de l'efficience. Cette démarche ne vise pas uniquement à constater une différence numérique, mais à interpréter les causes profondes des décalages — qu'elles soient d'origine interne ou liées à des facteurs de marché — afin de permettre à la direction générale de prendre les décisions correctives nécessaires.

L'objet de ce deuxième chapitre est d'approfondir les mécanismes théoriques et méthodologiques de cet outil de pilotage.

- Dans la première section, nous poserons les fondements théoriques de l'analyse des écarts, en insistant sur la logique de responsabilité et de régulation qu'elle sous-tend.
- La deuxième section sera consacrée à la typologie des écarts rencontrés en milieu bancaire et aux méthodes de décomposition mathématique, notamment les effets volume et les effets taux, indispensables pour isoler les causes de variation du Produit Net Bancaire.
- Enfin, la troisième section examinera les apports concrets de cette analyse pour le pilotage de la performance, tout en soulignant ses limites inhérentes dans un environnement instable.

Section 01 : Fondement théorique de l'analyse des écarts budgétaires

1. Les budgets :

1.1 Définition :

Nous pouvons citer diverses définitions données par de multiples auteurs tels que :

Philippe LORINO définit le budget comme suit : « Le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroactions de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision Stratégique.) ».²⁶

M. GERVAIS, dans son ouvrage « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise » définit le budget comme : « Un plan à court terme chiffré, comportant affectation de ressources et assignation de responsabilités. »²⁷

Le budget est défini par LEO SHADONNET comme suit : « faire un budget c'est d'établir une prévision de fait probable qui va intervenir au cours d'une période déterminée. C'est aussi l'état prévisionnel destiné à constater d'une part, l'origine des ressources et d'autre part l'emploi de ses ressources. »²⁸

Pour YVES BERNARD et JEAN-CLAUDE COLLI : « le budget est un état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de forces contraignantes, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité. »²⁹

Nous pouvons donc dire qu'un budget est un ensemble de prévisions, chiffrées en terme monétaire, relatives à des dépenses et à des recettes concernent une entité (individu, organisation, sous-système) et relative à l'accomplissement d'une activité financière à la cour d'une période généralement égale à une année.

²⁶ LORINO Ph., *Le contrôle budgétaire*, 1997, p. 274

²⁷ GERVAIS M., *Le contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, 1991, p. 17

²⁸ KABONGO KANDA, *Cours de gestion budgétaire (inédit)*, ISC, 2006–2007, p. 56

²⁹ BERNAR Y. et COLLI J.-C., *Vocabulaire économique et financier*, Seuil, Paris, 1996, p. 246

1.2 Les caractéristiques du budget :

- **Un outil d'anticipation au service de la stratégie :** il convient d'anticiper pour savoir où on va et pour se préparer aux ruptures. Tenter de prévoir l'avenir oblige à passer en revue un certain nombre de points, ce qui donne ensuite au quotidien un air de déjà-vu et permet de réagir plus sereinement et plus rapidement lorsqu'un imprévu surgit. Par ailleurs, nous pouvons, à l'occasion du budget, repérer les dangers potentiels et mettre en œuvre des plans d'action préventifs. Il est également nécessaire d'anticiper pour prévoir l'évolution des besoins futurs en qualification du personnel et en moyens financiers, pour savoir saisir les opportunités, et enfin pour éviter que l'entreprise ne soit ballottée au gré des nombreuses contraintes du marché. Prévoir est fondamental, même si tout n'est pas prévisible. Les décisions ne peuvent être prises que sur la base d'informations incomplètes. La loi de rationalité limitée s'applique à la procédure budgétaire³⁰, Plus nous prévoyons tard, moins nous avons des risques d'avoir des écarts par rapport aux prévisions. Si le budget de l'année est établi dans le courant de l'année, il y a moins d'écarts que s'il est finalisé en novembre de l'année précédente.
- **Un outil de pilotage de l'entreprise :** il détermine l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions ; il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants ; Les budgets permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes et les opportunités. Les budgets assurent la cohérence de décisions et des actions des différents centres de responsabilité, en référence aux objectifs de l'entreprise³¹ ; Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise (trésorerie et financement).
- **Un outil de communication, de responsabilisation et de motivation :** il assure l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ; Il installe la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre ; la procédure budgétaire revient à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles. Ces derniers devront ensuite rendre compte de leurs résultats³²

³⁰HONORAT P., *Le budget facile pour les managers*, Éditions d'Organisation, 2^e édition, Paris, 2009, p. 02.

³¹DORIATH B. et GOUJET C., *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2005, p. 105

³² *Ibid.*

- **Un outil de contrôle** : il permet le contrôle de gestion par la détermination des écarts entres réalisation et prévisions. C'est le contrôle budgétaire. Nous constatons ainsi que le processus budgétaire correspond à une volonté de maîtriser les décisions et/ou les actions à court terme dans l'objectif d'atteindre une performance souhaitée. Il correspond aussi à des choix organisationnels tournés vers la décentralisation des décisions avec responsabilisation des opérationnels. Le modèle budgétaire doit donc épouser le modèle organisationnel.³³

1.3 Les typologies des budgets :

De façon générale, on distingue trois types de budget :³⁴

- **Les budgets opérationnels ou d'exploitation** : Ils traduisent les opérations liées au cycle d'achat, production, vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnement, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales
- **Le budget des investissements** : Il recense les engagements à court terme qui découlent des projets d'investissement de l'entreprise
- **Le budget des frais généraux (charges de structure)** : Il regroupe les charges liées à l'administration générale de l'entreprise.
- **Le budget de trésorerie** : Traduit les données budgétées en termes d'encaissements et de décaissements, et permet le suivi régulier de la situation de trésorerie de l'entreprise. L'élaboration des documents de synthèse prévisionnels constitue la dernière étape de la construction budgétaire.

2. Les écarts budgétaires :

L'analyse des écarts budgétaires s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Face aux écarts entre les prévisions et les résultats réels, elle permet d'identifier les écarts significatifs, d'en comprendre les causes et d'ajuster les décisions pour optimiser la gestion financière.

2.1 Définition des écarts budgétaires :

Les écarts budgétaires sont issus du suivi du processus budgétaire, qui est l'une des composantes de la gestion budgétaire. Il consiste en la comparaison périodique, en cours

³³ DORIATH B. et GOUJET C., *Op. cit.*, p. 105

³⁴ DORIATH B. et GOUJET C., *Op. cit.*, p. 106

d'année, entre les réalisations et les prévisions budgétaires donnant lieu à des calculs d'écarts. Les écarts sont utilisés pour apprécier la performance réalisée en regard des objectifs initiaux, soit dans un cadre organisationnel (apprentissage, ajustements) soit dans un cadre d'évaluation individuelle (motivation, contrôle des comportements). Autrement dit, les écarts budgétaires sont la différence entre les résultats budgétés (prévisionnels) et les résultats réels (effectifs), ces deux types de résultats pouvant être analytiques (expliquant les causes) ou décisionnels (guidant les actions de correction). Ils sont au cœur de la phase de post-évaluation, dernière étape d'un système de contrôle organisationnel selon Bouquin (1998).³⁵

$$\text{Ecart} = \text{réalisation} - \text{prévisions}$$

2.2 Définition d'analyse des écarts budgétaires :

L'analyse des écarts budgétaires est un processus de comparaison continu entre le réalisé et le prévu budgétaire, dans le but d'identifier les écarts, d'en rechercher les causes, d'informer les responsables concernés et d'apporter les mesures correctives nécessaires. Elle permet d'évaluer la performance des responsables budgétaires et de contribuer à la pertinence du contrôle de gestion.³⁶

En analyse macroéconomique, elle permet de confronter les prévisions initiales de finances publiques aux réalisations faites. Elle permet d'alléger l'évaluation de l'efficacité de la planification budgétaire, de mesurer les éventuels biais systémiques et d'évaluer l'effort de consolidation budgétaire à apporter pour assurer la viabilité financière, notamment au moyen de modèles économétriques.³⁷

³⁵GIGNON I., *Facteurs influençant l'importance de la gestion budgétaire au sein du contrôle organisationnel : une approche holistique*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers, 2012, p. 23.

³⁶ELHAMMA A., *Impact de la stratégie sur l'interactivité du suivi budgétaire : cas des entreprises au Maroc*, Recherches économiques et managériales, 2012, n°11, pp. 13–14.

³⁷BOUYACOUB B. et TOUAMI S., *La politique budgétaire et la croissance économique en Algérie : analyse économétrique 1999–2014*, Les Cahiers du MECAS, n°12, 2016, pp. 64–66.

Section 2 : typologie et méthodes d'analyse des écart budgétaires

1.les types des écart budgétaires :

Les écarts budgétaires peuvent se diviser en plusieurs types, chacun ayant des causes et des impacts spécifiques sur la gestion financière. Nous allons explorer ces différents types d'écarts.

➤ Écart sur résultat :

L'écart de résultat (parfois intitulé écart sur résultat) désigne, comme son nom l'indique, l'écart entre le résultat effectivement observé et celui qu'on attendait au budget pour une période considérée.

Dans l'ouvrage « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » Bouquin et Kuszla précisent que l'écart de résultat est l'écart global d'exploitation qui peut alors être décomposé en plusieurs sou écarts pour en comprendre les raisons profondes.

Dans « Comptabilité de gestion » Grandguillaume et Obert entendent donner comme définition pour l'écart de résultat « la différence lunaires entre le résultat obtenu et le résultat budgétisé permettant d'évaluer la performance financière globale de l'organisme sur la période par rapport aux objectifs assignés ».³⁸

Il peut être favorable (on obtient un résultat réel supérieur au résultat budgété) ou défavorable (le résultat réel est inférieur au résultat budgété). Son analyse détaillée permet d'identifier les raisons des variations et d'engager des actions correctives sur les périodes suivantes.³⁹

$$\textbf{Écart de résultat = Résultat réel - Résultat préétabli}$$

Avec :

- **Résultat réel = chiffre d'affaires - coût réel**
- **Résultat préétabli = chiffre d'affaires préétabli - coût préétabli**

Écart sur chiffre d'affaires :

³⁸ Grandguillaume, B., & Obert, R. (2009). *Comptabilité de gestion*. Dunod, p. 87.

³⁹ Bouquin, H., & Kuszla, C. (2014). *Le contrôle de gestion et pilotage de la performance (10e éd.)*. Presses Universitaires de France - PUF, p. 381

L'écart sur chiffre d'affaires mesure la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu.

$$E/CA = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires budgété}$$

Cet écart peut être décomposé en deux sous-écarts principaux :

- **Écart sur volume** : résulte de la différence entre les quantités prévues et les quantités réellement vendues.

$$E/Vol = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \text{ Prix budgété}$$

- **Écart sur prix** : provient de la différence entre le prix de vente prévu et le prix de vente réel.

Ces composantes permettent d'identifier si les écarts sont dus à une variation des prix, des quantités vendues ou des deux.⁴⁰

$$E/ \text{Prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix budgété}) \text{ Quantité réelle}$$

➤ **L'écart sur coût :**

Le but de l'écart sur coûts est de mettre en balance les coûts effectivement constatés et ceux qui auraient dû être constatés en regard des consommations effectivement constatées. Cet écart peut tenir compte soit d'une différence de coût réel d'un facteur de production utilisé (exemple : coût unitaire d'un kilogramme de matière ou d'une heure de main-d'œuvre), soit d'une différence sur la quantité réellement constatée ; ainsi on parlera d'écart sur coût en ce qui concerne les matières et d'écart sur taux pour la main-d'œuvre, et d'écart sur budget lorsque les coûts indirects sont concernés.⁴¹

L'écart sur coût se décompose en deux catégories : l'écart sur coûts directs et l'écart sur coûts indirects.⁴²

L'écart sur coûts mesure la rémunération des facteurs de production, Si écart est positif, il sera donc défavorable pour l'entreprise.

- **L'écart sur coût directs** La présente analyse des écarts relatifs aux ressources de production, c'est-à-dire aux matières premières et à la main d'œuvre, se déploie

⁴⁰COSSU C., *Écarts et contrôle budgétaire*, Vuibert, 1989, p. 29

⁴¹*Le contrôle de gestion et le tableau de bord*, Disponible sur le site : www.doc-etudiante.fr (PDF), P.126.

⁴²ALAZARD C. et SÉPARI S., *Contrôle de gestion : manuel et applications*, Dunod, 2007, p. 382

autour de deux grands types d'écart se décomposant eux-mêmes comme suit : l'écart sur quantité et l'écart sur coût.⁴³

- L'écart sur quantité mesure l'efficacité d'utilisation des ressources mobilisées, et ce, en montrant un rendement des matières ou du travail plus ou moins satisfaisant.
- L'écart sur coût mesure les effets des variations des prix des facteurs de production.

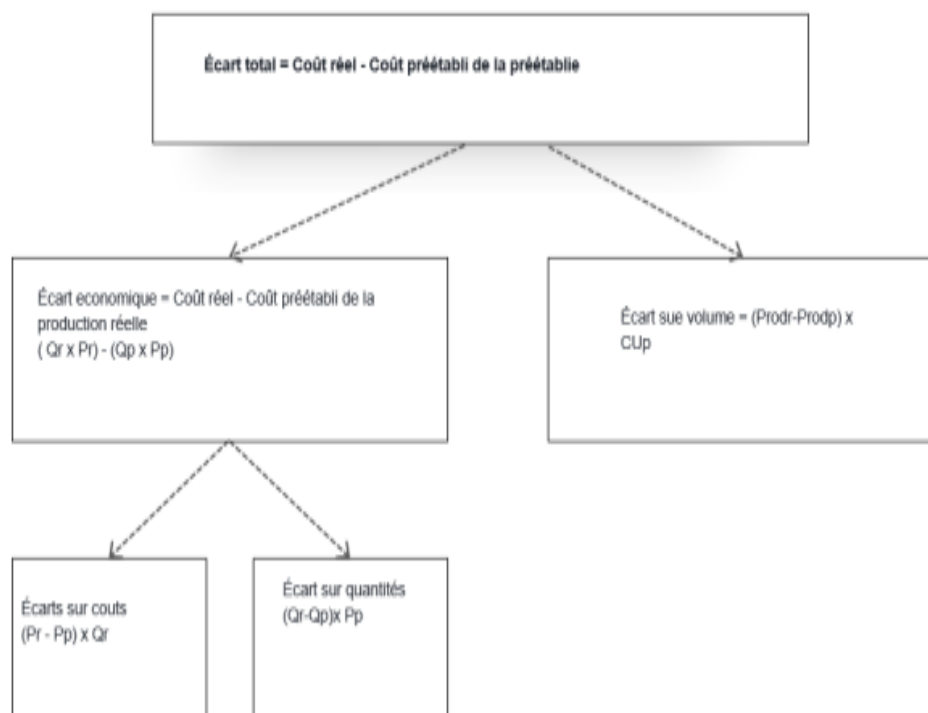
En parallèle, le Plan Comptable Général français de 1982 donne une importance plus forte à l'écart sur volume d'activité qui mesure l'effet sur les coûts engagés, de l'écart éventuel entre le niveau de production effectif et le seuil de production prévisionnel.

Figure n°04 : Ecart sur coût direct

Prod : nombre de produits

Q : quantité de facteur de production

P : coût unitaire d'un facteur de production



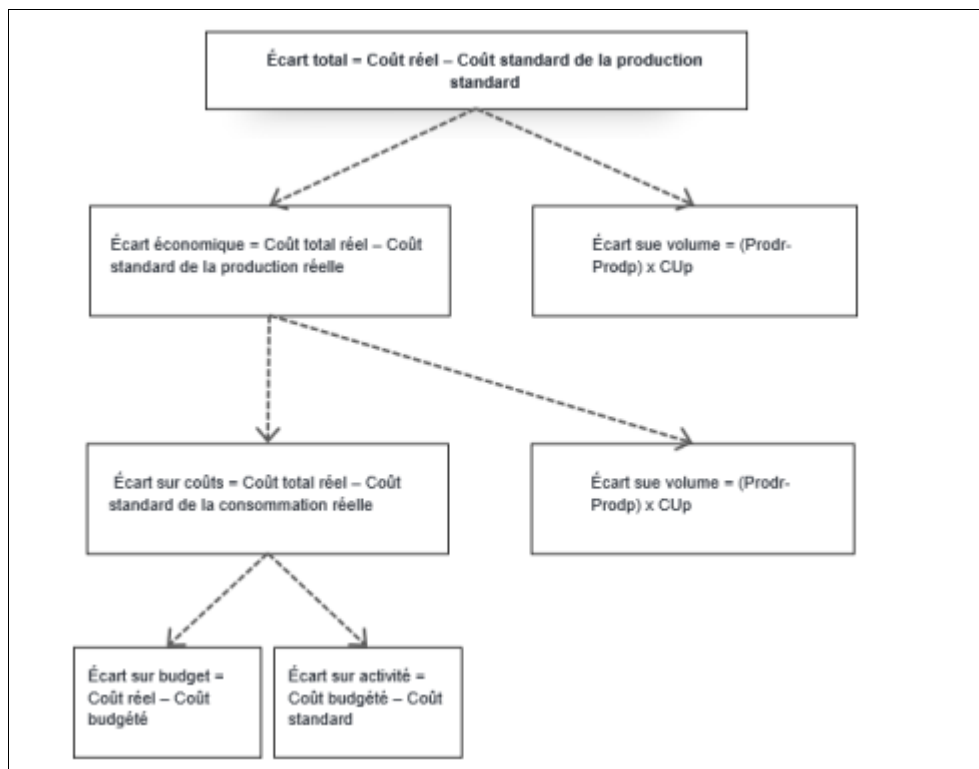
Source : DORIATH B., *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2001, p. 89

⁴³Doriath, B, *Contrôle de gestion*. Dunod, 2001, p. 89

- **L'écart sur coût indirects :** Selon le Plan Comptable Général français de 1982, l'interprétation de l'écart économique sur le coût d'un centre de travail, ou plus largement d'un coût intégrant des charges de structure, est décomposée en trois sous-écarts ⁴⁴
 - L'écart sur budget qui permet d'évaluer l'ampleur de la variation du coût liée au montant des salaires et autres charges en rapport avec la consommation du centre qui met en évidence une économie ou un surcoût, en raison de la variation des prix des charges consommées.
 - L'écart sur activité (ou écart sur imputation du coût fixe) qui évalue l'impact en vouant un coût de sous-activité (coût du chômage) à une activité inférieure à celle prévue ou un gain lié à une suractivité.
 - L'écart sur rendement qui évalue la performance de l'utilisation des facteurs de production (main d'œuvre, matériel), jusqu'à un meilleur emploi des ressources, par un moindre ou plus grand coût de l'usage de ces ressources qui se rapproche alors de l'écart sur quantité des charges opérationnelles.

⁴⁴ALAZARD C. et SÉPARI S., *Contrôle de gestion : manuel et applications*, Dunod, 2007, p. 382.

Figure n°05 : Écart sur coût indirect (centre d'analyse)



Source : DORIATH B. et GOUJET C., *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Dunod, Paris, 2001

2. Les causes des écarts :

Tableau n°01 : les causes des écarts

Types d'écarts	Causes d'écarts
Écart sur chiffre d'affaires	Facteurs externes liés au marché et à la concurrence - Dysfonctionnements internes de production - Problèmes de distribution ou désorganisation - Qualité insuffisante des produits ou services - Carence en formation du personnel
Écart sur main d'œuvre	- Mauvaise prévision des capacités disponibles

	- Inefficacité du management - Erreurs dans le choix des fournisseurs - Non-optimisation des achats
Écart sur matière	- Modification non anticipée des programmes - Management défaillant

Source : Élaboré par moi-même à partir des informations issues des ouvrages consultés.

Une réunion de contrôle de gestion est programmée tous les mois, celle-ci consiste à réunir les personnes autour du tableau de bord des écarts afin de faire du commentaire et au besoin analyse des écarts mais aussi des causes potentielles et les propositions d'actions correctives.⁴⁵

Il importe bien avant tout d'identifier les causes des écarts pour envisager des actions correctives.

En fonction de l'analyse des écarts se met alors en place les actions correctives si l'analyse a été menée correctement, elles pourront être adaptées et mises en œuvre en temps utile.⁴⁶

3. Les actions correctives :

Tableau n°02 : les actions correctives

Cause d'écart	Nature de l'action corrective
Défaut de prévision	Mise en place de nouvelles actions commerciales, adaptation des stratégies de différenciation, ajustement des effectifs.
Nouvelle stratégie	Réorientation des politiques internes pour s'adapter durablement aux évolutions de l'environnement

⁴⁵ LONING H., MÉVELLEC P. et ZARLOWSKI P., *Contrôle de gestion : de l'analyse des coûts à la maîtrise des performances*, Vuibert, 2001, p. 102.

⁴⁶ HORNGREN C. T., DATAR S. M. et RAJAN M. V., *Cost accounting: A managerial emphasis*, 14^e édition, Pearson, 2012, p. 240.

Erreur humaine	Mise en œuvre de programmes de formation et de renforcement des compétences du personnel.
Erreur matérielle	Révision des procédures d'approvisionnement ou remplacement des fournisseurs défaillants.

Source : Doriath B, Goujet C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, Paris, P206.

4. Les méthodologies d'analyse des écarts budgétaires :

Cette section met en lumière les méthodes d'analyse des écarts et leur rôle dans l'évaluation des résultats, tout en expliquant leur contribution directe à l'amélioration de la performance financière.

4.1. Méthodes d'analyse des écarts budgétaires : Il existe plusieurs méthodes pour analyser les écarts budgétaires, et le choix de la méthode dépend souvent des spécificités et des besoins de chaque entreprise.

De manière générale, on peut citer les méthodes les plus couramment utilisées.

4.1.1. Tableaux de bord financiers :

Le tableau de bord est un outil essentiel dans l'analyse des écarts budgétaires, permettant aux responsables de suivre et de contrôler les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels au niveau des recettes et des dépenses de chaque département. Il fournit des informations comptables et budgétaires détaillées, permettant de suivre les performances, de mesurer les écarts et d'identifier les causes des variations de coûts dans chaque centre de responsabilité. Ces données sont cruciales pour prendre des décisions rapides et adaptées à court terme. De plus, le tableau de bord peut inclure des informations hors des responsabilités directes d'un département, offrant ainsi une vue d'ensemble complète qui aide à évaluer la performance globale de l'organisation.⁴⁷

⁴⁷GERVAIS M., *Le contrôle de gestion par le système budgétaire : fondements et pratiques*, Éditions d'Organisation, 2001, p. 162.

4.1.2. Techniques de visualisation :

La visualisation des données est un outil clé pour analyser les écarts budgétaires. En transformant des données complexes en graphiques clairs et interactifs, elle facilite leur interprétation. Les cartes thermiques, grâce à des codes couleur, permettent d'identifier rapidement les zones de sur ou sous-performance. Les graphiques en cascade décomposent visuellement les facteurs contribuant à l'écart global. Quant aux séries chronologiques, elles mettent en évidence l'évolution des écarts dans le temps, révélant tendances et ruptures. L'intégration de ces outils dans des tableaux de bord dynamiques rend l'analyse plus accessible, claire et exploitable pour l'ensemble de l'organisation.⁴⁸

L'analyse de variance est une technique statistique qui décompose les écarts budgétaires en différentes composantes (écart de volume, écart de prix, écart d'efficacité). Elle permet une compréhension approfondie des facteurs influençant les écarts financiers. Cette méthode est essentielle pour :

- Identifier les sources des écarts : en distinguant les facteurs internes et externes.
- Évaluer la performance : en comparant les résultats réels aux objectifs budgétés.
- Prendre des décisions éclairées : en se basant sur des données précises.

L'analyse de variance est un outil puissant pour le contrôle de gestion et l'amélioration continue des performances.⁴⁹

4.1.3. Analyse de sensibilité : L'analyse de sensibilité évalue l'impact des variations de certaines hypothèses (comme les taux d'intérêt, les taux de change, les prix des matières premières) sur les résultats budgétaires. Elle aide à anticiper les risques et à prendre des décisions éclairées. Cette analyse est particulièrement utile pour :⁵⁰

- **Tester la robustesse du budget :** en simulant différents scénarios.
- **Identifier les variables critiques :** qui ont le plus d'impact sur les résultats.
- **Préparer des plans d'urgence :** en cas de changements défavorables

⁴⁸ *Analyse des écarts budgétaires : « guide complet pour une gestion financière optimale »*

⁴⁹ *IBIDEM*

⁵⁰ *Ibid*

4.1.4. Le diagramme de Pareto : Le diagramme de Pareto est un outil graphique qui permet de visualiser les causes des écarts budgétaires, en les classant par ordre décroissant d'importance. Inspiré du principe 80/20, il montre que souvent, une minorité des causes génère la majorité des écarts. En identifiant ces éléments clés, il permet aux gestionnaires de concentrer leurs efforts sur les aspects les plus influents, afin de corriger efficacement les écarts et d'optimiser la gestion financière de l'entreprise.⁵¹

⁵¹https://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_de_Pareto , (11/03/2026 à 18 :03)

Section 03 : Le contrôle budgétaire :

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

Le contrôleur de gestion⁵² est chargé de définir et de produire des informations permettant aux différents services, centres de responsabilité, ateliers ou groupes de projets d'évaluer leur performance et d'agir en vue de son amélioration. Dans ce but, il utilise divers outils, notamment le contrôle budgétaire, qui comprend plusieurs étapes : la collecte d'informations, le calcul des écarts, l'identification des causes, l'imputation des responsabilités et la mise en œuvre d'actions correctives.

1. Les généralités sur le contrôle budgétaire :

1.1. La Définition du contrôle budgétaire

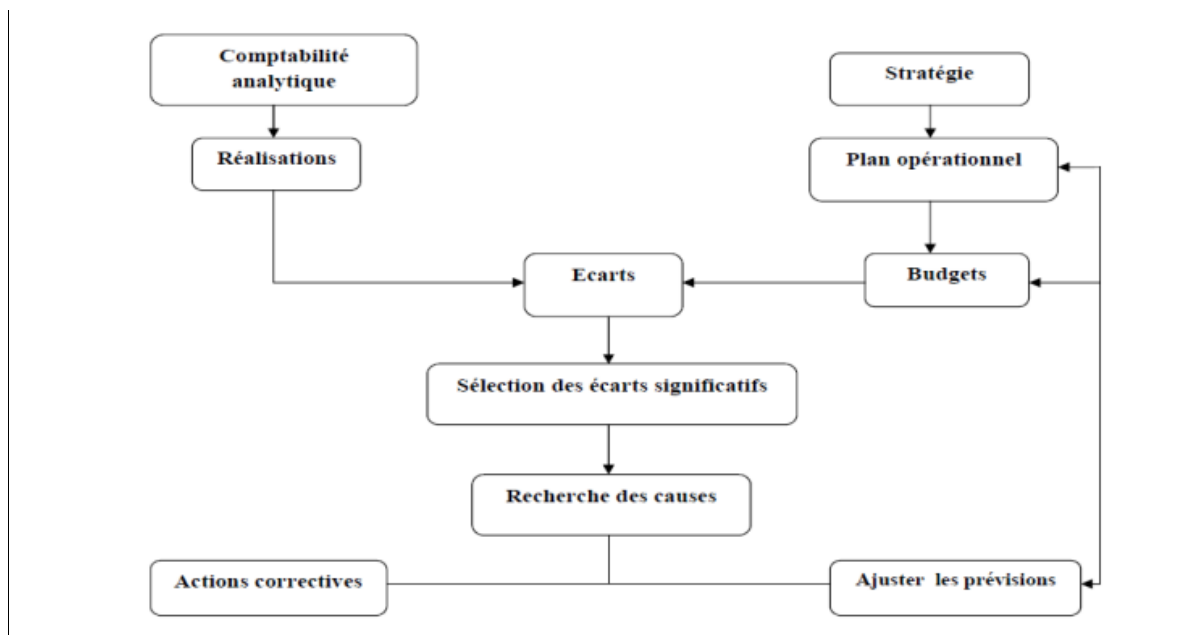
M. Gervais définit le contrôle budgétaire comme étant « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- de rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts,
- d'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »⁵³

⁵²DORIATH B., *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^e édition, Dunod, Paris, 2008, p. 175.

⁵³IGERVAIS. M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Edition Economica, 1990, P.123.

Figure n°6 : Le processus de contrôle budgétaire



Source : LANGLOIS G., *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Pearson, Paris, 2006, p. 300.

1.2. Les Objectifs et le rôle du contrôle budgétaire :

1.2.1. Les objectifs du contrôle budgétaire :

Les objectifs du contrôle budgétaire sont multiples et variés, les principaux sont les suivants :⁵⁴

- Motiver les responsables et surveiller les délégations.
- Inciter au dialogue et à la communication.
- Coordonner les activités des différentes unités. Cette activité consiste à s'assurer de la cohésion entre les centres de responsabilités, cela permet d'évaluer la maîtrise du processus de décentralisation.
- Mesurer la performance, il s'agit d'apprécier le résultat d'exécution budgétaire qui reflète le degré de maîtrise des principaux facteurs clés.
- Fournir des informations clés aux décideurs sur l'application et le suivi de la stratégie.

⁵⁴ LONING. H et al, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », édition DUNOD, paris ,2008, P 127 -128.

- Analyser les écarts significatifs.
- Réajuster les prévisions et mettre en place des actions correctives.
- S'assurer que les budgets seront préparés en utilisant les idées collectives formulées ou suggérées à tous les niveaux de gestion.
- S'assurer que chaque gestionnaire ayant une fonction de gestion budgétaire a une responsabilité entière dans son domaine d'activité.
- Réaliser le profit préalablement par le biais du contrôle des recettes et des dépenses.

1.2.2. Le rôle du contrôle budgétaire :

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « code de bonne conduite »⁵⁵:

- Il oblige à respecter les contraintes et développe un mode de fonctionnement contractuel.
- Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives.
- Il oblige à une remise en cause régulière et à l'apprentissage de la négociation dans tous les types de communication.
- Il permet l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions.
- Il réalise une prévision et établit un programme d'activité.

2. Les étapes et les supports et les limites du contrôle budgétaire :

2.1. Les différentes étapes du contrôle budgétaire

D'une manière générale, on distingue trois étapes de contrôle :⁵⁶

2.1.1. Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori :

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Ce contrôle

Permet :

- Aux cadres opérationnels, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action.

⁵⁵ ALAZARD C, SEPARI. S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2007, P.510

⁵⁶ AZROU K. et BERAN A., *Contribution du contrôle budgétaire sur la performance de l'entreprise*, Mémoire de Master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira, Béjaïa, 2017, p. 46.

- Aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoir de décision.

Donc cette fonction de contrôle à priori est très étroitement liée à la fonction de simulation, qui constitue aujourd'hui l'une des fonctions essentielles de la budgétisation.

2.1.2. Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant :

Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à regréer rapidement les décalages significatifs entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Pour sa mise en œuvre il faut fournir de façon permanente et rapide, aux opérationnels les formations sur les réalisations et cibler l'origine des problèmes en utilisant la technique de l'analyse des écarts.

2.1.3. Contrôle après action ou contrôle à posteriori :

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'informations :

- Des informations systématiques : qui permettent de comparer la situation finale (Réalisations) à celle qui était attendue (prévisions) ;
- Des informations potentielles ou conjoncturelles : qui font ressortir des événements Imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

Ce contrôle est tout aussi essentiel que les précédents dans la mesure où il constitue une phase D'analyse et de réflexion qui permet notamment de :

- Fournir, aux responsables des unités de gestions, les éléments du compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu délégation ;
- Mettre à jour les normes techniques et économiques ;
- Améliorer la fiabilité supérieure de corriger les grandes orientations de gestion

2.2. Les supports du contrôle budgétaire :

Il existe trois supports du contrôle budgétaire qui se présentent comme suit :

2.2.1. Le tableau de bord

Le tableau de bord est l'instrument qui permet au responsable d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation de chaque département. Il attire son attention sur des points-clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme.

Le tableau de bord comprend tout d'abord des informations comptables et budgétaires permettant de suivre les coûts et/ou les résultats du centre de responsabilité par rapport à la prévision budgétaire. Il inclut notamment tous les éléments de recettes et/ou de coûts qui sont importants en valeur absolue ou sur lesquels le responsable a une influence non négligeable. Il contient ensuite des informations sur le niveau d'activité et le degré d'efficacité du département de façon à pouvoir interpréter les coûts et les recettes précédemment cités.

Enfin, il pourra inclure périodiquement des données hors responsabilité. De telles informations permettront au responsable d'avoir une vue complète de son secteur et de pouvoir se situer dans le contexte qui est le sien.⁵⁷

2.2.2. Les rapports de contrôle

Le contrôle budgétaire devient périodique lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département. Ce rapport se présente sous forme standardisée, il indique ⁵⁸ :

- Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes ;
- L'analyse des écarts qui a été faite ;
- Le résultat est obtenu, pour chaque variable contrôlée ;
- Les mesures prises afin de réorienter l'action vers l'objectif.

Le destinataire du rapport effectue une analyse des informations reçues, puis procède à leur consolidation, de façon à dégager les écarts caractéristiques de son département.

⁵⁷GERVAIS. M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », op.cit., 1990, p 162

⁵⁸ Ibid.

2.2.3. Les réunions du suivi budgétaire :

Périodiquement il est souhaitable que se tiennent des réunions d'examen systématique des comptes.

A ces réunions, participeront autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur. Au cours de celles-ci, les responsables budgétaires rendront compte des écarts constatés puis, des actions correctives déjà mises en œuvre éventuellement seront décidées. Un compte rendu de séance sera ensuite élaboré par le contrôleur de gestion afin que, lors des réunions suivantes, il soit possible d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées.

2.3. Les limites du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire présente plusieurs limites :⁵⁹

- Il fournit une expression financière de la performance, qui met de côté les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat social ;
- Il peut être source de pesanteur dans la mesure où le système d'information permet le calcul d'un nombre important d'écart ;
- Il peut être source de démotivation dès lors que la performance est mal évaluée ou si des acteurs sont rendus responsables d'écart défavorables sur lesquels ils ne peuvent pas agir.

⁵⁹ DORIATH B. ; GOUJET C., op.cit., p142.

Conclusion du chapitre :

L'analyse des écarts budgétaires constitue un outil fondamental du contrôle de gestion et du pilotage de la performance au sein des organisations, notamment dans le secteur bancaire. À travers ce chapitre, il apparaît que la gestion budgétaire ne se limite pas à l'élaboration de prévisions financières, mais qu'elle repose également sur un suivi permanent des réalisations afin d'identifier les déviations par rapport aux objectifs fixés.

Dans un premier temps, les fondements théoriques ont permis de mettre en évidence le rôle du budget comme instrument d'anticipation, de coordination, de communication et de contrôle. Les écarts budgétaires traduisent alors les différences entre les prévisions et les réalisations, et leur analyse permet d'évaluer la qualité de la gestion ainsi que l'efficacité des décisions prises.

Ensuite, l'étude des différentes typologies d'écarts a montré que ces derniers peuvent concerner aussi bien le chiffre d'affaires, les coûts directs et indirects, que les résultats globaux de l'entreprise. Les méthodes d'analyse, telles que les tableaux de bord, l'analyse de variance, l'analyse de sensibilité ou encore le diagramme de Pareto, offrent aux responsables des outils d'aide à la décision permettant d'identifier les causes des écarts et de mettre en œuvre des actions correctives adaptées.

Enfin, le contrôle budgétaire apparaît comme un processus indispensable pour assurer la maîtrise des performances et renforcer la réactivité des responsables face aux changements de l'environnement économique. Grâce aux différentes étapes de contrôle — avant, pendant et après l'action — il permet d'assurer un suivi continu des objectifs et d'améliorer la coordination entre les différents centres de responsabilité. Toutefois, malgré son importance, le contrôle budgétaire présente certaines limites, notamment lorsqu'il se focalise uniquement sur les indicateurs financiers ou lorsqu'il engendre une rigidité organisationnelle.

Ainsi, l'analyse des écarts budgétaires représente un véritable levier de pilotage de la performance, dans la mesure où elle favorise une meilleure maîtrise des ressources, une amélioration continue des résultats et une prise de décision plus pertinente. Dans le cadre de la BADR, cet outil revêt une importance particulière puisqu'il contribue à renforcer l'efficacité de la gestion bancaire dans un environnement caractérisé par l'évolution permanente des contraintes économiques et financières.

CHAPITRE 03 :
**Analyse des écarts budgétaires au sein de la
BADR**

Introduction du chapitre :

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence, la digitalisation des services financiers et les exigences croissantes en matière de rentabilité et de maîtrise des risques, les banques sont appelées à renforcer leurs mécanismes de pilotage et de contrôle de la performance. Dans ce contexte, le contrôle budgétaire constitue un outil essentiel permettant d'assurer une gestion efficace des ressources financières, de suivre l'exécution des objectifs fixés et d'orienter les décisions stratégiques et opérationnelles.

Le budget représente ainsi un instrument de prévision, de coordination et de contrôle qui permet à l'entreprise bancaire de planifier ses activités, d'anticiper ses besoins et d'évaluer les écarts entre les réalisations et les objectifs prévus. L'analyse de ces écarts offre une vision claire sur la performance de l'organisation et contribue à l'identification des insuffisances, des risques et des actions correctives nécessaires à l'amélioration de la gestion.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons au cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural, plus précisément au niveau du Groupe Régional d'Exploitation Alger Ouest (GRE 056). L'objectif principal est d'analyser le système budgétaire adopté par la banque ainsi que le rôle du contrôle budgétaire dans le pilotage de sa performance financière.

Par ailleurs, il convient de préciser que l'analyse empirique s'appuie sur deux périodes différentes, à savoir l'exercice 2018 pour l'étude du budget de fonctionnement et l'exercice 2023 pour l'analyse du budget d'investissement. Ce choix s'explique principalement par la disponibilité des données financières et des documents internes mis à disposition au sein du GRE Alger Ouest. En outre, l'année 2023 correspond à une période marquée par certaines évolutions organisationnelles et opérationnelles au sein de la banque, notamment en matière d'investissement et de modernisation des équipements, ce qui permet d'obtenir une vision plus représentative de la politique d'investissement récente de la BADR. Ainsi, malgré la différence entre les périodes étudiées, ce choix méthodologique demeure pertinent au regard des objectifs de l'étude et de la nature des informations disponibles.

Il convient également de souligner que l'évaluation de la performance bancaire à travers certains indicateurs financiers spécifiques, tels que le Produit Net Bancaire (PNB), le Return On Assets (ROA), le Return On Equity (ROE) ou encore le coefficient d'exploitation, n'a pas pu être réalisée de manière approfondie dans le cadre de cette étude. Cette limite s'explique

principalement par les contraintes liées à l'accès aux données financières détaillées et confidentielles de la banque. Par conséquent, l'analyse pratique s'est davantage orientée vers l'étude des budgets de fonctionnement et d'investissement ainsi que vers l'analyse des écarts budgétaires, considérés comme des outils pertinents d'appréciation de la performance et de l'efficacité du contrôle budgétaire au sein de la BADR.

Pour ce faire, ce chapitre est structuré en trois sections complémentaires. La première section sera consacrée à la présentation générale de la BADR, de son historique, de ses missions, de ses principales activités ainsi que de l'organisation du GRE Alger Ouest. La deuxième section portera sur l'analyse du budget de fonctionnement et du budget d'investissement ainsi que sur l'identification des écarts constatés entre les prévisions et les réalisations. Enfin, la troisième section sera dédiée à l'interprétation des écarts budgétaires et à l'analyse de leurs principales causes afin d'évaluer l'efficacité du système de contrôle budgétaire au sein de la banque.

SECTION 01 : Présentation Générale de la Banque de l'agriculture et de Développement rural « BADR » :

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

1. Présentation de la Banque de l'agriculture et développement rural « BADR » :

1.1. Historique et évolution :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est une institution financière nationale créée par **décret N 82-106 le 13 mars 1982** avec pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du milieu rural. Elle est une société par action au capital social de 2.200.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi **90 /10 du 14 avril 1990**, relative à la monnaie et au crédit (LMC), la banque BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations d'octroi de crédit et la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion. De 1999, le capital social de la BADR a augmenté et enregistre le seuil de 33.000.000.000 DA. Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences, 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés actifs au sein des structures centrales, régionales et locales.

Ainsi donc, les trois grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la BADR sont :

➤ 1982-1990 :

Au cours de ces huit 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 agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

➤ **1991-1999 :**

L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;

Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

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 :

1991:

Mise en place du système « SWIFT » pour exécution des opérations de commerce international.

1992 :

Mise en place du logiciel « SYBU », avec des différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèle).

Information de l'ensemble des opérations de commerce extérieure, les ouvertures des crédits documentaires sont aujourd'hui traitées en 24 heures maximum. Introduction du niveau plan des comptes au niveau des agences.

1993 :

Achèvement de l'information de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau.

1994 :

Mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR.

1996 :

Introduction de télétraitement (traitement et réalisation d'opération bancaires à distance et en temps réel) ;

1998 :

Mise en service de la carte de retrait interbancaire.

➤ **2000-avril 2002 :**

L'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des banques publiques dans la relance dans investissement et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs présentations avec les principes de l'économie de marché.

Afin de mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'action quinquennal des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier ce programme conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

2000 :

Établissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales.

2001 :

La BADR a connu un assainissement comptable et financier ; les procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits ont été raccourcies, par une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement a été mise en place.

2002 :

La BADR a procédé à la généralisation de la norme « Banque Assises avec Service Personnalisés aux agences principales du territoire national ».

2011 :

La BADR banque a accordé à la fin d'octobre 2011 des financements de 6 milliards de DA aux agriculteurs dans le cadre du crédit sans intérêt

2017 :

Au cours de cette année la BADR banque décide de se basculer vers un nouveau système d'information plus performant FLEXCUBE, un système installé par les acteurs en collaboration avec les informaticiens de la BADR entamé précisément le mois de février 2017 au niveau de l'agence pilotage Cheraga « 634 » rattachée au groupe régional d'exploitation Alger Ouest -056.

Cette nouvelle approche a été lancée officiellement et opérationnelle sur le réseau national de la BADR au mois d'août 2017, d'où a permis à la banque l'accélération du processus de digitalisation, de diversifier des produits bancaires et de créer des points de vente nouveaux sur le réseau.

2026 :

LA BADR a connu une évolution remarquable et un développement qui s'élargit sur tous les plans notamment :

- ✓ Les différents comptes ouverts pour la clientèle
- ✓ Les différentes cartes magnétiques de paiement
- ✓ Les différents types de crédits mis à la disposition des clients :
 - Les différents comptes ouverts pour la clientèle tel que : le compte de chèque, compte courant, compte d'épargne, compte devise
 - Les différentes cartes magnétiques de paiement : carte gold, Mastercard, carte visa
 - Les différents types de crédits mis à la disposition des clients : crédit dispositif aidé ANSEJ appelé NESDA, ANGEM, crédit immobilier et le plus récent le financement islamique conformément aux principes de la charia

1.2. Les principales activités de la banque BADR :

Dans son repositionnement stratégique, les segments d'activité sur lesquels la banque concentre ses financements se résument principalement dans les points suivants :

- L'agriculture les céréales, les légumes, les pépinières, les fruitières
- L'élevage : élevage de bovins, de volailles, des autres animaux, caprins, d'ovin etc...
- Pêche et l'aquaculture
- Industrie alimentaire et Industrie des boissons et du tabac
- Commerce de distribution et développement rural
- Emballage et conditionnement.
- Transport, Entreposage et Manutention
- Financement habit rural
- Financement immobilier (BADR ISKAN)
- Financement consommation
- Financement islamique

A. Les missions principales de la banque BADR :

On peut résumer ces missions comme suit :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie et transactions commerciales
- L'ouverture des comptes à toute personne physique ou morale
- La participation à la collecte de l'épargne
- La contribution au développement du secteur agricole, investissements immobiliers et transport.
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales

B. Les principaux objectifs de la banque BADR :

Les différents objectifs espérés par cette banque, sont :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coût et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devise.

- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans ses domaines d'activités.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.
- L'objectif primordial de la banque de nos jours tend vers le paiement électronique pour minimiser les risques de la circulation de la liquidité

I. Organisation du groupe régional d'exploitation Alger Ouest :

En 2023 la BADR a été restructuré suivant une nouvelle réorganisation de ces directions et sous-direction et ce pour l'ensemble du réseau à titre d'exploitation l'organigramme du groupe régional Alger ouest _056 est composé de ce qui suit :

II. Organigramme des agences attachées au groupe régional ouest :

Le groupe Régional Alger Ouest met à sa disposition huit (08) agences dans le détail est cité ci-après :

ALE DOUERA -434- : est une agence conventionnelle et un guichet islamique

ALE AIN BENIAN -432- : est une agence conventionnelle

ALE CHERAGA « A » -634- : est une agence conventionnelle

ALE CHERAGA « B » -630- : est une agence conventionnelle

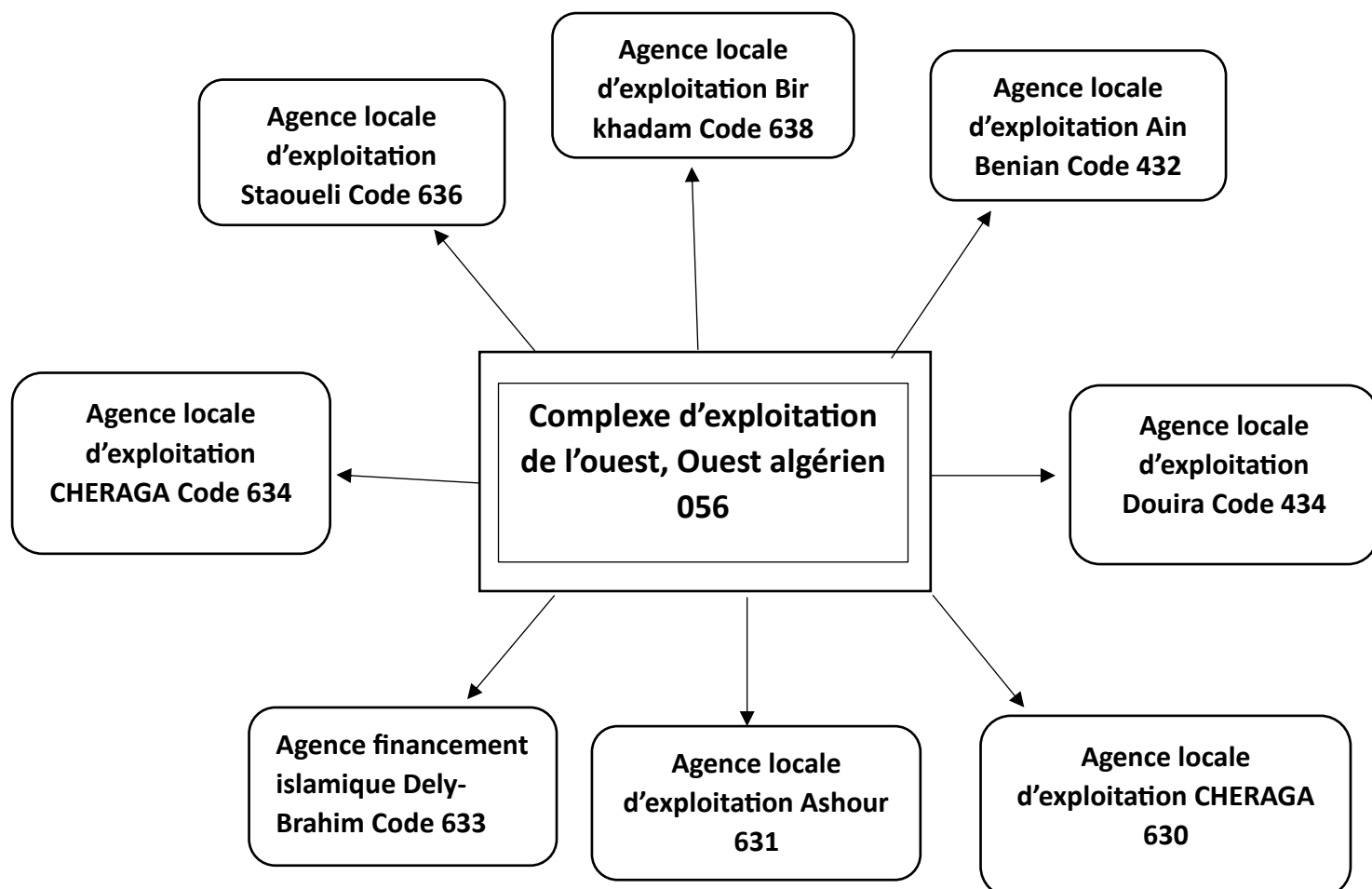
ALE BIRKHADAM -638- : est une agence conventionnelle

ALE STAOUELI – 636- : est une agence conventionnelle

ALE ACHOUR – 631- : est une agence conventionnelle

ALE DELY BRAHIM- 633- : est une agence de financement islamique

Figure n°07 : Organigramme des Agences attachées au groupe régionale ALGER OUEST.



Source : document interne de la banque d'agriculture et de développement rurale BADR.

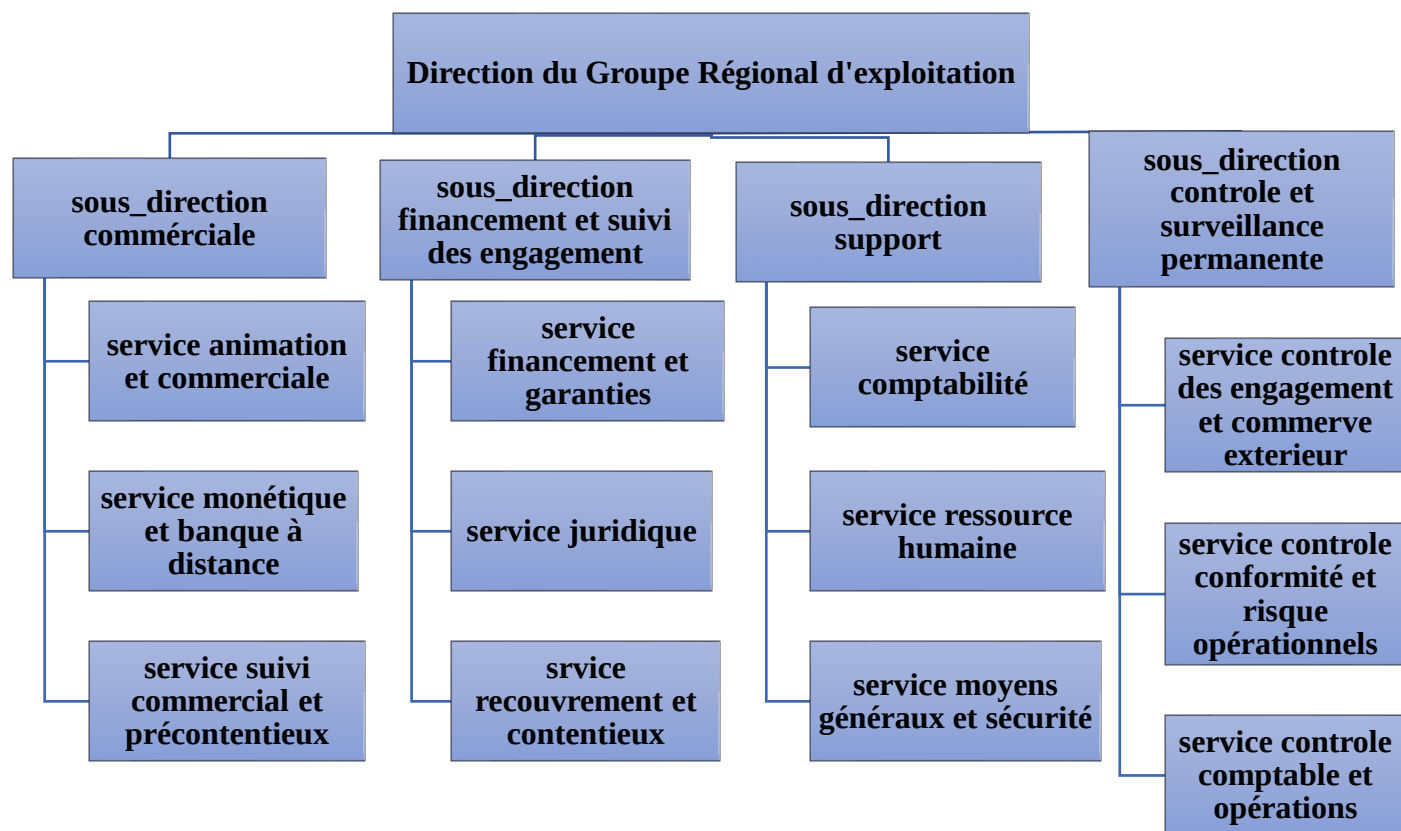


Figure N°08 : l'organigramme du groupe régional d'exploitation Alger Ouest 056

SECTION 02 : Analyse du budget de fonctionnement et investissement et identification des écarts au sein de la BADR

L'étude empirique a été réalisée dans la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), plus précisément au niveau du GRE Alger Ouest. Cette étude vise à analyser le processus budgétaire de la banque ainsi que les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations au cours de l'exercice 2018 et 2023

Les données utilisées dans cette analyse proviennent des documents internes de la banque, notamment :

- Le budget de fonctionnement notifié pour l'année 2018
- Les tableaux de réalisation budgétaire
- Les justificatifs des dépassements enregistrés
- Le budget d'investissement notifié et réalisation pour l'année 2023 ainsi les justificatifs des dépassements

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'efficacité du système de contrôle budgétaire à travers l'analyse des écarts et d'identifier leurs causes afin de proposer des actions correctives.

1. Le Processus d'Élaboration Budgétaire : Cadre Opérationnel du Groupe :

Le système budgétaire de la **Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)** repose sur une approche hybride, alliant directives stratégiques et remontées opérationnelles. Au niveau de l'agence de **Cheraga**, ce cycle s'articule autour de quatre phases clés :

A. Phase de Cadrage et d'Orientation :

Le processus est initié en fin d'exercice par la **Direction Générale (DG)** via l'émission d'une **Note d'Orientation Budgétaire**. Ce document définit les axes stratégiques prioritaires, les hypothèses macro-économiques (taux d'inflation, taux directeur) et les objectifs de croissance attendus pour l'exercice à venir.

B. Analyse Rétrospective et Prévisions Locales :

Sous l'égide de cette note, l'agence procède à un **audit des réalisations de l'exercice N-1**. Cette étape de diagnostic permet :

- D'analyser la dynamique de collecte des ressources et la distribution des crédits.
- D'évaluer l'évolution du **Produit Net Bancaire (PNB)** par rapport aux charges d'exploitation engagées.
- D'identifier les **écarts historiques** pour affiner les futures prévisions.

Sur cette base, les responsables opérationnels élaborent leurs prévisions de produits (intérêts, commissions) et leurs besoins en charges (frais de personnel, maintenance, fluides) ainsi que leurs plans d'investissement.

C. Formalisation par la Liasse Budgétaire :

L'ensemble de ces prévisions est consigné dans un support normé appelé **Liasse Budgétaire GRE**. Cet outil de reporting consolide plusieurs volets critiques :

- **Budget d'Exploitation ou fonctionnement** : Prévisions des charges et produits.
- **Budget Commercial ou appelé objectifs commerciaux** : Objectifs de collecte et de crédits.
- **Budget d'Investissement** : Besoin en équipements et infrastructures (ex : aménagement, informatique).

LA BADR reçoit la Liasse budgétaire prévisionnelle de l'année N+1 du GRE et ses agences rattachées au nombre 8 :

ALE DOUERA -434- : est une agence conventionnelle et un guichet islamique

ALE AIN BENIAN -432- : est une agence conventionnelle

ALE CHERAGA « A » -634- : est une agence conventionnelle

ALE CHERAGA « B » -630- : est une agence conventionnelle

ALE BIRKHADAM -638- : est une agence conventionnelle

ALE STAOUELI – 636- : est une agence conventionnelle

ALE ACHOUR – 631- : est une agence conventionnelle

ALE DELY BRAHIM- 633- : est une agence de financement islamique

La liasse budgétaire est composée de 4 Annexes qui concernent les trois volets du budget « investissement, fonctionnement et objectifs commerciaux » avec les soldes réalisés au cours de l'exercice et les montants prévus pour l'exercice prochain.

❖ **Exemple de la liasse budgétaire :**

« La phase de prévision au sein de la BADR s'appuie sur un support technique de collecte appelé "Liasse budgétaire". Cet outil, transmis par la Direction Générale aux différents Groupes Régionaux puis aux agences, permet d'uniformiser la saisie des besoins prévisionnels.

Les captures d'écran suivantes illustrent la structure de ce document : la première image (Figure X) présente le canevas de saisie détaillé par compte comptable pour les charges d'exploitation, tandis que la seconde image (Figure Y) montre [précise ici ce qu'on voit sur la 2ème, par exemple : les récapitulatifs par nature de frais ou les signatures de validation. Cet outil est essentiel car il constitue la base de données brute qui servira ensuite à l'arbitrage budgétaire et, plus tard, à l'analyse des écarts entre le réalisé et le notifié. »

Exercice: 0
CODE GRE: 0
NOM GRE: 0

BUDGET INVESTISSEMENT
Détail des Prévisions d'Investissements EX 2025

*Liasse Budgétaire Prévisionnelle
du GRE se compose de huit (08)
Annexe*

1	5
2	6
3	7
4	8

Tableau I 2 : Terrains "420220"

SYBU N° Cpte	FLEXCUBE Code produit	Désignation et Nature de la Prévision	Montants	Détails et Commentaires
BA4202211	A419	Terrains		donner les détails et observations nécessaires

Tableau I 3 : Bâtiments "420230"

SYBU N° Cpte	FLEXCUBE Code produit	Désignation et Nature de la Prévision	Montants	Détails et Commentaires
BA4202211	A422	Bâtiments Administratifs (Acquisition)		donner les détails et observations nécessaires

Tableau I 5 : Matériels et Outillages "420240"

SYBU N° Cpte	FLEXCUBE Code produit	Désignation et Nature de la Prévision	Montants	Détails et Commentaires
BA4202431	A429	Autres Matériels et Outillages		donner les détails et observations nécessaires
Total Général Rubrique			0	

*Liasse Budget Budgétaire ALE prévision
se compose de 16 Annexes.*

Tableau I 6 : Matériels de Transport "420250"

Scanné avec CamScanner

Tableau I 7 : Equipements de Bureau "420260"

SYBU N° Cpte	FLEXCUBE Code produit	Désignation et Nature de la Prévision	Montants	Série	N° compte	Nombre	Prix U	Détails et Commentaires
BA4202511	A433	Véhicules de Tourisme						donner les détails et observations nécessaires
BA4202611	A401	Mobilier de Bureau (Détail)						donner les détails et observations nécessaires
Total Matériels de Bureau (détail)			0					donner les détails et observations nécessaires
BA4202641	A404	Téléphonie						
BA4202651	A405	Matériels de climatisation						
Total Matériels de climatisation			0					
BA4202661	A406	Autres matériels de						

Scanné avec CamScanner

D. Consolidation, Arbitrage et Validation :

La liasse est transmise à la Direction Régionale pour une phase de contrôle et de consolidation. Un arbitrage est alors effectué pour s'assurer de la cohérence des demandes locales avec les capacités financières de la région. Enfin, le budget global est soumis à la Direction Générale pour approbation finale.

2. Le Budget comme Instrument de Pilotage et de Contrôle :

Une fois validé, le budget perd son statut de simple prévision pour devenir un outil de pilotage de la performance. Il sert de référentiel au contrôle de gestion pour :

1. Encadrer les dépenses et optimiser les ressources.
2. Mesurer périodiquement la rentabilité de l'agence.
3. Analyser les écarts entre le réalisé et le budgétisé afin de déclencher, si nécessaire, des actions correctives (ré-allocation de fonds, renforcement commercial, etc.).

3.présentation et analyse des budget de fonctionnement et d'investissement :

3.1 Le budget de fonctionnement :

a) Analyse de budget de fonctionnement notifié :

Le budget de fonctionnement constitue un outil prévisionnel essentiel de gestion qui permet à la banque de planifier, organiser et contrôler l'ensemble de ses dépenses liées à son activité courante. En effet, il s'agit d'un instrument de pilotage qui traduit, en termes financiers, les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation sur une période donnée, généralement annuelle. À travers ce budget, la banque anticipe ses besoins en ressources, répartit ses moyens entre les différentes rubriques de dépenses (charges de personnel, services, fournitures, etc.) et fixe des limites à ne pas dépasser. Par ailleurs, le budget de fonctionnement joue un rôle fondamental dans le processus de contrôle de gestion, dans la mesure où il sert de référence pour comparer les réalisations effectives aux prévisions initiales. Cette comparaison permet de mettre en évidence les écarts, d'analyser leurs causes et d'évaluer la performance des responsables. En outre, il constitue un outil d'aide à la décision, en facilitant la coordination entre les différents services et en permettant d'orienter les actions correctives en cas de dérive

budgétaire. Ainsi, il ne se limite pas à une simple estimation des dépenses, mais représente un véritable levier de pilotage de la performance et d'amélioration continue au sein de la banque.

➤ Pour l'exercice 2018 le budget notifié du GRE Alger oust s'élève à : 110736278 DA

- Ce budget est réparti comme suit :

Tableau n°03 : tableau récapitulatif de budget notifié

RUBRIQUE	NOTIFICATION 2018	Poids dans le budget
Services (62)	9 584 158	8,65%
Personnel (63)	99374120	89 ,74%
Impôts et taxes (64)	25000	0,02%
Investissements moins de 30000 DA	380000	0,34%
Charges diverses (66)	1373000	1,23%

Source : élaborer par moi même

- **Poids des charges de personnel :** Les charges de personnel représentent la part la plus importante du budget global, L'analyse du budget de fonctionnement révèle que les charges de personnel (groupe de comptes 63) constituent le poste de dépense le plus significatif, représentant environ **[89.74%]** du total des charges d'exploitation de l'agence (**110736278**). Cette prédominance est caractéristique de l'activité bancaire, qui est une industrie de services à forte intensité de main-d'œuvre.

La structure de ces charges se décompose principalement en trois blocs :

1. **Le salaire de base et les primes contractuelles :** Ils forment une base de coûts fixes difficilement compressibles à court terme.
2. **Les charges sociales (Cotisations CNAS) :** Elles représentent un coût additionnel obligatoire d'environ 26%, directement proportionnel à la masse salariale brute.

3. **Les indemnités liées à l'activité (Transport, Panier) :** Bien que variables selon la présence effective, elles restent prévisibles et encadrées par la convention collective de la BADR. »

- **Les investissements moins de 30000 DA :** tout achat de matériel (bureau, informatique, outillage) dont la valeur unitaire est **inférieure à 30 000 DZD hors taxes** n'est pas considéré comme une immobilisation (investissement). Il est directement comptabilisé en "**Charges**" dans le budget de fonctionnement car On ne va pas amortir sur 5 ans une petite agrafeuse ou une corbeille à papier à 2 000 DZD et La charge est déduite immédiatement du résultat de l'année, ce qui est plus simple pour la gestion courante de l'agence.

Investissements moins de 30.000 DA

N° Compte	RUBRIQUE	Notifications 2018
664 220	Mobilier de bureau	200 000
664 221	Matériels de bureau	100 000
664 223	Equipements informatiques	80 000
Total Charges des Investissements		380 000

- **Les charges diverses :** elle relie entre le total des charges produits matières fournitures consommées (**1023000 DA**) et total assurances (**350000 DA**), Elles représentent une part relativement faible du budget (**1.23%**) mais elle peut produire un écart important, pour l'assurance Couvrant les risques liés aux bâtiments, au transport de fonds et au personnel.

GRE	ALGER OUEST
INDICE	056



II) CHARGES DE FONCTIONNEMENT

Produits matières fournitures consommées

N° Compte	RUBRIQUE	Notifications 2018
663 000	Fournitures de bureau consommées	505 000
663 111	Imprimés	80 000
663 112	Fournitures bureaux informatiques	190 000
663 113	Fournitures bureaux diverses	235 000
666 000	Pièces de rechanges et autres fournitures	490 000
666 111	Pièces de rechange matériel roulant	350 000
666 113	Autres fournitures matériel roulant	20 000
666 114	Carburant consommé	120 000
667 000	Pièces de rechanges et autres fournitures	20 000
667 111	Pièces de rechange équipements informatiques consommés	20 000
668 000	Autres fournitures diverses consommés	8 000
668 111	Fourniture cons. elec. gaz. eau. Locaux professionnels	5 000
668 119	Autres fournitures consommées	3 000
Total charges Produits Matières Fournitures Consommées		1 023 000

Assurances

N° Compte	RUBRIQUE	Notifications 2018
Total assurances		350 000

- **Charges de Services** : ce poste regroupe toutes les dépenses liées à l'entretien, à la logistique et aux prestataires extérieurs il représente **(8.65%) 9584158 DA**.

Charges de Services		
N° Compte	RUBRIQUE	Notifications 2018
622 000	Loyer et charges locatives	2 160 000
622 220	Loyer et charges locatives bâtiments non professionnels	2 160 000
623 000	Entretien et réparations	1 590 000
623 210	Entretien et réparation bâtiments professionnels	1 000 000
623 310	Entretien et réparation installations complexes	100 000
623 410	Entretien et réparation matériels et outillages profes.	50 000
623 510	Entretien et réparation matériels de transports profes.	180 000
623 610	Entretien et réparation équipements de bureaux profes.	200 000
623 710	Entretien et réparation aménagements et installations P	20 000
623 810	Entretien et réparation équipements informatiques.	40 000
624 000	Transports	350 000
624 190	Autres frais et transport	350 000
625 000	Déplacements et réceptions	130 000
625 120	Déplacements, frais de voyage Algérie	80 000
625 150	Frais de réception hébergement et autres frais	15 000
625 160	Frais de réunion	15 000
625 190	Autres frais	20 000
627 000	Frais de publicité	80 000
627 210	Articles publicitaires	80 000
628 000	Poste et télécommunications	635 000
628 111	Frais d'affranchissement	15 000
628 112	Frais de téléphone	260 000
628 117	Frais de messagerie	300 000
628 119	Autres frais PTT	60 000
629 100	Documentation	43 000
629 121	Autres services	10 000
629 130	Abonnement revue technique	3 000
629 140	Abonnement journaux	30 000
629 200	Autres services	3 817 658
629 220	Entretien et réparation matériels de sécurité	50 000
629 230	Frais de nettoyage locaux professionnels	800 000
629 240	Frais de gardiennage	2 952 658
629 260	Frais de remorquage de véhicules	10 000
629 270	Frais de visite périodique contrôle véhicules	5 000
629 900	Autres services	778 500
629 910	Pers.phy.mor.dom.en.Alg.	100 000
629 920	Consommation eau gaz électricité.	300 000
629 930	Travaux à façon	10 000
629 940	Frais d'actes et contentieux	45 000
629 990	Divers services	323 500
Total charges de Services		9 584 158

b. Présentation et analyse des réalisation de fonctionnement :

b.1 analyse globale des charges de fonctionnement du 1 er trimestre :

➤ **Tableau n°04 : Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au 31 mars 2018 :**

Rubriques	Réalisation au 31/03/2018	Notification 2018	Taux de réalisation %
Charges des services (62)	4617943	9584158	48.18%
Charges de personnels (63)	14701357	99374120	14.79%

Charges impôt et taxes (64)	0	25000	0
Frais divers (66)	213629	1373000	15.56%
Charges d'investissement (-30000)	56000	380000	14.74%
Total des charges	19588929	110736278	17.09%

Source : Élaboré par moi même

- Au terme du premier trimestre, le total des charges réalisées s'élève à **19 588 929 DA**, pour une notification annuelle de **110 736 278 DA**, soit un taux de réalisation de **17,09%**. Ce niveau relativement faible s'explique par le caractère progressif de l'exécution budgétaire en début d'exercice, où les dépenses s'engagent de manière graduelle.
- Les charges de services enregistrent une réalisation de **4 617 943 DA** pour une notification de **9 584 158 DA**, soit un taux d'exécution de **48,18 %**. Ce niveau élevé dès le premier trimestre s'explique par la nature de ces charges, indispensables au fonctionnement quotidien de la banque, telles que les loyers, les frais de transport et les télécommunications, qui nécessitent une mobilisation rapide des ressources.
- Les charges de personnel s'élèvent à **14 701 357 DA**, pour un budget annuel de **99374 120 DA**, soit un taux de réalisation de **14,79 %**. Ce niveau modéré reflète le caractère régulier et étalé de ces dépenses sur l'ensemble de l'exercice, notamment les salaires, qui sont versés de manière mensuelle.
- Les impôts et taxes n'ont enregistré aucune réalisation au cours du premier trimestre, soit un taux de **0 %**. Cette situation s'explique généralement par le fait que ces charges interviennent à des échéances spécifiques au cours de l'année, souvent en fin d'exercice.
- Les frais divers affichent une réalisation de **213 629 DA** pour une notification de **1373 000 DA**, soit un taux de **15,56 %**. Ce niveau relativement faible traduit une consommation limitée au début de l'exercice, ces charges étant généralement liées à des besoins ponctuels et variables.

- Les charges d'investissement inférieures à **30 000 DA** enregistrent une réalisation de **56 000 DA** pour une prévision de **380 000 DA**, soit un taux de **14,74 %**. Ce faible niveau d'exécution s'explique par le caractère progressif de ce type de dépenses, qui sont engagées en fonction de l'avancement des projets au cours de l'exercice.

➤ **Tableau n°05 : Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au 31 juin 2018 :**

Rubriques	Réalisation au 31/06/2018	Notification 2018	Taux de réalisation en %
Charges de services	5503716.50	9584158	57.425%
Charges de personnels	42657637.77	99374120	42.926%
Charges d'impôts et taxes	0	25000	0
Frais divers	0	1373000	0
Charges d'investissement (-30000)	188890	380000	49.70789474%

Source : Élaboré par moi même

- L'analyse des charges de fonctionnement au cours du deuxième trimestre 2018 met en évidence une progression significative du niveau d'exécution budgétaire par rapport au premier trimestre. En effet, plusieurs rubriques enregistrent une augmentation notable des montants réalisés, traduisant une intensification de l'activité et une mobilisation plus importante des ressources.
- Les charges de services atteignent un montant **de 5 503 716,50 DA**, soit un taux de réalisation **de 57,42 %**, confirmant ainsi leur caractère prioritaire dans le fonctionnement de la banque. Cette évolution traduit la continuité des dépenses opérationnelles engagées dès le début de l'exercice, notamment en matière de loyers, de transport et de télécommunications. Par ailleurs, les charges de personnel enregistrent une progression importante, avec un montant réalisé de **42 657 637,77 DA**,

correspondant à un taux **de 42,92 %**. Cette évolution reflète le caractère cumulatif de ces charges, qui s'accroissent progressivement au fil des mois en raison du paiement régulier des salaires et des charges sociales. En revanche, certaines rubriques, telles que les impôts et taxes ainsi que les frais divers, n'ont enregistré aucune réalisation au cours de cette période, ce qui peut s'expliquer par le décalage de leur exécution à des périodes ultérieures de l'exercice.

- Les charges d'investissement inférieures à 30 000 DA enregistrent, au terme du deuxième trimestre, une réalisation cumulée de 188 890 DA pour une prévision annuelle de 380 000 DA, soit un taux d'exécution de 49,71 %.
- Ce niveau relativement élevé d'exécution traduit une progression significative par rapport au premier trimestre, confirmant ainsi le lancement effectif de certaines opérations d'équipement au cours de cette période.

➤ **Tableau n°06 : Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au 30 septembre 2018 :**

Rubriques	Réalisation au 30/09/2018	Notification 2018	Taux en %
Charges de services	5261356,54	9584158	54,89%
Charges de personnels	68620293,03	99374120	69,052%
Charges d'impôts et taxes	0	25000	0
Frais divers	0	1373000	0
Charges d'investissement (-30000)	133490	380000	35,128%

Source : Élaboré par moi même

- Les charges de services ont atteint **5 261 356,54 DA**, soit un taux de réalisation de **54,89 %** par rapport à la notification annuelle de **9 584 158 DA**.

Ce niveau traduit une exécution **modérée**, légèrement supérieure à la moitié du budget

prévu, ce qui peut indiquer une consommation progressive des ressources ou un ralentissement dans certains services.

- Les charges de personnel constituent le poste le plus important avec **68 620 293,03 DA**, représentant un taux de réalisation élevé de **69,05 %** par rapport à la notification de **99 374 120 DA**. Cette forte exécution confirme le poids structurel des dépenses de personnel dans les charges de fonctionnement, typique des administrations publiques et organismes institutionnels. Elle traduit également une consommation régulière et relativement stable des salaires et indemnités.
 - Charges d'impôts et taxes : Ce poste affiche une réalisation nulle (**0 DA** pour une prévision de **25 000 DA**, soit **0 %**). Cela peut s'expliquer soit par une exonération, soit par un report ou une absence d'engagement fiscal durant la période étudiée.
 - De même, les frais divers présentent une réalisation de **0 DA** pour une prévision de **1373 000 DA**. Cette situation peut indiquer un retard dans l'engagement des dépenses ou une réaffectation budgétaire vers d'autres postes prioritaires.
 - Les charges d'investissement de faible montant ont atteint **133 490 DA**, pour une notification de **380 000 DA**, soit un taux de réalisation de **35,13 %**
- **Tableau n°07 : Tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au 31/12/2018 :**

Rubriques	Réalisation au 31/03/2018	Notification 2018	Taux de réalisation %
Charges des services (62)	8453382,36	9584158	88,20%
Charges de personnels (63)	93912745	99374120	94,50%
Charges impôt et taxes (64)	0	25000	0
Frais divers (66)	0	1373000	0

Charges d'investissement (- 30000)	2549760	380000	671%
---	---------	--------	------

Source : Élaboré par moi même

- L'analyse du tableau récapitulatif des charges de fonctionnement au quatrième trimestre 2018 met en évidence le niveau d'exécution budgétaire en fin d'exercice ainsi que les éventuels écarts entre les prévisions et les réalisations.

1. Charges de services : Les charges de services ont atteint **8 453 382,36 DA**, soit un taux de réalisation de **88,20 %** par rapport à la notification annuelle de **9 584 158 DA**.

Ce taux élevé traduit une **bonne maîtrise et une exécution satisfaisante** de ce poste en fin d'année, avec une consommation presque complète du budget alloué.

2. Charges de personnel : Les charges de personnel s'élèvent à **93 912 745 DA**, correspondant à un taux de réalisation de **94,50 %** par rapport à la notification de **99 374 120 DA**. Ce niveau confirme encore une fois que les dépenses de personnel constituent le **poste dominant et rigide**, avec une exécution quasi totale, reflétant la régularité des salaires et charges sociales.

3. Charges d'impôts et taxes : Ce poste affiche une réalisation nulle (**0 %**) malgré une prévision de **25 000 DA**. Cela peut s'expliquer par une **absence d'imposition effective**, une exonération ou un report de paiement.

4. Frais divers : Les frais divers présentent également une réalisation nulle (**0 DA** pour une prévision de **1 373 000 DA**). Cette situation traduit soit une non-utilisation des crédits, soit une réaffectation vers d'autres postes plus prioritaires.

5. Les investissement -30000 : Les charges d'investissement inférieures à 30 000 DA ont enregistré, au 31/12/2018, un montant de **2 549 760 DA** pour une prévision initiale de **380 000 DA**, soit un taux de réalisation de **671 %**. Ce niveau traduit un dépassement budgétaire exceptionnellement élevé. Ce dépassement s'explique principalement par l'acquisition importante de mobilier de bureau dans le cadre de l'aménagement du nouveau siège du GRE Alger Ouest. En effet, une grande partie de ces acquisitions, bien que relevant d'un investissement global, a été comptabilisée en charges d'investissement de faible montant (inférieures à 30 000 DA), conformément aux règles comptables en vigueur. Cette pratique a entraîné une concentration significative des dépenses dans cette rubrique.

Par ailleurs, ce dépassement est également lié à :

- L'installation du nouveau siège nécessitant des équipements supplémentaires,
- La création ou réorganisation de structures, Ainsi que des besoins imprévus apparus en cours d'exercice.

En outre, cet écart met en évidence une insuffisance dans la prévision budgétaire, notamment une sous-estimation des besoins réels en équipements lors de l'élaboration du budget initial.

Ainsi, bien que ces dépenses soient justifiées sur le plan opérationnel, leur niveau élevé traduit un décalage important entre les prévisions et la réalité, ce qui souligne la nécessité d'améliorer les méthodes de planification et de suivi des investissements à l'avenir

Analyse du taux global d'exécution budgétaire :

Le montant global des dépenses réalisées au cours de l'exercice 2018 s'élève à 105 303 338,54 DA contre une notification budgétaire de 110 736 278 DA.

Le taux global d'exécution budgétaire est calculé comme suit :

$$\text{Taux global d'exécution} = 105303338,54 / 110736278 = 95,09\%$$

Interprétation :

Le taux global d'exécution de 95,09 % traduit une maîtrise satisfaisante des dépenses de fonctionnement du GRE Alger Ouest. Malgré certains dépassements observés dans des rubriques spécifiques, le budget global demeure respecté, ce qui reflète une certaine efficacité du système de contrôle budgétaire.

Cette situation démontre également la capacité du Groupe à compenser les dépassements enregistrés dans certaines rubriques par des économies réalisées sur d'autres postes budgétaires

3.2 Le budget d'investissement :

➤ L'analyse des réalisations d'investissement :

L'analyse des réalisations budgétaires des investissements de la banque au 31/12/2023 permet d'évaluer le niveau d'exécution des dépenses d'investissement ainsi que les écarts enregistrés entre les prévisions et les réalisations.

Le montant total des investissements réalisés s'élève à 7 422 746,14 DA pour une notification budgétaire de 7 245 836 DA, soit un dépassement global de 176 910 DA, représentant un taux d'écart de 2,44 %.

Ce faible écart global traduit une maîtrise relativement satisfaisante du budget d'investissement, malgré certains dépassements observés dans quelques rubriques.

A. Immobilisations liées à l'infrastructure et aux moyens (Comptes 213 et 218) :

- **Aménagements des bâtiments (Dépassement de 18,13 %) :**

La réalisation de 1 181 340 DA (pour 1 000 000 DA prévus) sur les travaux d'étanchéité du siège du GRE illustre la problématique des "coûts cachés" en maintenance immobilière. Ce dépassement est ici un investissement de préservation : le coût d'opportunité de ne pas réaliser ces travaux aurait été bien plus élevé en cas de dégradation des équipements intérieurs ou du matériel informatique par les infiltrations.

- **Matériel roulant (Véhicules de tourisme) :** Avec une réalisation de 3 325 000 DA (100 % de conformité), cette rubrique témoigne d'une parfaite maîtrise du processus d'acquisition et d'une budgétisation rigoureuse des moyens de mobilité indispensables aux visites de clientèle et au développement commercial.

B. Immobilisations techniques et technologiques (Compte 2183) :

- **Équipements informatiques (Dépassement de 23 %) :** C'est le poste le plus sensible. Le dépassement de 155 000 DA est justifié par l'achat imprévu d'un routeur CISCO et d'une imprimante multifonction pour le service COMEX.
 - **Analyse de performance :** Ce dépassement reflète une gestion réactive face à l'obsolescence ou à la panne. Le maintien du système informatique est vital : une heure d'arrêt de service coûterait à la banque bien plus que le prix du matériel

acquis. Ici, l'écart budgétaire est un gage de continuité du service public bancaire.

C. Mobilier et équipements sociaux :

- **Mobilier et Logements (Dépassement de 20,19 %) :** Le dépassement de 60 570 DA met en lumière l'impact de l'inflation et de la volatilité des prix sur le marché national. Il souligne la nécessité pour le contrôle de gestion d'intégrer des marges de sécurité lors des prévisions pour absorber les fluctuations de prix entre la phase de notification et l'achat réel.
- **Équipements ménagers (Réalisation 0 %) :**

L'absence totale de dépense sur les 55 000 DA notifiés suggère une réaffectation interne ou un report stratégique. En période de tension budgétaire, le groupe privilégie l'investissement informatique ou immobilier au détriment du confort social, signe d'un arbitrage orienté vers l'exploitation.

4. Synthèse et impact sur la performance financière :

L'analyse de l'exercice 2023 permet de tirer trois conclusions fondamentales pour le pilotage du GRE 056 :

1. **Flexibilité et Réactivité :** La structure des écarts montre que le budget n'est pas un cadre rigide mais un outil d'adaptation. Les dépassements sur l'informatique et les bâtiments sont des "dépenses d'urgence" nécessaires pour éviter des pertes d'exploitation plus lourdes.
2. **Corrélation avec la performance :** En investissant au-delà des prévisions dans le matériel informatique et les infrastructures, le groupe assure une meilleure productivité des agents et une sécurisation des données. Cela réduit le risque opérationnel, un élément clé de la performance bancaire.
3. **Qualité des prévisions :** Malgré un écart global très faible (2,44 %), la récurrence de dépassements sur les rubriques techniques (23 %) suggère que la banque gagnerait à affiner sa veille technologique et économique (prix du marché) lors de la phase d'élaboration de la liasse budgétaire.

Conclusion : L'exécution du budget d'investissement 2023 démontre une gestion saine où la priorité est donnée au maintien de l'outil de production. L'efficacité du contrôle de gestion au sein du GRE 056 réside ici dans sa capacité à autoriser des dépassements ciblés sur des postes stratégiques (informatique, bâtiment) tout en compensant par des économies sur des postes non prioritaires (matériel de bureau, équipements ménagers).

5.Limites du système budgétaire au niveau du GRE :

L'étude réalisée met en évidence certaines limites du système budgétaire :

- Rigidité des crédits budgétaires ;
- Difficulté d'anticipation des dépenses exceptionnelles ;
- Impact de l'inflation sur les investissements ;
- Lenteur des réajustements budgétaires ;
- Dépendance des agences vis-à-vis des décisions de la Direction Générale.

Par ailleurs, certains écarts montrent que les prévisions budgétaires demeurent parfois approximatives, notamment pour les dépenses techniques et les investissements imprévus.

Section 03 : Interprétation des écarts budgétaires et analyse des causes :

➤ Justificatif des dépassements de Fonctionnement GRE - 056 au 31/12/2018

⋮

▪ GRE Alger Ouest 056 :

Loyer et charges locatives bâtiment non professionnel 622.220 :

Notification : 2 160 000,00DA.

Réalisation : 2 226 000,00DA.

Dépassement : - 66 000,00DA.

Cet écart est justifié par le transfert de débit lié au loyer de logement de fonction pour la nouvelle SD SRP du GRE « 011 » vers notre GRE.

Entretien et réparation bâtiments non professionnels 623.220 :

Notification : Néant

Réalisation : 3 200,00DA.

Dépassement : - 3 200,00DA.

Ce dépassement est dû à la réparation d'eau du logement de fonction du Directeur de GRE en L'occurrence.

Entretien et réparation matérielle de transport professionnels 623.510 :

Notification : 180 000,00 DA

Réalisation : 182 247,75DA.

Dépassement : - 2 247.75DA.

Cet écart est justifié par la hausse des prix sur le marché de la pièce de rechange et la main d'œuvre de l'entretien des véhicules de services aux nombres de trois.

Frais réception hébergement et autres frais 625.150:

Notification : 15 000,00DA.

Réalisation : **72 045,00A.**

Dépassement : - **57 045,00DA** soit un taux de (-380%).

Ce dépassement est justifié par les dépenses liées à l'organisation de diverses collations tel que le départ du directeur du GRE et son staff aussi, le départ en retraite de certains éléments du GRE, et surtout les réceptions organisées dans le cadre des visites du PDG au siège du GRE à mainte reprises

Frais de Réunion 625.160 :

Notification : **15 000,00DA.**

Réalisation : **55 048,33DA.**

Dépassement : - **40 048,00DA** soit un taux de (-267%).

Une mauvaise estimation des dépenses de réunion organisée dans le cadre des CDE.

Autres frais 625.190 :

Notification : **20 000,00DA**

Réalisation : **44 590,00DA.**

Dépassement : - **24 590,00DA.**

Cet écart est justifié par les primes d'installation de 10 000DA pour le nouveau directeur Alger Ouest et le nouveau SDAC.

Frais de Téléphone 628.112 :

Notification : **260 000,00DA.**

Réalisation : **271 945,05DA.**

Dépassement : - **11 945,05DA.**

Ceci est justifié par l'achat d'une puce téléphonique et l'abonnement mensuel pour la nouvelle S/D SRP en l'occurrence.

Frais de messagerie 628.117 :

Notification : **300 000,00DA.**

Réalisation : **337 288,00DA.**

Dépassement : - **37 288,00DA.**

Frais ligne spécialisées 628.118 :

Notification : **Néant.**

Réalisation : **600 976,90DA.**

Dépassement : - **600 976,90DA.**

Ce dépassement est justifié par l'installation de la nouvelle ligne spécialisée RMS au niveau du nouveau siège GRE Alger Ouest 056.

Frais de visite périodique contrôle véhicule 629.270 :

Notification : **5 000,00DA.**

Réalisation : **6 887,53DA.**

Dépassement : - **1 887.53DA.**

Entretien périodique du parc automobile constitué de trois véhicules de services.

Personne physique et morale domiciliée en Algérie 629.910 :

Notification : **100 000,00DA.**

Réalisation : **102 500,00DA.**

Dépassement : - **2 500,00DA.**

Travaux à façon 629.930 :

Notification : **10 000,00DA**

Réalisation : **11 200,00DA.**

Dépassement : - **1 200,00DA.**

Ce dépassement est justifié par la confection des cachets et griffes P3660, aussi le tirage du plan de la nouvelle agence en couleur destiné au PDG.

Frais d'actes et contentieux 629.940 :

Notification : **45 000,00DA.**

Réalisation : **82 250,00DA.**

Dépassement : **- 37 000,00DA.**

Ce dépassement est justifié par le règlement des actes notariés relatifs à l'établissement des contrats de location des logements de fonction de l'ex et nouveau directeur du GRE et les sous directeurs.

Imprimés 663.111 :

Notification : **80 000,00DA**

Réalisation : **217 531,00DA**

Dépassement : **- 137 531,20DA soit un taux de (-172%).**

Cet écart est dû à la sous-estimation du montant prévu par la DPCG.

Carburant Consommé 666.114:

Notification : **120 000,00DA**

Réalisation : **160 240,00DA.**

Dépassement : **- 40 240,00DA.**

Ce dépassement est justifié par la reprise de deux carnets de carburant par le directeur du GRE.

Mobilier de Bureau 664.220 :

Notification : **200 000,00DA.**

Réalisation : **2 542 400,00DA.**

Dépassement : **- 2 252 400,00DA soit un taux conséquent de (-1126%).**

Il est à noter que la DMG a procédé à l'acquisition du mobilier de bureau pour les différentes Structures BADR entre autres celui affecté à notre nouveau siège sis à JIROU pour un montant total de 3 225 400,00DA justifié par des factures comptabilisées en Investissement pour un montant de 887 000,00DA et Charges inférieur à 30 000,00DA pour 2 338 400,00DA.

Équipement informatiques 664.223 :

Notification : **80 000,00DA.**

Réalisation : **90.970,00DA.**

Dépassement : **- 10 970,00DA.**

Ce dépassement est justifié par l'acquisition des imprimantes Laser dont les prix ont reconnu une augmentation au cours de l'exercice 2018.

N.B : Le budget de fonctionnement du GRE arrêté au 31/12/2018 dans sa globalité est bien respecté dans ses dépenses, il a généré un solde restant positif de 5 432 889,45DA soit un taux de (+5%) entre le montant notifié de 110 736 278DA et celui réalisé au cours de l'ex 2018 de 105 303 338,54DA.

En ce qui concerne, les dépassements sur les côtes autorisées enregistrés dans certaine rubrique sont relativement faibles n'influant pas sur le budget, ils sont justifiés bien évidemment par des pièces comptables (contrat, factures ou bons). Ces dépassements sont liés majoritairement à la conjoncture (aménagement du nouveau siège du GRE, changement des responsables, les travaux de création de deux nouvelles agences incessamment.)

A noter que des mesures de correction ont été prises lors de l'élaboration des prévisions budgétaires 2019, d'ailleurs les projets d'investissement non réalisés leurs montant ont été reconduit pour 2019.

Du point de vue la régularité des dépenses, toutes les écritures liées aux dépenses sont comptabilisées dans leurs comptes appropriés conformément à la réglementation en vigueur.

➤ Analyse des comptes d'Investissement GRE – 056 au 31/12/2023 :

Aménagements bâtiments industriels et commerciaux Autres BA4202711 :

Notification : **1.000.000,00DA.**

Réalisation : **1.181.340,00DA.**

Dépassement : **- 181.340,00DA.**

Cet écart est justifié par l'augmentation des prix de certains détails de travaux surpris lors du lancement des travaux d'étanchéité de la terrasse de la bâtisse par l'entreprise, donc le GRE a

mis son accord à l'effet d'exécuter ces travaux nécessaires en supportant bien sur le dépassement de 181.340,00DA soit un taux de 18,13%.

A noter que le dépassement de cet investissement peut être corrigé dans les années à venir soit dans cinq (05) ans ou plus une fois son amortissement diminue car il s'agit d'un investissement étalé à long terme.

Equipements informatiques BA4202811 :

Notification : **675.500,00DA.**

Réalisation : **830.500,00DA.**

Dépassement : - **155.000,00DA.**

Le dépassement de 155.000,00DA soit un taux de (23%) est justifié par l'acquisition de deux équipements informatiques non prévus au budget prévisionnel mais jugés nécessaire et urgent au cours de l'exercice 2023 pour le bon fonctionnement soit :

- Un Routeur CISCO 2921/K9 pour 80.000,00DA.
- Une Imprimante multifonction (Scanner/photocopieur pour le service COMEX) pour 75.000,00DA.

Donc le Routeur du GRE est tombé en panne, il a fallu un nouveau pour le système et l'imprimante multifonction suite aux exigences de la direction du commerce internationale pour la transmission des dossiers du COMEX.

Mobilier logement du personnel BA4205411 :

Notification : **300.000,00DA.**

Réalisation : **360.570,00DA.**

Dépassement : - **60.570,00DA.**

L'écart de 60.570,00DA est dû à la flambée des prix sur le marché du meuble, donc les prévisions étaient approximativement proches, pour apporter des corrections à ce genre de dépassement, il faut toujours consulter les prix du marché au cours de l'année en prenant en considération une légère augmentation pour l'année à venir pour le budget prévisionnel.

➤ **Recommandations :**

Afin d'améliorer l'efficacité du contrôle budgétaire au sein du GRE Alger Ouest, plusieurs recommandations peuvent être proposées :

Renforcement des prévisions budgétaires

- Intégrer les variations des prix du marché ;
- Prévoir des marges de sécurité ;
- Améliorer la collecte des besoins réels des agences.

Modernisation du suivi budgétaire

- Mise en place de tableaux de bord dynamiques ;
- Suivi trimestriel automatisé des écarts ;
- Alertes en cas de dépassement.

Adoption d'un budget flexible

- Permettre des ajustements périodiques ;
- Adapter les crédits aux imprévus opérationnels.

Renforcement du contrôle interne

- Améliorer la coordination entre agences et GRE ;
- Renforcer le rôle du contrôle de gestion dans l'analyse prévisionnelle.

Conclusion du chapitre :

À travers cette étude de cas réalisée au sein du Groupe Régional d'Exploitation Alger Ouest (GRE 056) de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural, il apparaît que le budget constitue un outil fondamental de pilotage et de contrôle de la performance bancaire. L'analyse des budgets de fonctionnement et d'investissement a permis de mettre en évidence le rôle central du contrôle budgétaire dans la maîtrise des dépenses, l'allocation des ressources et le suivi des objectifs fixés par la Direction Générale.

L'étude du processus d'élaboration budgétaire a montré que la BADR adopte une démarche structurée et hiérarchisée reposant sur la coordination entre les agences, le GRE et la Direction Générale à travers la liasse budgétaire. Cette organisation favorise une meilleure planification des besoins et une harmonisation des prévisions budgétaires avec les orientations stratégiques de la banque.

L'analyse des réalisations budgétaires de fonctionnement pour l'exercice 2018 révèle que les charges de personnel représentent la part dominante du budget, ce qui confirme le caractère fortement humain de l'activité bancaire. Les charges de services ont également occupé une place importante en raison des besoins opérationnels indispensables au fonctionnement quotidien de la banque. Malgré certains dépassements observés dans quelques rubriques, notamment les investissements inférieurs à 30 000 DA, les frais de réception, le mobilier de bureau ou encore les équipements informatiques, le budget global de fonctionnement a été globalement respecté avec un solde positif en fin d'exercice. Cela traduit une gestion relativement maîtrisée des dépenses ainsi qu'une certaine efficacité du dispositif de contrôle budgétaire.

Par ailleurs, l'analyse du budget d'investissement de l'exercice 2023 a mis en évidence une bonne maîtrise globale des investissements, avec un faible écart global entre les montants notifiés et les réalisations. Les dépassements enregistrés dans certaines rubriques stratégiques, notamment les équipements informatiques et les travaux d'aménagement, s'expliquent principalement par des besoins imprévus, l'évolution des prix du marché et la nécessité d'assurer la continuité du service bancaire. Ces dépenses supplémentaires apparaissent donc davantage comme des investissements nécessaires à la préservation et à la modernisation de l'outil de travail que comme de simples dérives budgétaires.

L'interprétation des écarts budgétaires a également permis de constater que plusieurs dépassements résultent de facteurs conjoncturels et opérationnels tels que l'aménagement du nouveau siège du GRE, le changement des responsables, les exigences techniques ou encore l'inflation. Toutefois, ces écarts mettent également en évidence certaines insuffisances dans les prévisions budgétaires, notamment en matière d'anticipation des besoins réels et des fluctuations des prix.

En définitive, cette étude démontre que le contrôle budgétaire au sein de la BADR constitue un mécanisme essentiel de gestion et d'aide à la décision. Il permet non seulement de suivre l'exécution des budgets et de détecter les anomalies, mais également d'assurer une meilleure adaptation de la banque aux contraintes économiques et opérationnelles. Néanmoins, afin d'améliorer davantage l'efficacité du système budgétaire, il serait nécessaire de renforcer les méthodes de prévision, d'intégrer des marges de sécurité dans certaines rubriques sensibles et d'améliorer le suivi périodique des dépenses afin de limiter les écarts futurs et d'optimiser la performance financière de la banque.

➤ CONCLUSION GÉNÉRALE :

L'objectif de chaque institution bancaire est de conserver sa place sur le marché financier, de développer ses parts de marché et de rentabiliser son activité d'intermédiation et de financement. Pour répondre à ces exigences, la mise en place d'un système de procédures efficaces est indispensable. Le contrôle de gestion procure à la banque une gestion rigoureuse des risques opérationnels et une capacité de réaction plus rapide face aux mutations économiques.

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'institution à travers ses trois démarches fondamentales qui sont : les prévisions, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Son utilité générale peut être considérée conjointement comme un instrument de planification, de coordination, de contrôle et d'apport de résolutions aux problèmes ou dérives qui peuvent surgir au cours de la période d'activité de la banque.

Durant notre stage, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses que nous estimons essentiels et efficaces, notamment pour répondre à la problématique initiale : *Comment l'analyse des écarts budgétaires peut-elle constituer un outil de pilotage de la performance bancaire ?* Pour cela, nous avons présenté notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre s'est articulé autour des fondements théoriques du contrôle de gestion et de la performance, le second chapitre a mis en évidence le système budgétaire et le processus d'analyse des écarts, enfin, le dernier chapitre a été consacré à notre étude de cas pratique menée au sein du Groupe Régional d'Alger Ouest (GRE 056) de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). Dans ce cadre, nous avons présenté l'organisme d'accueil, analysé la structure de la liasse budgétaire, et illustré le contrôle budgétaire à travers une étude approfondie des budgets de fonctionnement (exercice 2018) et d'investissement (exercice 2023).

Après les différents résultats dégagés de notre analyse, nous constatons que les objectifs de rationalisation globale sont partiellement atteints. Pour le budget de fonctionnement, les charges réelles de services (Compte 62) affichent une consommation rapide en début d'exercice (48,18 % au T1 2018) en raison de la rigidité des charges fixes comme les loyers. Par ailleurs, des anomalies critiques ont été détectées, notamment sur le compte carburant (Compte 666) accusant un dépassement immédiat de 133,53 %. Concernant le budget d'investissement au 31/12/2023, l'enveloppe globale affiche un dépassement global maîtrisé de 2,44 %, tiré

essentiellement par des postes technologiques et d'infrastructures (matériel informatique à +23 % et aménagement de bâtiments à +18,13 %). Dans ces situations, le contrôle de gestion agit comme un système d'alerte permettant aux décideurs d'opérer des réallocations de crédits (virements de lignes) afin d'éviter des ruptures opérationnelles majeures.

Nous pouvons dire que le contrôle budgétaire est vraiment une démarche primordiale dans la gestion financière bancaire, qui évalue la situation globale des objectifs de l'établissement et apporte les mesures de correction nécessaires aux prévisions futures.

Après notre passage au sein du GRE BADR Alger Ouest (056), nous avons fait ressortir les points forts suivants :

- **Une structure organisationnelle standardisée** : La banque dispose d'une excellente coordination verticale pour la collecte des besoins opérationnels des agences via la liasse budgétaire standardisée.
- **Un contrôle réactif des investissements** : L'institution fait preuve d'une gestion adaptative en autorisant des dépassements ciblés sur des postes stratégiques (maintenance d'urgence, routeurs informatiques CISCO) pour préserver l'outil de production bancaire et garantir la continuité du service.

Par contre, nous avons constaté des insuffisances qui se présentent comme suit :

- **Une rigidité dans la réallocation locale** : Les agences disposent d'une autonomie limitée, le processus d'ajustement et de virement de crédits budgétaires restant lourd et centralisé au niveau du GRE ou de la Direction Générale.
- **Une déconnexion temporelle des prévisions** : La récurrence d'écarts de calendrier au premier trimestre (plusieurs lignes de services restant à 0 % de réalisation réelle) met en évidence une méthode de prévision trop historique qui ne prend pas assez en compte la saisonnalité et les réalités comptables du terrain.

D'après notre étude, nous confirmons nos deux premières hypothèses qui sont :

- **Hypothèse 1** : Le contrôle budgétaire est un instrument clé d'aide à la décision et d'orientation stratégique à la BADR, permettant un arbitrage efficace des dépenses.
- **Hypothèse 2** : L'analyse des écarts budgétaires permet de détecter les anomalies de gestion et d'ajuster les actions correctives pour optimiser l'allocation des ressources.

Et nous infirmons (ou nuançons) la dernière hypothèse qui est la suivante :

- **Hypothèse 3 :** Le système de contrôle budgétaire actuel de la BADR permet de mesurer et d'optimiser la performance financière des agences de manière exhaustive. En réalité, le modèle actuel reste fortement orienté vers la conformité comptable (le respect des enveloppes accordées) plutôt que vers une mesure dynamique de la rentabilité (corrélation directe entre l'écart de charges et le Produit Net Bancaire généré).

Ainsi, pour pallier ces manques, nous avons formulé des recommandations que nous espérons être prises en compte par la direction, pour approbation et application compte tenu de la vision et des ambitions de modernisation de la BADR. Ces recommandations se résument comme suit :

- **Modernisation des outils de prévision :** Dépasser la reconduction historique des budgets en intégrant des variables macroéconomiques (évolution des prix du marché, inflation) pour fiabiliser les notifications initiales.
- **Instauration d'enveloppes de contingence locales :** Accorder une plus grande flexibilité budgétaire aux directeurs d'agences pour les dépenses d'entretien courant (inférieures à 30 000 DA) afin de gagner en réactivité opérationnelle.
- **Orientation vers un contrôle de performance :** Associer systématiquement le suivi budgétaire à des indicateurs d'activité commerciale pour évaluer si un dépassement de charges a généré, en contrepartie, de la valeur financière (PNB).

Actuellement, l'évolution du contrôle de gestion au sein de la BADR est sur une trajectoire positive, mais un effort de perfectionnement demeure nécessaire pour transformer ce système d'un cadre de contrôle "subi" à un véritable outil de pilotage "proactif" de la performance financière.

Pour conclure, notre thème étant intitulé « *L'analyse des Ecart budgétaire comme un outil de pilotage de la performance de la Banque* » n'a pu être traité qu'en partie. C'est un sujet si vaste, complexe et exigeant un temps de travail conséquent ; de plus, il requiert un accès étendu aux informations financières hautement confidentielles de l'institution.

Nous n'avons pas pu réaliser notre ambition autant que nous le souhaitions en raison de contraintes importantes (durée limitée du stage, nature confidentielle de certaines données

bancaires, et délais d'obtention des états de réalisations définitifs), mais toutes ces difficultés ne nous ont pas empêchée de mener à bien notre travail de recherche.

Plusieurs thèmes de recherche peuvent être soulevés et traités à l'avenir, qui sont directement liés au domaine que nous avons abordé, tels que : L'impact du contrôle de gestion sur le Coefficient d'Exploitation bancaire, Le rôle du Tableau de Bord Prospectif dans le pilotage des agences bancaires, ou encore L'optimisation budgétaire face aux risques opérationnels en milieu bancaire.

BIBLIOGRAPHIE:

OUVRAGES:

- ALAZARD C. et SÉPARI S., *Contrôle de gestion : manuel et applications*, 2^e éd., Dunod, Paris, 2010.
- ANTHONY R. N., *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 1993.
- BERNARD Y. et COLLI J.-C., *Vocabulaire économique et financier*, Seuil, Paris, 1996.
- BERLAND N. et DE RONGÉ Y., *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, Pearson, France, 2011.
- BOUQUIN H. et KUSZLA C., *Le contrôle de gestion et pilotage de la performance*, PUF, Paris, 2014.
- CHAUVET C., *Le contrôle de gestion... Mais c'est simple*, Dunod, Paris, 2022.
- COSSU C., *Écarts et contrôle budgétaire*, Vuibert, Paris, 1989.
- DE KERVILER I. et DE KERVILER L., *Contrôle de gestion à la portée de tous*, Economica, Paris, 2006.
- DORIATH B., *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2001.
- DORIATH B., *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^e éd., Dunod, Paris, 2008.
- DORIATH B. et GOUJET C., *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2005.
- DORIATH B. et GOUJET C., *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Dunod, Paris, 2008.
- FORGET J., *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- GERVAIS M., *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, Economica, Paris, 1990.
- GERVAIS M., *Le contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 1991.
- GERVAIS M., *Le contrôle de gestion par le système budgétaire : fondements et pratiques*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
- GIRAUD F. et al., *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino, France, 2002.
- GRANDGUILLAUME B. et OBERT R., *Comptabilité de gestion*, Dunod, Paris, 2009.
- HONORAT P., *Le budget facile pour les managers*, 2^e éd., Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
- HORNGREN C. T., DATAR S. M. et RAJAN M. V., *Cost accounting: A managerial emphasis*, 14^e éd., Pearson, 2012.
- KALIKA M., *Structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances*, Economica, Paris, 1988.
- LANGLOIS G., *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Pearson, Paris, 2006.
- LALLÉ B., *Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Comptables Malesherbes, Paris, 1992.
- LÖNING H. et al., *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, 3^e éd., Dunod, Paris, 2008.
- LONING H., MÉVELLEC P. et ZARLOWSKI P., *Contrôle de gestion : de l'analyse des coûts à la maîtrise des performances*, Vuibert, Paris, 2001.
- LORINO P., *Le contrôle budgétaire*, Dunod, Paris, 1997.
- RAGAIGNE A. et TAHAR C., *Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions*, Lextenso, 2017.
- PAYETTE A., *Efficacité des gestionnaires et des organisations*, 1998.

ARTICLES:

- CAUVIN E. et BESCOS P.-L., *L'évaluation des performances dans les entreprises françaises*, Revue Sciences de Gestion, 2005, pp. 1–15.
- ELHAMMA A., *Impact de la stratégie sur l'interactivité du suivi budgétaire : cas des entreprises au Maroc*, Recherches économiques et managériales, n°11, 2012, pp. 13–14.
- BOUYACOU B. et TOUAMI S., *La politique budgétaire et la croissance économique en Algérie : analyse économétrique 1999–2014*, Cahiers du MECAS, n°12, 2016, pp. 64–66.

TEXTES DE LOI:

Code de commerce algérien, art. 78.

Conseil National de la Comptabilité, art. 2 du code de déontologie des experts-comptables, Ministère des Finances, Algérie.

DOCUMENTS INTERNES:

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), Rapports d'exécution budgétaire (2018–2023), GRE 056 Alger Ouest.

TEXTES PÉDAGOGIQUES:

KABONGO KANDA F., *Cours de gestion budgétaire*, ISC, 2006–2007.

MÉMOIRES ET THÈSES:

AMMOUR M., *La gestion budgétaire comme instrument essentiel de contrôle de gestion*, EHEC Alger, 2019.

AZROU K. et BERAN A., *Contribution du contrôle budgétaire sur la performance de l'entreprise*, Université de Béjaïa, 2017.

BANNOUR B., *Efficiencia des banques commerciales tunisiennes*, Université de Tunis, 2012.

BEL HADJ SALAH M., *Les déterminants de la performance bancaire : cas des banques tunisiennes*, 2020.

DAHMANI S., *Appréciation de la performance d'un système de contrôle de gestion via le tableau de bord*, EHEC Alger, 2017.

ESSID M., *Les mécanismes de contrôle de la performance globale*, Université Paris-Sud XI, 2009.

GIGNON I., *Facteurs influençant la gestion budgétaire*, Université de Poitiers, 2012.

SLIMANE-KHELIFA F., *Analyse des écarts et contrôle budgétaire*, École Supérieure des Banques, 2011.

SOURCES NUMÉRIQUES :

- Autissier, D. (2009). *Mesurer l'impact des outils de pilotage*. Consulté sur les bases documentaires numériques de gestion.
- Cerutti, O., & Gattino, M. (1993). *Indicateurs et tableaux de bord opérationnels* (Cité par H. Shaker). Disponible en ligne.
- Wikipedia. (2026). *Diagramme de Pareto : Outil d'analyse des priorités*. Consulté le 11/03/2026 sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_de_Pareto
- Zone Finance. (2024). *Analyse des écarts budgétaires : Guide complet pour une gestion financière optimale*. Disponible en ligne.

TABLE DES MATIERE :

Résumé

ملخص

Abstract

REMERCIEMENTS

DEDICACES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	02
Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance bancaire.....	07
Introduction du chapitre 01.....	08
Section 01 : la gestion budgétaire comme un outil de contrôle de gestion	08
1. Concept clé sur le contrôle de gestion	08
a). Entre définition historique et concept moderne	08
b). Le processus du contrôle de gestion	11
c). Les missions du contrôle de gestion	13
2. les outils du contrôle de gestion.....	14
3. La gestion budgétaire	16
3.1 Définition et objectif de la gestion budgétaire	16
3.2 Les étapes de la gestion.	17
4. Les limites de la gestion budgétaire.....	18
Section 02 : La notion de la performance bancaire et c'est indicateur	19
A. La notion de la performance bancaire.....	19
1.Définition de la performance	19
2.La performance bancaire	20
3.Les type de la performance	21
3.1. La performance externe	21
3. 2. La performance interne	21

4. L'objectif de la mesure de la performance	23
5. Les critères de mesure de la performance.....	23
B. Les indicateurs de la performance bancaire.....	24
1. Généralité sur les indicateurs de la performance.....	24
1.1 Définition d'indicateur.....	24
1.2 Classification des indicateurs de performance.....	24
2. Les indicateurs de la performance financière d'une banque	26
2.1. L'approche de gestion par les soldes intermédiaires.....	26
2.2. L'approche par l'analyse des couts, des rendements et des marges	27
2.3. L'approche par le ratio de rentabilité	28
Conclusion du chapitre 01	31
Chapitre 02 : L'analyse des écarts budgétaire comme un outil de pilotage de la performance	32
Introduction du chapitre 02	33
Section 01 : Fondement théorique de l'analyse des écarts budgétaires	34
1. Le budget	34
1.1. Définition	34
1.2. Les caractéristiques de budget.....	35
1.3. Les typologies des budgets	36
2. Les écarts budgétaires	36
2.1. Définition des écarts budgétaire	36
2.2. Définition d'analyse des écarts budgétaire	36
Section 02 : Typologie et méthode d'analyse des écarts budgétaires.....	37
1. Types des écarts budgétaires	37
2. Les cause des écarts budgétaires.....	42
3. Les actions correctives	44
4. Les méthodologies d'analyse des écarts budgétaires.....	44
4.1. Les méthodes d'analyse des écarts budgétaire.....	44
4.1.1. Tableaux de bord financier.....	44
4.1.2. Techniques de visualisation.....	45

4.1.3. Analyse de sensibilité.....	45
4.1.4. Le diagramme de Pareto.....	46
Section 03 : Le contrôle budgétaire.....	47
1. Les généralités sur le contrôle budgétaire.....	47
1.1. La définition du contrôle budgétaire.....	47
1.2. Les objectifs et les rôles du contrôle budgétaires.....	48
1.2.1. Les objectifs.....	48
1.2.2. Le rôle du contrôle budgétaire.....	49
2. Les étapes et les supports et les limites du contrôle.....	49
2.1. Les différentes étapes du contrôle.....	49
2.1.1. Le contrôle avant action ou contrôle a priori.....	49
2.1.2. Le contrôle pendant l'action ou concomitant.....	50
2.1.3. La contrôle après l'action ou posteriori.....	50
2.2. Les supports du contrôle budgétaire.....	51
2.2.1. Le tableau de bords.....	51
2.2.2. Les rapports de contrôles.....	51
2.2.3 Les réunions du suivi budgétaire.....	52
2.3 Les limites du contrôle budgétaire.....	52
Conclusion du chapitre 02	53
Chapitre 03 : Analyse des écarts budgétaires au sien de LA BADR.....	54
Introduction du chapitre 03.....	55
Section 01 : Présentation générale de LA BADR.....	57
1. Présentation générale de la BADR.....	57
1.1. Historique et évolution.....	57
1.2. Les principales activités de LA BADR.....	61
A. Les missions principales de LA BADR.....	61
B. Les principaux objectifs de LA BADR.....	61
2. Organisation du groupe régional d'exploitation Alger Ouest.....	62
3. Organisation des agences attachées au groupe régional Alger Ouest.....	62

Section 02 : Analyse de budget de fonctionnement et d'investissement et identification des écarts	au	niveau	de	LA	BADR
					65
1. Le processus d'élaboration budgétaire : cadre opérationnel dans le GRE 056.....					65
A. La phase de cadrage et d'orientation.....					65
B. Analyse rétrospective et prévisions locales.....					66
C. Formalisation par la liasse budgétaire					66
D. Consolidation arbitrage et validation.....					69
2. Le budget comme instrument de pilotage et de contrôle.....					69
3. Présentation et analyse des budgets de fonctionnement et d'investissement.....					69
3.1 Le budget de fonctionnement.....					69
a) Analyse de budget de fonctionnement notifiée					69
b) Présentation et analyse des réalisations de fonctionnement.....					73
3.2 Le budget d'investissement					80
A. Immobilisations liées à l'infrastructure et aux moyens.....					80
B. Immobilisations techniques et technologiques.....					81
C. Mobilier et équipements sociaux.....					81
4. Synthèse et impact sur la performance financière.....					81
5. Limite du système budgétaire du GRE 056.....					82
Section 03 : L'interprétation des écarts budgétaires et analyse des causes.....					83
- Justificatif des dépassements GRE 056 du 31/12/2018.....					83
- Analyse des comptes d'investissement au 31/12/2023.....					87
Conclusion du chapitre 03.....					90
CONCLUSION GÉNÉRALE.....					92
BIBLIOGRAPHIE.....					96
TABLE DES MATIÈRES.....					98