





Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales -Ain Sebaa-

Master Ingénierie Commerciale et Marketing 2012-2014

Le Contrôle de gestion dans le secteur bancaire

Réalisé par :

-KALAM IDRISSI Salma

-MOUSSADDAD Meryem

PLAN :

INTRODUCTION

PARTIE I : L'activité bancaire et Contrôle de gestion

- Les spécificités de l'activité bancaire
- Les conséquences en matière de contrôle de gestion
- Les aspects méthodologiques du contrôle de gestion bancaire
- Les fonctions et outils du contrôle de gestion bancaire

PARTIE II : Cas Pratique : La Banque Populaire

- Présentation
- Historique et implantation géographique
- L'organigramme
- Le rôle et les responsabilités du contrôleur de gestion

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION :

La banque représente un certain nombre de caractères spécifiques et sa gestion est différente des autres entreprises : c'est ce que justifie l'utilisation de méthodes et d'instruments d'analyse qui lui soient propre.

A cet égard, la banque, doit mettre en place un système capable de produire des informations, et de les analyser non seulement d'une façon rétrospective (indicateurs de couts) mais également de façon perceptive (planification et objectifs à court terme et à long terme).

Son domaine d'intervention englobe plusieurs structures d'activités, simultanément et ce dans des lieux géographiques éloignés les uns des autres. Il est donc indispensable de coordonner ses activités. Pour ce faire, le contrôle de gestion devient l'outil essentiel du pilotage de la banque et du couple « décision-contrôle » et passe d'une conception plutôt instrumentale à une conception d'animation dans le cadre d'une structure décentralisée.

Cependant, Le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les banques que dans l'industrie en raison de la nature même de l'activité bancaire. C'est donc l'objet de notre rapport qui traitera en premier lieu le lien entre l'activité bancaire et le contrôle de gestion et en second lieu on abordera la pratique de cette relation au niveau d'un cas pratique sur la « Banque Populaire ».

PARTIE I : L'activité bancaire et Contrôle de gestion

Certaines caractéristiques de l'activité bancaire expliquent les difficultés rencontrées dans l'analyse mise en place de la fonction contrôle de gestion.

- **Les Spécificités de l'activité bancaire :**

- **La banque est une entreprise mutliproductrice de prestations de service :**

La banque offre à sa clientèle une gamme qui comporte plusieurs produits de nature très différente d'un produit à l'autre.

- **L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe :**

Cette complexité se traduit par le fait que les organes ne relevant pas directement de l'exploitation bancaire sont particulièrement nombreux : services études économiques et financières, affaires juridiques, tous les back offices des opérations clientèle et sur titres, etc...D'autre part, la banque à réseau gère souvent un grand nombre de points de vente des agences qui sont réparties sur tout le territoire national et à l'étranger.

- **L'activité bancaire donne naissance à des produits liés :**

Lorsqu'un même processus de production engendre deux ou plusieurs produits, lorsque la consommation d'un produit implique celle d'autres produits, on se trouve en présence de produits liés.

Exemple : Les comptes et plans d'épargne-logement qui donnent généralement lieu à l'octroi d'un crédit ou encore les packages qui rassemblent toute une gamme de produits.

- **Les conséquences en matière de Contrôle de gestion :**

- **La définition des produits bancaires :**

Pour le contrôle de gestion, le produit bancaire permet de répondre à un besoin donc à une demande d'un client et sa prestation suppose l'accomplissement de tout un enchaînement d'opérations. Mais la multiplicité des produits bancaires implique une classification et il est pertinent de distinguer :

- *Les produits ayant des capitaux comme supports :* comme les crédits, les dépôts et les titres émis ou achetés.
- *Les prestations de service* comme la remise d'un chèque à l'encaissement ou l'exécution d'un ordre de bourse.

▪ **Le contrôle de gestion multidimensionnel :**

La complexité de l'activité bancaire qui recouvre différents métiers, produits, clients, points de vente, etc... Oblige le contrôle de gestion à une grande adaptabilité pour pouvoir répondre à cette diversité. Les analyses de rentabilité sont ainsi menées par centre de profit mais aussi par produit, par client, ou par métier, en fonction des demandes des utilisateurs.

▪ **Le contrôle des risques :**

La plupart des décisions prises par un exploitant de banque en agence, ou en salle de marché, accroissent les risques. Les systèmes de pilotage, ainsi les tableaux de bord sont en général plus centrés sur les activités et les performances que sur les risques. Mais la dimension risque est de plus en plus présente avec l'intégration d'indicateurs de suivi des risques dans les tableaux de bord.

• **Les aspects méthodologiques du contrôle de gestion bancaire :**

La mise en œuvre du contrôle de gestion conduit à s'interroger sur les objectifs recherchés ainsi que sur le cadre dans lequel les analyses sont menées, elle implique en outre que la banque dispose d'un véritable système d'information de gestion.

▪ **Les objectifs du contrôle de gestion :**

Ils peuvent être précisés en référence aux deux aspects majeurs du contrôle de gestion, la mesure de performance et la mise au point du système de pilotage.

♦ La mesure de performance :

Le contrôle de gestion a donc comme mission de fournir au responsable les indicateurs de performances évaluant l'efficacité de la gestion. Ces indicateurs sont nécessaires :

- Pour assurer un suivi des réalisations de la banque et les comparer systématiquement aux objectifs, et ce grâce aux outils de reporting comme les tableaux de bord.
- Pour faciliter les prises de décision en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit-client, la tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

♦ La mise au point de systèmes de pilotage :

Piloter une organisation, c'est tout à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens. Comme le pilotage ne saurait être aveugle, il s'appuie sur le système d'information de gestion et sur les outils comme la gestion budgétaire, la gestion prévisionnelle ou le contrôle des risques qui s'articulent avec le contrôle interne.

▪ **Les cadres d'analyse :**

Les banques sont souvent des entreprises de grande taille et leurs activités nécessitent une structure complexe. Il importe donc de savoir quelle entité de gestion servira de cadre aux analyses menées par les contrôleurs de gestion.

♦ L'organigramme hiérarchique :

L'organigramme permet d'avoir une photographie de l'existant :

- *D'isoler les responsabilités* en identifiant les preneurs de décision et les modes de transmission des décisions.
- *De repérer les composantes de la banque* car organiser signifie constituer des organes donc des spécialisations.

♦ Les centres de responsabilité :

Un centre de responsabilité se définit comme une entité de gestion ayant un responsable disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des objectifs et des moyens et dotée d'un système de pilotage de sa gestion. Plusieurs types sont distingués :

- o **Centre de coût** : c'est l'entité de gestion qui n'engendre que des charges afin de réaliser une prestation ou un produit.
 - *Centre de structure* : qui réalisent les prestations non identifiable et non répétitives. Leur mission est de contrôler et de coordonner les activités des autres centres comme par exemple la Direction générale.
 - *Centre de support* : qui réalisent des prestations identifiables et non répétitives. On les trouve au sein des services généraux comme l'informatique, l'organisation, le marketing ou les études économiques et financières.
 - *Centre opérationnel* : qui réalisent des prestations identifiables, répétitives et un mode opératoire formalisé comme le traitement des chèques et virements et l'exécution des ordres de bourses.
- o **Centre de profit** : l'entité de gestion est responsable de coûts mais aussi de recettes car elle réalise des prestations à caractère commercial et financier. Il dégage une marge et contribue aux résultats de 'établissement de crédit et dans la banque aux agences, au service de gestion de trésorerie ou au département ingénierie financière par exemple.

▪ **Le système d'information de gestion :**

Un système d'information de gestion se définit comme l'ensemble des méthodes et moyens se rapportant au traitement des différentes formes d'informations nécessaires à la bonne marche de la banque. Son rôle est :

- Produire les informations réclamées par les tiers sur les supports appropriés, bilan, feuille de paie, relevé de compte, etc.
- Aider à la prise de décision en fournissant aux intéressés les informations utiles mais également des outils d'analyse de type tableaux de bord.
- D'assurer la circulation des informations au sein de la banque.

- **Les fonctions et outils du contrôle de gestion :**

- **Les fonctions :**

- ✓ **Analyse des coûts :**

Dans le cas de la banque, le suivi et l'analyse des coûts est particulière dans la mesure où il existe 3 coûts qui composent le coût de revient : le coût financier, le coût opérationnel, et le coût du risque.

- *Le coût financier* : qui représente le coût de la ressource qui a servi à financer les capitaux distribués (les emplois).
- *Le coût opérationnel* : représente les frais généraux qui prennent en compte à la fois les frais administratifs et commerciaux de mise en place des prestations ainsi que les frais de gestion et de suivi des différents dossiers.
- *Le coût du risque* : correspond à la différence entre les créances exigibles du fait des défauts de paiement et les sommes recouvrées. Sa difficulté qui réside dans son calcul qui consiste à anticiper ce risque et à le traduire par un coût prévisionnel qui sera facturé au client. Ainsi, on peut déduire que le prix du crédit facturé au client englobe le coût financier, le coût opérationnel, le coût du risque, et bien sûr la marge que souhaite récupérer l'établissement.

✓ Analyse de la rentabilité :

La mesure de la rentabilité des différents métiers de la banque est incontestablement l'une des clés de la compétitivité des banques et l'une des conditions de leur survie.

La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

Plusieurs moyens se présentent dans cette perspective :

- 1- Les soldes intermédiaires de gestion.
- 2- La comptabilité analytique pour mieux connaître les coûts
- 3- Les ratios d'exploitation calculés.

- Les outils :

✓ Les tableaux de bord :

Les tableaux de bord sont conçus par le contrôleur de gestion pour fournir au responsable un outil de pilotage synthétique et l'analogie avec le tableau de bord de l'automobile ou d'un avion est totale. Composé d'indicateurs en nombre limité, les tableaux de bord ont des contenus qui diffèrent en fonction de leurs utilisateurs : On distingue :

- Le tableau de bord de la direction générale : centré sur la performance globale de la banque, il contient des indicateurs synthétiques à dimension économiques et financières et inclut des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.
- Le tableau de bord des services opérationnels destinés aux entités de gestion : Il est adapté à la nature de l'activité : indicateurs de volume pour les centres à activité commerciale, indicateurs de marge pour les centres de type gestion de trésorerie ou de bilan.

✓ La Gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un outil de pilotage permettant la traduction du plan stratégique à Moyen terme en budgets annuels servant de référence aux opérationnels. Elle comprend bien entendu un suivi afin de vérifier que les réalisations sont bien conformes aux objectifs et si elles ne le sont pas, rechercher la cause des écarts. Les contrôleurs de gestion procèdent aux vérifications à partir des tableaux de bord et indicateurs que chaque centre établit dans le cadre de son reporting.

✓ Le contrôle interne :

Le contrôle interne est un outil de contrôle à la disposition des autorités bancaires.

Il existe d'une part un organe exécutif indépendant qui est chargé de la maîtrise des risques et de la désignation d'un contrôleur pour assurer la cohérence et l'efficacité des actions, et d'autre part l'organe délibérant (le conseil d'administration) qui est chargé quant à lui d'examiner au moins deux fois par an l'activité et les résultats du contrôle interne, de ce fait c'est le conseil d'administration que lui revient ces informations.

Pour que le contrôle soit efficient il faut que les services opérationnels vérifient périodiquement l'exactitude, la conformité et la sécurité des opérations et que le service audit/inspection assure les contrôles nécessaires.

Par ailleurs, il faut faire attention à deux risques :

Concernant les crédits, les établissements doivent renforcer leur processus de sélection, de décision et de gestion de leur risque de contrepartie par une identification des risques individuels et les zones de vulnérabilité spécifiques, par une formalisation claire des procédures de délégation et une mesure de la rentabilité des opérations de crédit, et par une revue trimestrielle de la qualité des engagements significatifs et du niveau adéquat de provisionnement. Dans ce cas, contrôle interne et contrôle de gestion sont imbriqués.

Concernant les opérations de marché, les banques doivent encadrer les activités par une surveillance permanente d'un système de limite et par un rapprochement régulier des résultats calculés par la gestion opérationnelle et la comptabilité.

Partie II : Cas Pratique : La Banque Populaire

Quelque soit le type de banque auquel on est confronté, le contrôle de gestion reste un élément nécessaire au sein des entités.

Il faut noter qu'un contrôle de gestion « type » n'existe pas. En effet, chaque banque se caractérise par sa culture et ses traditions. Cependant, le contrôle de Gestion doit à tout prix prendre en compte ces facteurs pour assurer son bon fonctionnement.

Donc quel est le poids du contrôle de gestion au sein de la banque ?

Pour ce cas pratique, on a opté pour la Banque Populaire. La collecte des informations s'est faite sous deux formes : d'abord le recours au site officiel de la banque et ensuite l'élaboration d'un questionnaire adressé au contrôleur de Gestion de la banque Populaire El Jadida.

➤ **Présentation :**



<u>Forme juridique</u>	Société Anonyme
<u>Slogan</u>	Faites Pour Vous
<u>Activité</u>	Finance et Assurance
<u>Société Mère</u>	Banque Centrale Populaire
<u>Siège Social</u>	20 000 Casablanca 101, bd Zerktouni
<u>Effectif</u>	7700
<u>Chiffre d'affaire</u>	11,5 milliards de MAD (2012)
<u>Site Web</u>	www.gbp.ma

La Banque populaire du Maroc est l'appellation la plus courante pour désigner l'ensemble du Groupe des Banques populaires, un groupe bancaire et financier marocain composé de onze Banques populaires régionales (Casablanca, Oujda, Centre-Sud, Rabat - Kenitra, El Jadida - Safi, Tanger - Tétouan, Fès - Taza, Laâyoune, Marrakech - Béni Mellal, Meknès, Nador - Al Hoceima) qui sont sous forme de sociétés coopératives, de la Banque centrale populaire qui est une société anonyme cotée à la Bourse de Casablanca.

Le Groupe Banque Populaire est le 1er réseau bancaire du pays. Son réseau est constitué à fin décembre 2012 de 1 145 agences et plus de 1 323 guichets automatiques.

Le groupe se différencie grâce à ses valeurs institutionnelles de citoyenneté et de solidarité, et grâce à son haut niveau de professionnalisme de ses compétences humaines et de la qualité de sa gouvernance.

Cet esprit coopératif et mutualiste qui anime les Banques Populaires Régionales puise ses origines dans les valeurs et les traditions culturelles du Maroc, basées sur la solidarité, l'entraide et l'intérêt commun.

➤ **Historique :**

L'historique de la Banque Populaire est marqué par trois phases essentielles :

- ♦ D'abord la phase de complémentarité allant des années 60 jusqu'à mi 70.
- ♦ Ensuite la phase de compétitivité qui se situe entre 1968 et 1978.
- ♦ Enfin, la dernière phase qui représente la Banque Populaire à l'heure actuelle, c'est-à-dire face à la mondialisation.

❖ **La phase de complémentarité :**

Durant cette période, la Banque Populaire, alors semi-publique, ne concernait que l'artisanat, les petits commerces et les PME. Les autres banques étaient spécialisées dans d'autres activités : la BMCE (les opérations d'import et d'export) ; le CIH (le secteur immobilier et hôtelier) ; la CNCA (le crédit agricole) ; etc.

La naissance de la Banque Populaire coïncide avec celle des OFS (organismes financiers spécialisés), et celle des banques privées telles que la BNP (à capitaux étrangers essentiellement)...

Parallèlement, la Banque Populaire bénéficiait de sa place monopolistique au sein du marché marocain. Ceci s'explique, d'une part, par le fait d'être exonérée de tout impôt, ce qui n'est pas le cas pour les autres banques. Et d'autre part, par la volonté d'attirer un maximum de capitaux étrangers.

❖ **La phase de compétitivité :**

Cette phase se caractérise par une ouverture massive des banques sur le marché. Elle est marquée aussi par plusieurs événements à savoir la libéralisation du secteur bancaire, le désencadrement des crédits, etc.

Les banques se sont donc inscrites, à partir, de là dans un contexte de libre concurrence qui les a incité à développer davantage leurs compétences et leur savoir-faire.

Elle se caractérise également par une décentralisation du système bancaire. Cette dernière avait pour but :

- La disponibilité de l'information au niveau agence.
- La réduction des circuits de traitement des adhérents.
- La réponse immédiate aux réclamations de la clientèle.
- L'allégement des services centraux de la Banque Centrale Populaire et de la Banque Populaire Régionale.

❖ **La phase de mondialisation :**

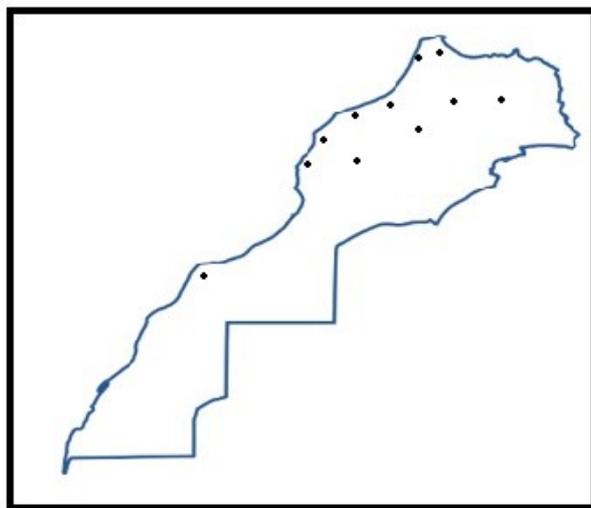
A l'heure actuelle on sait que les canaux d'information ne sont plus ce qu'ils étaient et que le réseau Internet n'est plus un secret pour personne. A ce propos, on a pu voir que la Banque Populaire a mis en place des produits modernes lui permettant de s'inscrire dans la nouvelle ère.

Parmi ces produits, on trouve « Châabi Mobile » et « Châabi Net », permettant d'obtenir des informations relatives aux comptes des clients directement sur leurs boîtes électroniques ou sur leur GSM.

➤ **Implantation géographique :**

Banque de proximité, le Groupe Banque Populaire joue un rôle de premier plan dans le développement des régions à travers l'action des Banques Populaires Régionales.

Dans cette perspective, on remarque une couverture de l'ensemble du pays par les agences de la banque populaire. (Casablanca, Oujda, Centre-Sud, Rabat - Kenitra, El Jadida - Safi, Tanger - Tétouan, Fès - Taza, Laâyoune, Marrakech - Béni Mellal, Meknès, Nador - Al Hoceima)



➤ **Organigramme :**

Au sein des Banques, le contrôle de Gestion occupe une place importante. Dans notre cas la Banque Populaire, à travers la lecture de cet organigramme, on remarque que le département contrôle de gestion se situe à un niveau hiérarchique élevé avec un lien direct avec la direction générale.

➤ **Le rôle et les responsabilités du contrôleur de gestion :**

La banque évolue dans un environnement enclin d'instabilité, d'incertitudes et de turbulences. Il faut alors un médiateur, cela incombe au contrôleur de gestion.

Au sein de la Banque populaire, le contrôleur de gestion assure les fonctions suivantes :

1. Pilotage du plan à moyen terme :

Piloter l'élaboration et l'actualisation du plan à moyen terme de la Banque conformément aux orientations générales et aux axes stratégiques arrêtés.

2. Animation de la procédure budgétaire :

- Consolider les budgets prévisionnels conformément aux standards des banques du Maroc
- S'assurer en élaborant le plan financier et par référence aux normes budgétaires, de la cohérence des actions retenues par rapport aux objectifs à atteindre ;
- Préparer les éléments nécessaires à l'animation du Comité des Performances de la Banque.

3. Suivi de la situation financière et de la position réglementaire de la Banque :

- Réaliser les diagnostics périodiques et les études d'impact relativement à la situation financière et à la position réglementaire de la Banque ;
- Mener les études comparatives internes et externes à la Banque ;
- Proposer des recommandations, le cas échéant.

4. Promotion du Contrôle de Gestion

- Contribuer à l'orientation de la tarification, des approches (par marché,...) et des investissements en réalisant ou en validant les études de rentabilité (clientèle, agence, produit...);
- Elaborer les comptes des produits et charges des agences en exploitation ;

- Identifier, en collaboration avec la fonction chargée de l'Organisation et de l'Informatique de la Banque les domaines éligibles à une amélioration de la productivité, proposer les plans d'actions et en suivre la mise en œuvre ;
- Assister les différentes entités de la Banque dans l'utilisation des instruments de contrôle de gestion.

➤ **La méthode de contrôle de gestion :**

Dans notre cas, la banque populaire, la méthode qu'utilise le contrôle de gestion est la suivante :

- **La Comptabilité analytique et Budget :**

- ♦ La consolidation et suivi du plan financier de la Banque,
- ♦ La promotion des instruments de mesure de la rentabilité (client, segment de client, agence, activité, centre, opération/produit, ...)
- ♦ La mise en œuvre d'une politique de facturation des prestations reposant sur le principe de la vérité des prix ;
- ♦ La contribution à l'élaboration de la politique financière de la Banque,
- ♦ L'analyse et suivi du Fonds de soutien ;
- ♦ Le calcul du taux de rémunération des excédents de trésorerie,
- ♦ La détermination des taux de cession interne des capitaux et la participation à l'élaboration de la politique de tarification (suivi des coûts et des taux de sortie) ;

➤ **Les outils du contrôle de gestion dans la banque populaire :**

Les outils utilisés par le contrôle de gestion dans notre cas se présentent comme suit :

- ♦ Analyses Financières
- ♦ Suivi des performances et Reporting
- ♦ Comptabilité analytique et Budget
- ♦ Suivi de la politique financière et de la notation de la Banque
- ♦ L'élaboration et la maintenance du système d'information

➤ **La procédure de budgétisation :**

La budgétisation des services offerts par la banque se fait comme suit :

- ♦ Assurer le suivi des réalisations dans le cadre des budgets validés et le reporting y afférent ;
- ♦ Participer à l'établissement des contrats des marchés avec les prestataires retenus ;
- ♦ Suivre les facturations partielles ;

- ♦ Valider les vérifications préalables au règlement des factures (correspondance entre la facture et la prestation réalisée, conformité des données avec les éléments du marché ou de la commande concerné, ...)
- ♦ Communiquer à la fonction chargée de la comptabilité en vue des arrêtés comptables les dépenses engagées concernant les prestations réalisées dont les factures ne sont pas encore reçues.

➤ **L'analyse de la rentabilité :**

L'évaluation de la rentabilité est actualisée à fréquence trimestrielle .L'état de la rentabilité fait ressortir deux niveaux :

*PNB (Produit Net Bancaire) :

- Marge sur dépôts, exprimée par la différence entre les intérêts payés au client sur les dépôts et le rendement théorique résultant de leur placement ;
- Marge sur emplois, résultant de la différence entre les intérêts perçus des clients et le coût de refinancement des ressources utilisées ;
- Commissions et frais récupérés.

*Marge finale, résultant de la différence entre le PNB et les trois catégories de coûts suivants :

- Coût des opérations bancaires effectuées par le client,
- Coût du risque crédit
- Coût des fonds propres.

Conclusion :

De nos jours, on remarque que le secteur bancaire est devenu de plus en plus en quête de la rentabilité et cela vu son évolution en continue. Toutefois, il doit être capable non seulement de maîtriser les risques mais aussi créer de la valeur au profit des actionnaires en question.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion en fournissant les informations et les indicateurs, permet une analyse de la performance qui est devenu une préoccupation ultime des dirigeants.

A cet égard, l'existence du système de pilotage et de contrôle de gestion est devenue un atout essentiel pour affronter un contexte marqué par la globalisation financière. Dans cette perspective, le renforcement de la concurrence acharnée exige d'une part, une gestion de plus en plus fine et réactive de la rentabilité, d'autre part une connaissance très approfondie de l'ensemble des coûts et produits de l'établissement.

Pour tout dire, l'efficacité de la fonction et la fiabilité du système d'information sont devenues des composantes essentielles de la compétitivité des banques.

- **BIBLIOGRAPHIE :**

- Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie, Sylvie des Coussergues, 5ème édition Dunod, 2007.
- Pratique de l'activité bancaire, François Desmicht, 2ème édition 2007.

- **WEBOGRAPHIE :**

- www.bcp.ma
- <https://www.credit-cooperatif.coop>