



CENTRE AFRICAÏN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION

INSTITUT DE BANQUE ET FINANCE (I.B.F)

MASTERE EN BANQUE ET FINANCE (M.B.F).

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

3^e PROMOTION MBF

2003-2004



SOCIÉTÉ IVOIRIENNE DE BANQUE

GRUPE CREDIT LYONNAIS

THEME:

Elaboration et Suivi Budgétaire

(Cas de la Société Ivoirienne de Banque)

M0080MBF05

2

Maître de Stage :
M. Daouda COULIBALY



107895

DEDICACE

Je dédie ce mémoire de fin d'études et ce rapport de stage au Seigneur Tout-Puissant ALLAH Le Très Miséricordieux.

BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

-M. EGRET JEAN CLAUDE le Directeur de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion

-M. DIOMANDE GBOGBO EMILE le Chef Comptable

Ensuite nos remerciements s'adressent à l'ensemble du personnel de la DCCG , particulièrement à :

-M. DOUMBIA YOUSOUF

-M. BEHINAN

Enfin, à M. Kassim CISSE, M. OUATTARA Abdoulaye pour leur encouragements, ainsi qu'à toute la Famille FOFANA et tous ceux qui m'ont été d'un soutien à quelques niveaux que se soit.

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	1
INTRODUCTION GENERALE	3
PREMIERE PARTIE :	9
ELEMENTS THEORIQUES DE L'ELABORATION ET DU SUIVI BUDGETAIRE.....	9
CHAPITRE I : LA PROCEDURE D'ELABORATION BUDGETAIRE.....	10
CHAPITRE II : LA PROCEDURE DE SUIVI BUDGETAIRE	24
DEUXIEME PARTIE :	33
PROCEDURE D'ELABORATION ET DE SUIVI BUDGETAIRE A LA S.I.B.	33
CHAPITRE I : LA PROCEDURE D'ELABORATION	34
BUDGETAIRE A LA S.I.B	34
CHAPITRE II : LA PROCEDURE DE SUIVI BUDGETAIRE A LA S.I.B..	38
TROISIEME PARTIE :	44
ANALYSE DE LA PROCEDURE D'ELABORATION ET DE SUIVI BUDGETAIRE A LA S.I.B.....	44
CHAPITRE I : LE SWOT ANALYSIS DE LA PROCEDURE D'ELABORATION ET DE SUIVI BUDGETAIRE	45



CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS.....	50
CONCLUSION GENERALE.....	53
RESUME	54
SUMMARY	56
BIBLIOGRAPHIE	60
TABLE DES MATIERES.....	61

INTRODUCTION GENERALE

Le contrôle de gestion, défini par R. N. Anthony (1965) comme étant « le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de façon efficace et efficiente pour l'atteinte des objectifs organisationnels » est apparu dans les banques longtemps après les entreprises industrielles.

Mais, avec l'accroissement de la concurrence, et pour des raisons stratégiques, les banques ont développé des méthodes et techniques de contrôle de gestion spécifiques à l'activité bancaire, bien qu'ayant une base identique à celles des entreprises.

Ainsi tous les domaines du contrôle de gestion sont touchés : du calcul de rentabilité à l'analyse des performances, sans oublier l'établissement et le suivi budgétaire, qui est l'une des composantes permettant de décliner les repères du fonctionnement de l'entreprise.

En référence à ce dernier aspect, le contrôle de gestion sera amené à manipuler le budget dans le but du pilotage stratégique de l'entreprise et en vue de faire face aux évolutions de l'environnement et du cycle des affaires.



1°) Problématique

Face à la nécessité de mettre en œuvre des stratégies de conquêtes de marché, ou de devenir le leader dans un secteur donné et face aussi à la recrudescence des nouveaux concurrents, la maîtrise du budget et son exécution efficace sont devenues des éléments indispensables à la gestion bancaire et même des éléments de différenciation entre les banques.

Surtout, suite à la situation socio-politique que vit actuellement la Côte d'Ivoire et qui a mis en mal les perspectives d'activités et de gains dans tous les secteurs de l'économie et notamment dans le secteur bancaire.

Tout cela rend primordiale une réflexion sur l'élaboration et le suivi budgétaire pour savoir les contraintes internes et externes qui pèsent sur les banques et notamment la Société Ivoirienne de Banque, qui constitue notre cas d'étude et où nous avons passé quatre mois de stage.

2°) Objectifs de la recherche

Notre étude vise à analyser les normes, règles et contraintes internes et externes que doit respecter ou qui pèsent sur la procédure d'élaboration et de suivi budgétaire à la S.I.B. Cela

nous permettra d'en déceler les forces et faiblesses, d'appréhender ses opportunités d'amélioration et les menaces qui pèsent sur elle.

3°) Intérêt de la recherche

Dans cette recherche, trois intérêts se dégagent :

- ✓ Pour la Banque : cette recherche permettra à la SIB de disposer d'une procédure efficace au regard de la réglementation bancaire et des contraintes institutionnelles. Ceci compte tenu du fait que le contrôle de gestion dans une banque a un caractère plus contraignant que celui des autres organisations industrielles et commerciales.
- ✓ Pour la discipline : cette recherche permettra une application et une évolution de la procédure d'élaboration et de suivi budgétaire en milieu bancaire. L'application des méthodes et techniques de contrôle de gestion en générale et celles de budgétisation en particulier étant plus récentes que dans les autres entreprises industrielles et commerciales.
- ✓ Pour les étudiants : cette recherche permettra une contribution aux études de cas effectuées en classe. Le contrôle de gestion bancaire n'étant pas une discipline enseignée dans la plupart des universités et établissements de formation en finance, gestion et comptabilité, or une réelle



différence existe entre le contrôle de gestion bancaire et le contrôle de gestion en générale. Cette différence étant liée notamment à la nature de l'activité bancaire, aux méthodes d'enregistrement en comptabilité bancaire différences de celles de la comptabilité générale.

Notre travail s'inscrit comme une contribution à une œuvre dont nous recherchons tous la perfection. Ce travail doit donc être une orientation pour les responsables de la S.I.B en vue d'une amélioration de sa politique budgétaire dans le respect des normes et réglementations inhérentes à son style de management (management de groupe car la S.I.B est une filiale du groupe français CALYON) et liées au milieu bancaire.

4°) Méthodologie de la recherche

Lors de notre stage, nous avons eu l'occasion de procéder à une revue littéraire constituée par la lecture des œuvres et ouvrages d'auteurs spécialistes du domaine de contrôle de gestion en milieu bancaire. Nous avons procédé à une étude documentaire sur le thème, composée des rapports de stage d'anciens stagiaires.

Nous avons aussi participé à des rencontres budgétaires qu'a eu le contrôleur de gestion avec les responsables des directions opérationnelles Lors de ces rencontres, nous avons vu combien ces négociations pour l'établissement du budget peuvent être

houleuses et place ainsi le contrôleur de gestion dans une situation pas enviable. Nous avons aussi eu à échanger lors de ces différents entretiens avec des responsables opérationnels, à donner notre point de vue et à incorporer dans notre analyse les différentes réponses auxquelles ces questions donnaient lieu.

Nous avons enfin participé de façon pratique à l'élaboration et au suivi budgétaire car notre stage s'est déroulé à un moment où cette procédure se mettait en branle pour l'année 2005. Ainsi, nous avons été associé à tous les travaux d'élaboration et de suivi budgétaire qui se sont effectués lors de toute la période de notre stage.

De ce fait, notre analyse se veut être un condensé de tout ce savoir acquis au cours de nos quatre mois de stage au service de contrôle de gestion de la S.I.B.

5°) Annonce du plan

Notre étude tournera autour de trois axes :

D'abord, la revue de la littérature sur l'élaboration et le suivi budgétaire.



Ensuite, la présentation de la procédure d'élaboration et de suivi budgétaire pratiquée à la S.I.B.

Enfin, l'analyse des forces et faiblesses de cette procédure et les recommandations et suggestions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :

**ELEMENTS THEORIQUES DE L'ELABORATION ET DU
SUIVI BUDGETAIRE.**



CHAPITRE I : LA PROCEDURE D'ELABORATION BUDGETAIRE

Avant que nous n'arrivions aux étapes d'élaboration du budget, nous allons décrire les facteurs de succès d'une procédure budgétaire.

Section 1 : LES FACTEURS-CLES DE SUCCES D'UNE PROCEDURE BUDGETAIRE

L'organisation a une mission à atteindre et son budget vise un ensemble d'objectifs que nous verrons en premier lieu, avant de parler des facteurs de succès.

A°) OBJECTIFS DU BUDGET

Le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation.

De par cette définition, l'on voit que sans un programme clair avec des objectifs précis, il n'y a pas de budget car celui-ci doit s'insérer dans une vision globale et non un objet détaché ayant ses propres finalités.

Cela nous permet de déceler quatre (4) objectifs pour le budget qui sont : l'allocation des ressources, la diffusion des priorités de l'organisation, le contrôle des cibles de performances et la coordination des activités des différents services.

1°) L'allocation des ressources

Le budget est établi pour assurer aux différentes directions les moyens pour satisfaire leurs besoins d'exploitation, pour financer leurs investissements et activités et leur permettre de faire leurs prévisions de recettes, de ventes, de productions et d'évolution de leurs marges commerciales. Ainsi, le budget recense tous les objectifs de dépenses et de recettes (de résultats) dans un horizon annuel.

Ce sont les dépenses autorisées au budget qui seront engagées et cela nécessite que lors de l'élaboration de celui-ci, les différents acteurs aient une vue exhaustive de leurs besoins en ressources et faire en sorte que ceux-ci soient pris en compte.

Le montant global de ces dépenses doit correspondre à celui des recettes prévues, car le budget doit être dans sa présentation équilibré en recettes et dépenses.

Une fois ces moyens arrêtés au budget, il y a lieu ensuite de les diffuser.



2°) La diffusion des priorités de l'organisation

Le budget est un ensemble de tableaux chiffrés, mais ces chiffres doivent être en rapport avec les prévisions et les orientations à moyen et long terme, qui constituent les priorités de l'organisation. Ainsi les activités identifiées comme porteuses de performances bénéficient de parts plus élevées.

En outre, le budget va permettre de communiquer, de diffuser ces priorités et objectifs que l'entreprise cherche à atteindre.

Il serait appelé enfin à assurer une allocation des ressources compatible avec les objectifs de chaque centre de responsabilité en terme de recettes et de dépenses.

Compte tenu du fait que ces objectifs poursuivis peuvent évoluer en fonction de l'environnement économique, social et concurrentiel, il faut toujours pouvoir apprécier la rentabilité apportée par chaque investissement et l'évolution de celle-ci. Si l'investissement rapporte moins qu'il n'engendre de charges, il y a lieu d'arbitrer entre sa remise en cause (donc le réorienter) et le maintenir pour entretenir une certaine concurrence.

3°) Le contrôle des cibles de performance

Tous les postes inscrits au budget correspondent à des plans d'actions, car étant inclus dans la planification stratégique de la Direction Générale et des plans opérationnels des centres de responsabilités.

Pour détecter les cibles de performance, le contrôle de gestion va procéder à une sorte de profit-factor Analysis, une analyse des facteurs de profit, non seulement pour entreprendre de nouvelles activités, mais aussi pour maintenir celles déjà existantes. Aussi, pour mieux assurer cette détection des cibles de performances, il faut être en mesure de localiser les activités de création de valeurs.

Mais une autre chose reste de pouvoir coordonner toutes ces activités.

4°) La coordination des activités des différents services

Les activités, si elles ont les mêmes orientations, assureraient mieux la synergie des ressources. Ainsi, les activités d'un service seraient appelées à servir celles des autres. Certains services, tels que les centres de coûts productifs, pourront supporter les autres services. Pour cela, une bonne intégration des différentes activités est nécessaire.



Cela nous permet d'en venir aux facteurs clés de succès d'une procédure budgétaire.

B°) LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA PROCEDURE

Toute Entreprise a des objectifs stratégiques à terme à atteindre. Le budget en tant que plan annuel des activités futures de l'Entreprise doit pouvoir être l'un des outils pouvant aligner ces objectifs stratégiques de la Direction Générale avec ceux des centres de responsabilités, qui sont quant à eux des objectifs opérationnels.

Aussi, faut-il savoir passer de ces plans stratégiques au budget par une bonne appréciation des conditions et facteurs de succès de ce raccordement, si on veut que la procédure budgétaire soit dans le même alignement que la planification stratégique.

Les facteurs clés de succès sont des éléments essentiels de cette procédure dont l'évolution conditionne le succès ou l'échec de celle-ci. Ainsi dans le cadre de la procédure budgétaire, les différents acteurs seraient amener à juguler avec pertinence ces éléments.

Pour que la procédure budgétaire soit un succès, il serait indispensable que le budget revête trois dimensions essentielles : être un support au changement organisationnel, être un support à

la contractualisation hiérarchique et enfin être un support au dialogue interne.

1°) Le Budget comme support au changement organisationnel

Toute Entreprise innovante a des investissements à faire et des contraintes d'allocation de ressources entre des choix alternatifs. Si des actions nouvelles pouvant conditionner des changements organisationnels sont nécessaires, elles sont prises en compte par le budget. Pour que ces nouvelles actions (lancement d'un nouveau produit,...) puissent accroître le niveau de performance et de rentabilité de l'Entreprise, il est primordial qu'elles aient été au préalable autorisées par le budget, si bien entendu l'on estime que les perspectives de recettes qu'elles prévoient engendrer sont intéressantes.

Les discussions budgétaires vont consister à identifier quel niveau de ressources est nécessaire à la mise en œuvre de ces actions nouvelles et quelle sera l'origine des ressources à elles allouées.

Trois cas peuvent se présenter :

- L'Entreprise accepte de financer ces innovations si elles acquièrent l'assentiment de la Direction Générale et qu'elles sont dans la droite ligne des orientations stratégiques de celle-ci.



- La direction ou l'entité de l'Entreprise concernée par la conception de l'innovation aura à charge de financer ces actions par un redéploiement des ressources en son propre sein. Si l'entreprise souhaite que seule cette direction s'implique personnellement.
- L'entreprise et la direction en question financent la mise en œuvre. D'ailleurs, c'est ce qu'est souhaité promouvoir un bon budget qui souhaite permettre une amélioration de la performance par des actions de changement.

Pour les deux derniers cas signalés, où une direction ou entité de l'Entreprise finance tout ou partie de l'investissement, deux pratiques en matière budgétaire pourraient être utilisées :

- La première est la technique de la facturation interne des services et prestations entre les différentes directions. Cela pour que les entités soient rentables financièrement, surtout pour les centres de coûts productifs (un centre de coûts est un centre de responsabilité qui ne peut maîtriser que des coûts, qui a reçu la mission spécifique de minimiser des coûts.), c'est-à-dire les centres dont on peut mesurer le coût par extrant ou produit sortant.

Rappelons qu'un centre de responsabilité est cumulativement :

- Un sous-ensemble de l'Entreprise qui peut être un service ou une usine.
- Qui a reçu une délégation d'autorité
- Qui a bénéficié d'un objectif spécifique daté, quantifié et doté d'un plan d'actions et donc d'un budget.

Ainsi par cette technique, il est instauré des prix de cession interne.

Ce sont les techniques du budget flexible et celles des coûts standards qui permettent ainsi de mesurer les coûts totaux des centres de coûts productifs.

- La deuxième pratique est celle du budget à base zéro, lorsqu'il n'est pas possible de mettre en place la facturation interne des prestations. Là, le service concerné sera amené à justifier de l'importance de chaque ressource par elle demandée, de chaque investissement afin de pouvoir bénéficier d'une inscription au budget. L'on analysera l'apport de ce service aux autres services de l'entreprise afin de lui allouer ces ressources.

Cela devient un team building, une construction d'équipe où certains se servent des autres comme supports pour plus de



rentabilité comme dans un contrat où chacun a une partition à jouer.

2°) Le Budget comme support à la contractualisation hiérarchique

Dans l'élaboration budgétaire, nous pouvons déterminer deux sortes de processus :

- le processus descendant : qui part des instances de la Direction Générale et il n'y a pas d'arbitrage. Chaque centre de responsabilité reçoit son budget déjà établi. Ce processus a l'avantage de prendre moins de temps, mais il est par contre, moins participatif.
- Le processus ascendant : les centres de responsabilité établissent les objectifs et déterminent sur cette base leur budget. Et par des « rounds » de négociation, l'on établit le budget général. Cette procédure prend assez de temps et aussi pose le problème de la coordination des calendriers entre les objectifs opérationnels et budgétaires. Mais, elle a l'avantage d'être participative.

Toute la hiérarchie considère que les engagements pris au niveau du budget constituent des engagements contractuels (que le processus budgétaire adopté soit ascendant ou descendant) que chaque dirigeant se doit de réaliser sans dépassement. Notons

qu'un dépassement budgétaire intervient quand le réalisé est supérieur au prévisionnel. Dans le cas contraire, on parle de dégagement budgétaire.

S'il s'avérait que ces engagements n'étaient pas satisfaits et ce de façon structurelle, la démarche budgétaire perdrait toute crédibilité, puisque si le budget est révisé à chaque événement particulier, le budget révisé serait très proche du budget réalisé à la fin de chaque année.

Ainsi, loin de réviser à chaque fois le budget, la plupart des établissements utilisent et respectent le principe d'intangibilité du budget et il serait demander aux centres de responsabilités de :

- revoir leurs dépenses à la baisse, si l'on sent qu'il y aura un dépassement budgétaire, pour ce qui est des dépenses
- d'envisager des actions pouvant générer des recettes comblant le manque à gagner, pour ce qui est des recettes.

A partir de ce moment, le budget s'assimile à un contrat de la Direction Générale envers les centres de responsabilité, de même que de ceux-ci envers celle-là, car ils s'engagent tous à le respecter. Chacun jouant son scénario dans ce jeu de rôles.



Cette contractualisation à tous les niveaux de l'organisation serait encore plus enrichie si elle instaurait un dialogue interne impliquant personnellement toutes les instances dirigeantes.

3°) Le budget comme support au dialogue interne

La période budgétaire est une période de dialogue et de négociation à tous les niveaux de l'entreprise. Les responsables des centres de responsabilités présentent leur budget à la Direction Générale lors des comités budgétaires qui deviennent alors des occasions de discussion au sein de l'entreprise. La construction du budget est une œuvre commune et donc nécessite des commentaires à tous les niveaux dans le cas où le processus de son élaboration est ascendant.

Quelles sont les phases de cette procédure d'élaboration budgétaire dont nous venons de voir les objectifs et les facteurs de succès ?

Section 2 : LES DIFFERENTES PHASES DE LA PROCEDURE BUDGETAIRE

Il faut souligner que la procédure décrite est celle du processus ascendant d'élaboration budgétaire qui intervient dans un contexte participatif où les centres de responsabilités font leur proposition en matière budgétaire à la Direction Générale et non dans le cadre

de celui où c'est la Direction Générale qui fait seule les arbitrages et établit le budget pour chaque centre.

Il y a cinq (5) phases clés dans cette procédure budgétaire, dont la première est relative à l'énumération des objectifs généraux.

A. Délimitation des axes stratégiques et des objectifs généraux

De façon générale, c'est la Direction Générale qui initie la procédure budgétaire par l'envoi d'une lettre d'orientation générale. Celle-ci diffuse les axes stratégiques et les objectifs qui sont à atteindre dans un horizon annuel. Nous pouvons dire qu'elle constitue une phase de clarification des objectifs de la Direction Générale pour l'année à venir. Il s'y trouve les objectifs globaux et les objectifs personnalisés pour chaque responsable de centre.

Cette phase vise à fixer les objectifs globaux et aussi opérationnels.

Ainsi, les directions opérationnelles peuvent alors initier leur budget provisoire.

B. Elaboration des pré-budgets par les responsables des centres



C'est sur la base de cette lettre d'intention de la Direction Générale, en plus des hypothèses économiques et monétaires faites par le contrôle de gestion, que les centres de responsabilités initient leur budget provisoire dit pré-budget.

Une fois les budgets provisoires transmis au contrôle de gestion, celui-ci va se charger de les analyser et de les consolider.

C. Consolidation des pré-budgets et études de cohérence

Cette phase est réservée au contrôle de gestion, qui va procéder à une première consolidation des pré-budgets des centres de responsabilités et d'effectuer une analyse de cohérence.

Cela est nécessaire pour avoir une vue globale du pré-budget avant de l'affecter entre les différentes directions.

A partir de là, les arbitrages budgétaires avec la Direction Générale peuvent démarrer.

D. Négociations et arbitrages budgétaires

Ces négociations ont lieu entre la Direction Générale, les centres de responsabilités et le contrôle de gestion. Elles portent sur les objectifs de la Direction Générale, de même que les hypothèses et estimations sur la première consolidation des pré-

budgets et sur l'évolution des variables économiques et monétaires faites par le contrôle de gestion, confrontés aux projets des centres de responsabilités.

Une fois les arbitrages terminés, l'on peut passer à l'adoption du budget.

E. Adoption du budget définitif

C'est la phase d'établissement du budget définitif. Le budget est d'abord présenté aux dirigeants de l'entreprise. Ensuite, il est diffusé à l'ensemble des centres de responsabilités, après approbation de la Direction Générale. Le contrôle de gestion, enfin se chargera de notifier ce budget à chaque direction.

Sur la base du budget ainsi établi, les directions vont engager leurs dépenses et enregistrer leurs entrées de recettes avec souvent des montants plus ou moins autorisés ou prévus par celui-ci. D'où la nécessité plus tard d'effectuer périodiquement un suivi budgétaire.



CHAPITRE II : LA PROCEDURE DE SUIVI BUDGETAIRE

Le suivi dont nous donnerons ci-dessous les caractéristiques, est un suivi qui s'inscrit dans le cadre du reporting de gestion (analyse des écarts) et non de celui du reporting comptable et financier, qui intervient quant à lui lors de la consolidation des comptes. Ainsi, c'est du suivi de l'exécution budgétaire dans une organisation bancaire que nous parlerons ici.

Section 1 : CARACTERISTIQUES DU SUIVI BUDGETAIRE

La gestion d'une organisation requiert des informations synthétiques et triées. C'est le rôle du tableau de bord et du reporting dont l'un des éléments est le suivi budgétaire.

A. Le Suivi budgétaire, comme élément du Reporting à la Direction Générale

Le reporting comme le tableau de bord sont des outils d'informations synthétiques. Le tableau de bord fournit au responsable les informations relatives à sa propre entité pour qu'il puisse en assurer le contrôle ou la maîtrise. Il est basé sur des données comptables et budgétaires (quantitatifs ou qualitatifs) et il est un outil d'auto-contrôle.

Le reporting, quant à lui est l'outil central de la Direction Générale, en vue de contrôler les activités menées par les centres opérationnelles.

Mais avant d'en arriver au suivi budgétaire proprement dit, il faut d'abord donner quelques notions sur le reporting.

1°) Notion sur le reporting

Le reporting est un système de remontée de l'information essentiellement comptable et budgétaire, après un travail de synthèse et de tri.

Son objectif est de « faire ressortir pour la Direction Générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. » (Michel Rouach et Gérard Naulleau in Le contrôle de gestion bancaire et financier).

Ainsi, il constitue le tableau de bord central de l'entreprise car il est une synthèse des performances à l'usage de la Direction Générale.

Selon Michel Rouach et Gérard Naulleau, le suivi économique de l'activité de crédit, le suivi économique de l'activité de dépôt, épargne et placement, le suivi des effectifs et



le suivi de l'exécution budgétaire ou suivi budgétaire font partie des indicateurs de base de ce reporting.

Dans le paragraphe suivant, nous allons nous étaler sur le dernier point, celui du suivi budgétaire comme élément du reporting.

2°) Le suivi budgétaire : indicateur du reporting

Le suivi budgétaire est le suivi des activités réalisées par rapport aux prévisions faites auparavant pour ces activités. Cela concerne aussi bien les activités de dépôts, de crédits, des recettes engrangées des ventes et de la production, et aussi des consommations de charges. Il est mené par le contrôle de gestion.

Il relève de la compétence de celui-ci d'alerter la Direction Générale sur les écarts entre les montants réalisés de ces activités et leurs montants figurant au budget, en vue de prendre au plus vite les actions correctives.

Ces actions correctives sont mises en selle par le suivi des étapes du contrôle budgétaire.

B. Les étapes du Suivi Budgétaire

Nous pouvons déceler deux étapes dans la mise en œuvre du suivi budgétaire qui sont le contrôle à priori et celui à posteriori.

1°) Le Contrôle a priori

C'est le contrôle qui s'effectue avant l'autorisation de toute dépense par tout centre de responsabilité, au sujet des charges à engager. Si un service veut engager une dépense, il est théoriquement nécessaire d'abord que cette dépense soit autorisée par le chef de service. Mais, pour qu'il en soit ainsi, il serait indispensable qu'elle ait été budgétée. En effet, il y a des types de dépenses déjà prévues au budget et si une dépense n'est pas budgétée et que le service l'engage, compte tenu de son importance, alors il s'avère obligatoire qu'elle soit justifiée devant le responsable de ce service qui doit alors ordonnancer la dépense après prise en compte des contraintes budgétaires du service. Parmi lesquelles, nous pouvons citer l'enveloppe budgétaire suffisante ou non, l'opportunité de la dépense, si la demande est conforme aux procédures et si elle est régulière, etc...

Notons qu'à la fin de l'année, ce responsable se doit d'expliquer la prise d'une telle mesure d'ordonnement d'une dépense non autorisée par le budget.

Le contrôle a priori concerne ainsi plus l'examen des charges que celui des recettes.



Si le contrôle a priori est efficace, il ne doit donc pas y avoir trop d'écarts entre les réalisations et le budget. Cela entraînera alors que le contrôle a posteriori ait moins de travail à effectuer.

2°) Le contrôle a posteriori

Ce contrôle est le suivi proprement dit. Il consiste à un genre de gap study, une détermination et étude des écarts budgétaires, en vue d'en donner les raisons ainsi que les mesures correctives. C'est donc un passage au crible de toutes les recettes procurées par l'activité de vente et de production d'une part et de toutes les dépenses engagées jusqu'à la date où a lieu le suivi, en comparaison avec leurs montants respectifs budgétés d'autre part.

Il y a lieu de se demander si le budget a été respecté, de comparer les prévisions et réalisations : l'on recherche le montant qui avait été prévu au budget et celui du réalisé à la date du suivi en vue d'en déterminer l'écart. S'il y a un écart, il faut déterminer l'écart global. Deux sortes d'écarts peuvent être décelés et leur interprétation diffère selon qu'on se trouve dans le cas des produits (recettes) ou dans celui des charges (dépenses) :

- Si les prévisions sont supérieures aux réalisations :

Pour les recettes, il y a un manque à gagner qu'il faut combler. Soit la direction concernée a été trop optimiste pour les possibilités de gains, soit des événements imprévus ont entravés les perspectives de gains en vue.

Pour les dépenses, on parlera de dégagement budgétaire et cet écart positif libère des ressources pour l'entreprise.

- Si les prévisions sont inférieures aux réalisés :

Pour les recettes, ventes et production c'est ce qui est souhaitable. Cette tendance doit être entretenue.

Pour les dépenses et charges, on dira qu'il y a dépassement budgétaire et donc des mesures correctives s'imposent.

Cela dit, nous sommes en lieu de nous demander quelles sont les principes guidant une bonne exécution de ces étapes du suivi budgétaire.

Section 2 : LES PRINCIPES DU SUIVI BUDGETAIRE

Tout d'abord, nous analyserons les principes en cas d'intangibilité du budget et ensuite nous verrons le cas de la révision du budget. Ensuite, il est à rappeler que cette révision peut aussi bien se faire dans un cas de budget flexible qu'en cas d'intangibilité du budget.



A. Principes en situation d'intangibilité du budget

Le principe d'intangibilité du budget veut que les montants inscrits au budget n'évoluent pas en fonction des circonstances conjoncturelles et d'exploitation.

1°) Principe de périodicité du suivi budgétaire

Le suivi budgétaire normalement survient chaque mois pour une bonne visibilité des évolutions des dépenses et des écarts budgétaires. Mais ce contrôle ne peut être exhaustif tous les mois, eu égard au volume du travail à effectuer et à la taille de l'entreprise. Ainsi, il peut être procédé à un contrôle approfondi et détaillé chaque trimestre ou chaque semestre.

2°) Principes en cas de dépassement budgétaire

Le budget est un contrat que les différents centres de responsabilité s'engagent à respecter. En cas de dépassement budgétaire, le principe est de respecter le budget à fin d'année.

Si le dépassement a lieu au cours d'un ou plusieurs mois, il faudrait prévoir une économie sur les autres postes ou sur ce même poste pour les mois à venir afin de respecter le budgeté en fin d'année.

Si ce sont des postes de produits, le responsable serait appelé à prévoir comment rattraper les gains.

Cependant, ce genre d'arbitrage doit être limité.

Rappelons que malgré l'intangibilité d'un budget, il peut arriver des circonstances entraînant sa révision.

B. Principes en situation de révision du budget

La révision du budget découle de certains faits et elle doit suivre une certaine forme.

1°) Manifestation des situations de révision du budget

La révision du budget intervient dans des événements exceptionnels et imprévus tels que les fusions, les transferts importants d'activité, une réorganisation non planifiée au moment de la prévision du budget. De même, lors de cette période, si les différents acteurs ont été beaucoup pessimistes ou par un manque de réalisme de leur part et qui les ont amenés à être beaucoup restrictifs dans leur appréciation de l'évolution de l'environnement.

Comment alors se fait cette révision ?

2°) Procédure de révision du budget



Dans le cadre d'un budget intangible, si une situation doit entraîner une révision du budget, alors la révision qui va intervenir sera autorisée par un comité budgétaire et doit être demandée par le responsable du centre avant l'engagement de la dépense. Suivant l'importance de la rallonge budgétaire accordée, celle-ci est approuvée par la Direction Générale ou directement par le contrôle de gestion.

DEUXIEME PARTIE :

**PROCEDURE D'ELABORATION ET DE SUIVI BUDGETAIRE
A LA S.I.B.**



CHAPITRE I : LA PROCEDURE D'ELABORATION BUDGETAIRE A LA S.I.B

Ce chapitre constitue la description de la procédure d'élaboration du budget comme pratiquée à la Société Ivoirienne de Banque (S.I.B).

Cette procédure vise à affecter, aux différentes directions, les moyens qui leur sont nécessaires pour mener à bien leurs activités annuelles et de leur faire déterminer les recettes qu'elles attendent de ces activités.

Les moyens alloués sont des charges pour la Banque. Ce sont :

- La rémunération du personnel (appointements, indemnités de logement, ...)
- Les charges sociales (taxes sur salaires, frais de médecine du travail,...)
- Les impôts et taxes
- Les frais immobiliers
- Les frais liés à l'informatique
- Les dotations aux amortissements.
- Etc....

De même les sources de gains de la banque qui sont généralement en premier lieu des commissions (gains acquis lors des prestations de service aux clients) et qui sont entre autres:

- Les commissions de découvert
- Les commissions de service
- Les commissions sur opérations de commerce extérieur
- Les commissions sur risques
- Les récupérations de frais Clientèle

La deuxième source de gains est constituée des intérêts créditeurs (gains sur opérations de crédits offerts aux clients)

Une fois ces moyens et ressources déterminés au budget, ils seront diffusés par le contrôle de gestion pour que chaque direction prenne connaissance de sa dotation budgétaire.

La budgétisation à la S.I.B est l'occasion de l'instauration d'un dialogue et de discussion donc d'arbitrage entre les directions, le contrôle de gestion et la Direction Générale.

Quelles sont les étapes de cette budgétisation ?

La phase de délimitation des axes stratégiques et des objectifs généraux est initiée par la Direction du groupe CALYON (France



) qui est la maison-mère de la S.I.B, et qui exerce sur elle un contrôle conjoint avec L'ETAT de COTE D'IVOIRE. Celle-ci envoie dans le courant Juillet, Août, la lettre de cadrage à la Direction Générale de la S.I.B. Un exemplaire de cette lettre est remis au contrôle de gestion qui va notifier ces directives à toutes les directions. Ces directives recensent les priorités de la Société-mère pour l'année à venir.

Ayant reçues les orientations principales du groupe, le contrôle de gestion va demander aux directions de formuler leur budget provisoire. Ce pré-budget contient les prévisions de charges et produits, donc le compte d'exploitation des différentes directions.

Avec les comptes d'exploitations, les directives du groupe et les réalisations à fin Juin, le contrôle de gestion va procéder à la consolidation des pré-budgets et va en faire ses commentaires, puis transmettre le tout à la Direction Générale.

Au cours des discussions budgétaires, la Direction Générale aidée par le contrôle de gestion va effectuer les arbitrages budgétaires avec les directions opérationnelles. Le contrôle de gestion va établir un second budget provisoire selon les normes du plan comptable bancaire (PCB) et les normes du GROUPE CALYON. Le budget provisoire établi selon les normes du groupe sera envoyé à Paris pour adoption.



CHAPITRE II : LA PROCEDURE DE SUIVI BUDGETAIRE A LA S.I.B

Pour réaliser le suivi de l'exécution budgétaire en vue du reporting mensuel à la Direction Générale, le contrôle de gestion va exécuter trois séries de tâches : La première consiste à d'abord collecter les données nécessaires à exploiter. Ensuite, ces données seront traitées et la dernière tâche consiste en l'établissement de la liasse (ensembles de documents dont le compte d'exploitation) et à en faire les commentaires.

Pour entamer la première tâche qui est la collecte des données à exploiter, le contrôle de gestion va se servir des documents ci-dessous:

- La balance des immobilisations : reçue de la Comptabilité et qui contient les immobilisations et les dotations aux amortissements.
- Les estimations des frais généraux : extraites du système EMS (Expenses Management System).

EMS est un sous-système de ISBA BDD qui gère la ventilation analytique des charges directes supportées par la banque, qu'il

s'agisse de charges d'exploitation ou de dépenses d'investissement.

- Les estimations des produits et charges bancaires issues de ISBA.
- La liste des acquisitions des investissements : reçue du service Logistique, cellule Moyens Généraux.
- La situation de la trésorerie : reçue de la Trésorerie et comparée à celle issue de ISBA.

Ayant collecté tous ces documents, le contrôle de gestion peut alors passer à leur traitement, puis à la vérification des résultats.

Le traitement des fichiers transférés et la vérification des résultats constituent la deuxième tâche dans le suivi budgétaire et il se fait selon trois sortes d'analyses :

- une analyse en cumulés : où on compare le montant cumulé inscrit au budget (de Janvier à la date du suivi) à celui du réalisé (de Janvier à la date du suivi).



- Une analyse en décumulés où on compare le réalisé du mois du suivi à celui du mois précédent. Cette comparaison permet de savoir s'il y a progression ou régression par rapport au mois précédent et ainsi de savoir expliquer au mois le mois les observations faites des évolutions des postes de charges et de produits.
- Une analyse en terme d'ajustement budgétaire. Cette analyse se fait pour les postes de charges dont les factures sont soit trimestrielles soit annuelles (consommations électriques, d'eau, les assurances, certains honoraires, les allocations, les frais d'assistance technique,...). Compte tenu du fait qu'un suivi doit s'effectuer chaque mois et qu'il faudra prendre en compte la consommation des mois avant la réception de la facture. Le système EMS permet de connaître les consommations de charges et le cumul des charges jusqu'à la date du suivi et ce montant cumulé sera comparé au montant budgété de cette charge. Ainsi, si le cumul du réel jusqu'à la date du suivi est inférieur au budgété, on constitue en ajustement l'écart ainsi réalisé.

Cela permet d'accéder à la dernière tâche qui est d'envoyer les liasses et d'en faire les commentaires. A cette étape, le contrôle de gestion va établir le compte d'exploitation, et les autres documents de

base accompagnés des calculs d'écart observés et les commentaires nécessaires qui doivent être au préalable soumis à la Direction Générale. Puis, il va les envoyer par messagerie à PARIS, après en avoir gardé un exemplaire.

Ces trois tâches dans le suivi budgétaire que nous venons d'énumérer constituent une description sommaire de la procédure appliquée à la S.I.B.

Pour mieux les comprendre, il faut en discerner l'objectif visé. Le suivi budgétaire sert, ici, à déterminer les niveaux de consommations des moyens mis à la disposition des différentes directions et de savoir leur niveau de performances réelles à la date du suivi en regard des prévisions budgétaires de début d'année.

Ainsi, il sera déterminé les effectifs du personnel, les consommations des frais généraux, les réalisations de production, etc....

Muni donc de toutes ces informations, le contrôle de gestion confectionnera les comptes d'exploitations et sortira le tableau de bord.

Sur les écarts observés, le contrôle de gestion demandera des explications aux directions. Par exemple, si le niveau des consommations des charges est supérieur à celui inscrit au budget,



que l'on soit en analyse en cumulé ou qu'on soit en analyse décumulé, il sera demandé aux directions d'expliquer les raisons de cet écart et ensuite de formuler leurs propositions de mesures correctives.

De même, si le réalisé au niveau des produits est supérieur au budgeté, les directions doivent toujours donner des explications et en fonctions des actions menées pour atteindre ces résultats, elles pourront faire des propositions pour améliorer et soutenir cette lancée : besoins de formation, amélioration de l'accueil de la clientèle, plus de publicité, changement dans les caractéristiques des produits, besoins de personnel, etc.

Sur la base de tout ceci, le contrôle de gestion fera ses commentaires et les enverra à la Direction Générale, accompagnées de la liasse et du tableau de bord.

Après validation de la Direction Générale et de la maison-mère, une copie est envoyée aux directions opérationnelles. L'ensemble de ces éléments sera discuté en comité de l'Assemblée Générale (mensuel) après présentation du contrôle de gestion.

Ce qui met fin à la deuxième partie de notre analyse. Nous passerons à la troisième et dernière partie. Celle-ci comprend deux chapitres. Le premier chapitre est relatif au SWOT Analysis

de la procédure et nous nous étalerons ensuite sur les recommandations au chapitre II.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



TROISIEME PARTIE :

**ANALYSE DE LA PROCEDURE D'ELABORATION ET DE
SUIVI BUDGETAIRE A LA S.I.B.**

CHAPITRE I : LE SWOT ANALYSIS DE LA PROCEDURE D'ELABORATION ET DE SUIVI BUDGETAIRE

Le SWOT Analysis ou l'analyse Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. C'est l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une procédure. Elle vise à mettre à jour les éléments internes ou externes qui sont en faveur de l'amélioration de la procédure et qui sont les forces et les opportunités. Aussi, elle permet de déceler les éléments en défaveur, qu'ils soient internes ou externes et qui sont les faiblesses et les menaces.

Section 1 : Analyse des forces et faiblesses

Cette analyse est celle des facteurs internes de la procédure d'élaboration et de suivi budgétaire. Nous verrons d'abord les forces puis les faiblesses.

A) Analyse des forces de la procédure

- ✓ Au sujet de la réalisation des objectifs



Les objectifs que visent cette élaboration sont atteints dans le cas de la S.I.B, surtout dans son objectif d'allocation des ressources et moyens aux différentes directions.

✓ Utilisation efficiente des facteurs clés

Les facteurs clés de succès de cette procédure sont utilisés à bon escient, notamment le dialogue interne, le budget vu comme un contrat et son rôle de support au changement de l'organisation.

✓ Système de suivi budgétaire performant

La S.I.B suit un bon système de suivi budgétaire, notamment l'application d'un budget intangible qui évite au contrôle de gestion de s'inscrire dans une optique de révision à chaque événement.

De même, le fait que tout dépassement (en niveau d'activité de production et de ventes et même en niveau de consommation de charges) soit obligatoirement justifié, permet d'orienter les actions correctives :

- En vue d'entretenir la même tendance par des innovations et des réorganisations,
- En vue de prendre des mesures de régression au niveau des consommations de charges.

Le contexte participatif dans lequel est menée toute la procédure budgétaire, notamment le fait que le budget vienne des directions opérationnelles, donne à celle-ci une valeur managériale toute à l'honneur des différents acteurs de la procédure budgétaire.

L'analyse en décumulé qui permet de comparer le réalisé d'un mois à celui du mois précédent, ce qui permet de constater assez vite les tendances soit à la baisse ou à la hausse de l'activité et de prendre les mesures.

L'élaboration de tableaux de bords récapitulant les indicateurs spécifiques de l'activité et des charges, suivis des explications des directions et des commentaires qui en sont faites par le contrôle de gestion. Ce qui fait que le tableau de bord soit aussi bien quantitatif que qualitatif.

Le Budget global pour l'année à venir est expédié en Septembre à Paris. Ensuite, il sera réexaminé et analysé lors de son adoption à Paris en Décembre. Ainsi, l'on pourra rectifier la vision trop optimiste ou pessimiste du mois de Septembre. Après cet examen et les dernières discussions, le Conseil d'administration à Paris donnera son accord global pour l'adoption du budget. Enfin, de nouveaux ajustements seront



autorisés en Avril et en Juin, pour mieux conduire la procédure budgétaire à bon terme.

B) Analyse des faiblesses de la procédure

Le fait qu'il n'y ait pas de budget et de compte d'exploitation par agence est une faiblesse.

Il faut établir un budget de frais pour savoir avec exactitude la part de consommation de charges de chaque direction et ceci grâce au système EMS.

Cela fait deux ans que la lettre de cadrage n'est pas arrivée or c'est au travers d'elle que la banque devrait connaître les plans stratégiques dans le prolongement desquels doit s'inscrire la procédure budgétaire.

Section 2 : Analyse des opportunités et menaces

Cette analyse est celle des facteurs externes de la procédure. Ces facteurs externes que constituent la concurrence dans le domaine bancaire et la situation délétère de guerre, sont des menaces pour la procédure budgétaire. Dès lors, il nous faut en dégager les opportunités pour réduire ces menaces.

A) Analyse des menaces

L'accentuation de la concurrence, avec les nouvelles banques créées, et qui agit sur les objectifs de parts de marché à conquérir, les marges bénéficiaires de la S.I.B, ainsi que sur les objectifs commerciaux, réduit aussi les recettes attendues.

La situation socio-politique, qui, a mis en mal l'ensemble du secteur économique, notamment bancaire, et qui a provoqué une revue à la baisse de l'optimisme général en terme d'investissements donc de gains pour des charges demeurant constantes. Ce qui a agit négativement sur les emplois, la production, les objectifs de l'exploitation et donc fait baisser les résultats.

B) Analyse des opportunités

La plus grande opportunité à saisir est la reprise de l'activité économique qui naîtra de la normalisation et de la fin de la guerre. Ainsi c'est dans cette perspective que nous devons analyser la situation présente.



CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS

Au terme de notre étude, il nous a semblé nécessaire de faire certaines recommandations nées de notre observation, de nos entretiens avec des agents de la S.I.B, tout cela confronté aux réalités conjoncturelles actuelles.

Ces recommandations concernent aussi bien les éléments internes qu'externes à la S.I.B.

Section 1 : concernant les facteurs internes

Pour que le contrôle de gestion soit un outil efficace de mesure et donc d'éclosion de rentabilité, il lui faut faire des efforts dans sa politique de localisation de celle-ci. Pour se faire, il faut que la procédure budgétaire puisse permettre de connaître la participation effective de chaque direction et de chaque agence au dégagement des recettes. Ainsi, comme dans un processus de création de valeur, savoir quelle entité crée tel pourcentage de l'output. Cela pourrait passer par la mise sur pieds d'une facturation interne des services et prestations d'une unité d'œuvre à une autre (ou prix de cession interne).

Cela pourrait mieux orienter les ressources vers les centres les plus performants pour éviter ainsi des gaspillages.

Pour l'élaboration d'un budget de frais, en vue de savoir quelle direction consomme quels types de frais généraux et pour quels montants, le système EMS, qui ne comptabilise que les charges directes doit être complété par un autre logiciel ou une autre base de données, qui quant à elle pourra permettre de maîtriser la consommation de façon précise des charges indirectes par direction. Aussi, la méthode qui consiste à déterminer des clés de répartition des charges indirectes pourra être adoptée, si ces clés sont judicieusement choisies.

Section 2 : concernant les facteurs externes

Deux facteurs sont décelés et qui sont la concurrence et la situation socio-politique.

Les recommandations au sujet de la situation socio-politique ne peuvent être basées que sur les perspectives de reprise des activités en fin de guerre. Aussi, les mêmes recommandations sont valables face aux contraintes concurrentielles.

Ainsi, la S.I.B doit développer un « business concept » privilégiant le client et la satisfaction des besoins de celui-ci actuellement et lors de la normalisation. Donc, il faut utiliser le KYC, Know Your Customer, pour bien cibler les besoins de la clientèle et ainsi de pouvoir se positionner sans faire de



discriminations sectorielles. Bien entendu, cela demande de prendre beaucoup de risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Pour clore nos propos, nous nous devons de rappeler que notre étude portait sur la procédure d'élaboration et de suivi budgétaire et qu'il fallait l'analyser dans le cas de la S.I.B en vue d'en déceler les performances et d'en révéler les insuffisances, afin de faire des recommandations dans le sens de l'amélioration.

Nous avons donc observé et discuté de cette procédure avec le responsable du contrôle de gestion, ses adjoints et bien d'autres agents de la S.I.B.

Cela nous a permis de spécifier des liens entre des variables internes et externes à la Banque. Ces facteurs agissant sur la procédure de budgétisation ne sont pas les seuls. Mais, ce sont celles-ci que nous avons jugé pertinentes.

Bien entendu, notre analyse présente des imperfections, mais nous sommes sûrs qu'à chaque fois qu'un stagiaire se penchera sur cette procédure et qu'il donnera sa petite idée contributive, cette procédure de budgétisation s'améliorera des critiques et remarques qui lui ont été faites. D'où l'intérêt même de cette analyse.



RESUME

Le contrôle de gestion bancaire est une discipline nouvelle qui a développé des spécificités d'analyses et des approches pratiques tenant compte des réalités et des contraintes de l'activité bancaire. Chaque établissement bancaire opère des adaptations en fonction de son environnement concurrentiel, de la conjoncture économique et de sa stratégie d'extension (de conquête de marché).

L'un des meilleurs indicateurs de la valeur ajoutée du département de contrôle de gestion est sa procédure d'élaboration et de suivi budgétaire. De même, le budget et son exécution sont des éléments du pilotage stratégique et opérationnel d'une organisation en temps normal et plus encore en temps de guerre comme actuellement en Côte d'Ivoire. Ainsi, une réflexion en vue de son amélioration est opportune à notre sens.

C'est pourquoi, il nous est apparu utile d'analyser cette procédure au sein de la Société Ivoirienne de Banque (SIB) afin d'apporter notre contribution en vue de son amélioration.

La procédure d'élaboration commence par l'envoi d'une lettre de cadrage de la Direction du Groupe CALYON (Paris) au service de contrôle de gestion dans le mois de Juillet- Août. Le contrôle de gestion initiera alors les contacts avec les directions

opérationnelles (DCCPA, DCCG, DRSP, etc...) pour que celles-ci déterminent leur budget provisoire. Ces directions, ensuite, vont envoyer ces pré-budgets au service de contrôle de gestion pour analyse et études tenant compte des contraintes énumérées dans la lettre de cadrage, des contraintes d'ordre économiques et monétaires. Des propositions pourraient être faites à ce stade par le contrôleur de gestion dans le sens de la révision de leur plan budgétaire à horizon annuel. Après quoi, le contrôleur de gestion opérera la consolidation de ces pré-budgets et en fera le compte d'exploitation de la Banque selon les normes du PCB et selon celles du Groupe CALYON. Ces estimations faites et soumises à la Direction Générale de la SIB seront envoyées à Paris en Décembre pour discussion et approbation par le conseil d'administration du Groupe CALYON.

La procédure de suivi budgétaire entre dans le cadre du reporting à la Direction Générale, qui est périodique (normalement mensuel). Nous déterminons un suivi a priori qui se fait par chaque ordonnateur de dépenses où il lui est fait obligation de vérifier si la dépense qui va être engagée est conforme en terme de procédure et de montant au budget, en vue d'exécuter celui-ci sans dépassement en fin d'année. Un autre suivi, qui est à posteriori, est celui de l'exécution du budget à proprement dit. Il a pour mission de vérifier l'exécution du budget en analysant et en expliquant les écarts survenus entre le réalisé et le prévisionnel et de prendre les mesures correctives.



L'analyse de cette procédure d'élaboration et de suivi budgétaire, dans le cas de la Société Ivoirienne de Banque (SIB), nous a permis de déterminer certains points forts et d'autres points faibles au niveau des acteurs, du moment de son exécution et des techniques de sa mise en œuvre.

Cela nous a permis enfin d'observer les menaces et les opportunités sur cette procédure eu égard à la forte concurrence dans le secteur bancaire et dues à la situation de guerre que vit le pays. Elle nous a également permis d'analyser les opportunités à saisir qui s'offrent compte tenu de la perspective de retour à la paix.

SUMMARY

The banking management control is a new discipline which developed specificities of analyses and practical approaches taking into account realities and constraints of the banking activity. Every banking institution operates adaptations according to its competitive environment, to the economic situation and to its strategy of extension (of conquest of market).

One of the best indicators of the added value of the department of management control is its procedure of elaboration and monitoring of the budget. Also, the budget and its execution are elements of the strategic and operational management of an organization at normal time and even in wartime as at present in Côte d'Ivoire. So, a reflection with the aim of its improvement is convenient in our sense.

That is why, it seemed to us useful to analyze this procedure within the Société Ivoirienne de Banque (SIB) to make our contribution with the aim of its improvement.

The procedure of elaboration begins with the sending of a letter of centring of the Direction of the Group CALYON (Paris) in the service of management control in July-August. The management control will introduce then the contacts with the operational directions (DCCPA, DCCG, DRSP, etc.) so that these determine them Temporary budget. These directions, then, are going to send these pre-budgets in the service of management control for analyses and studies taking into account constraints enumerated in the letter of centring, economic and monetary constraints of order. Propositions could be made for this stage by the management controller in the sense of the revision of their budgetary plan on annual horizon. After what, the management controller will operate the consolidation of these pre-budgets and shod the income statement of the Bank according to the standards



of the PCB and according to those of the Group CALYON. These estimations made and subjected to the Head office of the SIB will be sent in Paris in December for discussion and approval by the board of directors of the Group CALYON.

The procedure of monitoring of the budget enters within the framework of the reporting to the Head office, which is periodic (normally monthly). We determine a follow-up a priori which is made by every regulator of spending (expenses) where it is made to him benevolence verify if the spending (expense) which is going to be engaged (started) is in accordance in term of procedure and amount in Budget, to execute this one without overtaking late in the year. Another follow-up, which is in posteriori, is that of the execution of the budget in strictly speaking. It has for mission to verify the execution of the budget by analyzing and by explaining the gap arisen between the realized and the projected and to take the corrective measures.

The analysis of this procedure of elaboration and monitoring of the budget, in the case of the Société Ivoirienne de Banque (SIB), allowed us to determine certain key points and the other weak points at the level of the actors, of the moment of its execution and the techniques of its stake in work.

That allowed us finally to observe the threats and the opportunities on this procedure in consideration of the strong

competition in the banking sector and due to the war situation which lives the country. It also has us allowed to analyze the opportunities to be seize which offer themselves considering the perspective on returning to the peace.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



BIBLIOGRAPHIE

Michel ROUACH et Gerard NAULLEAU, le contrôle de Gestion bancaire et financier, 3^e édition Revue Banque, Paris 1998.

Anthony R-N et DEARDEN J, Management Control Systems, 5^e édition Richard D. IRWIN, Homewood, Illinois, 1984.

BOUQUIN Henri, les fondements du Contrôle de Gestion, Presse Université Française, que sais-je ? 1994.

CFPB, Guide du management dans le secteur bancaire, 1995.

Kaplan R-S et Norton D-P, le tableau de bord prospectif, édition d'organisations, Paris 1998.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	1
INTRODUCTION GENERALE	3
1°) Problématique.....	4
2°) Objectifs de la recherche	4
3°) Intérêt de la recherche	5
4°) Méthodologie de la recherche	6
5°) Annonce du plan.....	7
PREMIERE PARTIE :	9
ELEMENTS THEORIQUES DE L'ELABORATION ET DU SUIVI BUDGETAIRE.....	9
CHAPITRE I : LA PROCEDURE D'ELABORATION BUDGETAIRE.....	10
<i>Section 1 : LES FACTEURS-CLES DE SUCCES D'UNE PROCEDURE BUDGETAIRE</i>	<i>10</i>
A°) OBJECTIFS DU BUDGET	10
1°) L'allocation des ressources	11
2°) La diffusion des priorités de l'organisation	12
3°) Le contrôle des cibles de performance.....	12
4°) La coordination des activités des différents services.....	13
B°) LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA PROCEDURE.....	14
1°) Le Budget comme support au changement organisationnel	15
2°) Le Budget comme support à la contractualisation hiérarchique.....	18
3°) Le budget comme support au dialogue interne	20
<i>Section 2 : LES DIFFERENTES PHASES DE LA PROCEDURE BUDGETAIRE</i>	<i>20</i>
A. Délimitation des axes stratégiques et des objectifs généraux	21
B. Elaboration des pré-budgets par les responsables des centres	21
C. Consolidation des pré-budgets et études de cohérence	22
D. Négociations et arbitrages budgétaires	22
E. Adoption du budget définitif	23
CHAPITRE II : LA PROCEDURE DE SUIVI BUDGETAIRE	24



<i>Section 1 : CARACTERISTIQUES DU SUIVI BUDGETAIRE</i>	24
A. Le Suivi budgétaire, comme élément du Reporting à la Direction Générale	24
1°) Notion sur le reporting	25
2°) Le suivi budgétaire : indicateur du reporting	26
B. Les étapes du Suivi Budgétaire	26
1°) Le Contrôle a priori	27
2°) Le contrôle a posteriori	28
<i>Section 2 : LES PRINCIPES DU SUIVI BUDGETAIRE</i>	29
A. Principes en situation d'intangibilité du budget.....	30
1°) Principe de périodicité du suivi budgétaire.....	30
2°) Principes en cas de dépassement budgétaire.....	30
B. Principes en situation de révision du budget.....	31
1°) Manifestation des situations de révision du budget	31
2°) Procédure de révision du budget	31
DEUXIEME PARTIE :	33
PROCEDURE D'ELABORATION ET DE SUIVI BUDGETAIRE A LA S.I.B.	33
CHAPITRE I : LA PROCEDURE D'ELABORATION	34
BUDGETAIRE A LA S.I.B.	34
CHAPITRE II : LA PROCEDURE DE SUIVI BUDGETAIRE A LA S.I.B.	38
TROISIEME PARTIE :	44
ANALYSE DE LA PROCEDURE D'ELABORATION ET DE SUIVI BUDGETAIRE A LA S.I.B.	44
CHAPITRE I : LE SWOT ANALYSIS DE LA PROCEDURE D'ELABORATION ET DE SUIVI BUDGETAIRE	45
<i>Section 1 : Analyse des forces et faiblesses</i>	45
A) Analyse des forces de la procédure	45
B) Analyse des faiblesses de la procédure	48
<i>Section 2 : Analyse des opportunités et menaces</i>	48
A) Analyse des menaces	48
B) Analyse des opportunités	49
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS.....	50
<i>Section 1 : concernant les facteurs internes</i>	50
<i>Section 2 : concernant les facteurs externes</i>	51
CONCLUSION GENERALE.....	53



RESUME	54
SUMMARY	56
BIBLIOGRAPHIE	60
TABLE DES MATIERES.....	61

CESAG - BIBLIOTHEQUE