

L'évolution du rôle du contrôle de gestion bancaire

The changing role of bank management control

Nabaouia Bennia^{1*}, Lotfi Benazzou¹

¹ENCG Kénitra, Université Ibn Tofail -Kénitra-Maroc

PAPER INFO

Paper History
Received Dec 2022
Accepted Feb 2023
Volume 6
ISSUE 1

Keywords

Bank;
Management control;
Bank management control;
Performance;
Overall performance;
Profitability;

ABSTRACT

In a competitive environment, the banking sector is constantly changing, and is constantly looking for new innovative solutions in terms of products and services offered as well as in terms of management tools, thing that has increased the level of risk to which it is exposed. To handle this new challenge, and to meet all the new international requirements, banks have equipped themselves with a management control function that contributes to the creation of a crucial competitive advantage in order to achieve the overall performance, and whose role is increasingly strengthened. This study aims to shed light on the place occupied by banking management control and its evolution through a survey addressed to management controllers in moroccan banks.

Introduction

Aujourd'hui, et comme dans tous les secteurs au Maroc, comme dans le monde entier, le secteur bancaire se trouve face à un enjeu crucial qui n'est autre que la recherche d'un avantage concurrentiel pour la réalisation d'une performance globale dans un environnement de plus en plus incertain.

Afin d'atteindre cette performance, une gestion optimale des ressources s'impose.

Cette gestion au sein des banques marocaines est caractérisée par la mise en place des systèmes d'information de plus en plus innovants afin de relier tous les services et obtenir les informations nécessaires à la prise de décisions dans un temps record.

En effet, depuis la fin des années 80, se doter d'un système d'information de gestion a poussé les banques à chercher à modifier leurs outils traditionnels de management surtout en matière de comptabilité analytique et de gestion prévisionnelle, raison pour laquelle un département de contrôle de gestion a été mis en place et n'a cessé de se développer au cours des années pour mieux répondre aux attentes des preneurs de décisions.

Ainsi, depuis son introduction dans le secteur bancaire comme fonction ou département, le contrôle de gestion prend de l'ampleur grâce à la modernisation des outils classiques et leur mise à niveau,

*Corresponding author: bennianaouia@gmail.com

comme par exemple les tableaux de bords...à l'élaboration de nouveaux outils stratégiques qui vont en cohérence avec la stratégie globale de la banque et permettent le pilotage de sa performance.

Cela est très bien expliqué par D. Bessire (D. Bessire 1998) « le contrôle de gestion, tout comme la stratégie, les structures ou la gestion des ressources humaines, n'est en réalité que l'expression d'une logique d'entreprise. La performance suppose qu'il y ait cohérence entre les pratiques de gestion et la logique d'entreprise dominante. La banque et la grande distribution étant mues par des " philosophies " différentes, les résultats à attendre d'une application à la banque des outils et méthodes de la grande distribution risquent de se révéler décevants (illusion instrumentale) s'ils ne s'accompagnent pas d'un changement de logique ».

Le contrôle de gestion est devenu aujourd'hui une fonction clé dans la stratégie d'une banque, il constitue un énorme avantage concurrentiel et un outil de compétitivité qui est dans une recherche continue d'une information fiable et pertinente pour une meilleure prise de décision.

Mais, il faudrait noter que la fonction de contrôle de gestion n'a pas la tâche facile au sein d'une banque, à la différence des autres secteurs, une banque est décomposée en plusieurs banques régionales, qui à leur tour chapeautent plusieurs agences sous forme de réseaux, ce qui signifie que le contrôleur de gestion bancaire doit gérer au quotidien une structure complexe et difficile.

De ce qui précède, nous avons voulu assouvir notre curiosité et chercher à bien cerner le nouveau rôle que joue le contrôle de gestion dans une banque, surtout que nous opérons dans le même secteur, et nous faisons appel dans notre quotidien aux tableaux élaborés par ses soins, alors nous avons choisi comme problématique de notre article les questions suivantes :

- Pourquoi une fonction de contrôle de gestion au sein des banques ?
- Quels sont ses outils ?
- Quel est son apport ?
- Comment cette fonction a évolué au sein des banques ?

Et pour mieux répondre à nos questions et bien comprendre la place qu'il occupe au sein d'une banque et ses outils utilisés, nous avons intitulé notre travail comme suit : L'évolution du rôle du contrôle de gestion bancaire, le terrain de notre enquête est la région de Rabat Salé Kenitra et ce en se basant sur un guide d'entretien destiné aux responsables des départements du contrôle de gestion.

Notre travail sera structuré en trois parties :

- La revue de littérature
- Les travaux empiriques antérieurs
- L'analyse des résultats

I. Cadre théorique

1 Aspects généraux sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline riche, complexe et en constante évolution. En effet, depuis la nuit des temps, toutes les fonctions de direction et de contrôle ne cessent de se transformer et d'exiger des aptitudes conceptuelles et pratiques importantes ainsi qu'une grande estime des responsabilités de tous les intervenants.

Dans ce contexte de mutation continue, il ne suffit plus de former les individus à un emploi, mais il faut leur donner les moyens de s'adapter à des situations et des environnements différents. Ainsi, le contrôle de gestion, au-delà d'un objectif de surveillance, s'efforce par ses mécanismes de répondre aux besoins des gestionnaires dans les activités de prise de décision, de pilotage et d'évaluation de la performance.

De cela, on doit se demander c'est quoi exactement cette discipline de contrôle de gestion ? comment est-elle apparue ? et surtout quels sont ses missions et finalités ?

1.1 Historique et Définitions du contrôle de gestion

¹ BESSIRE D. (1998) : « Le contrôle de gestion dans la grande distribution : un exemple pour la banque commerciale ? », Actes du 1er Colloque Etienne Thil, La Rochelle, 2-3 avril 1998, pp. 283-298

Afin de mieux comprendre et bien cerner n'importe quel concept ou discipline, il est impératif de passer en revue son historique ainsi que les différentes définitions qui lui ont été consacrées.

1.1.1 Historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu en 1920 dans les grandes entreprises industrielles américaines, et selon Jean Meyer, c'est la grande crise économique de 1929 qui a permis son éclosion en poussant les grandes entités à chercher de minimiser leurs coûts dans un contexte devenu défavorable pour l'économie, et cette discipline ne s'est développée en France que dans les années 70.

L'origine du terme contrôle de gestion, est donc la transcription du terme anglo-saxon : « management control » qui signifie « pilotage de la gestion ».

En effet, développé à l'origine dans les entreprises privées, à la recherche de compétitivité et d'optimisation des ressources, le but est simple : une connaissance fine du coût de revient, un meilleur positionnement vis-à-vis de la concurrence et une communication simple pour les actionnaires : bref, il s'agit d'une forme initiale de cette discipline ayant un caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting permettant de se montrer plus « réactif » face aux aléas du marché...²

Aujourd'hui, ces objectifs, ne sont pas seulement recherchés par les entreprises privées américaines, mais par l'ensemble des entités qu'elles soient privées ou publiques et ce, dans le monde entier.

1.1.2 Définitions du contrôle de gestion

Il existe une multitude de définitions du contrôle de gestion, parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

Année	Auteurs	Définition
1976	ANTHONY ET DEARDEN	« Le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation » ³
1995	R. SIMONS	Le contrôle de gestion comprend les « Processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ». ⁴
1997	A. BURLAUD, C. SIMON	« Le contrôle de gestion est né à la fois d'un environnement qui l'a rendu nécessaire et d'outils disponibles qui l'ont rendu possible » ⁵
1998	H. BOUQUIN	« C'est un ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen terme et qui s'appuient sur des systèmes d'information » ⁶

Trois constantes se dégagent de ces définitions : le contrôle de gestion est garant d'une logique économique et s'appuie sur des données comptables mais ne s'y limite pas ; il est lié à l'organisation et traduit la stratégie au plan opérationnel et il est destiné aux managers.⁷

Mais de manière générale, on peut dire que le contrôle de gestion est défini généralement comme un processus⁸ capable de fournir aux responsables, les éléments nécessaires à la maîtrise de la gestion dans le cadre d'objectifs préétablis.

Ce processus se situe au centre du triangle classique mettant en relation objectifs, moyens et résultats :

² Cours de contrôle de gestion S9 avec Dr. BENNANI Abdelkahir, professeur à la faculté Ibn Tofail.

³ http://www.performancezoom.com/controle_gestion.php

⁴ www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/.../AFC_Jeunes_chercheurs_Gouillet.p..

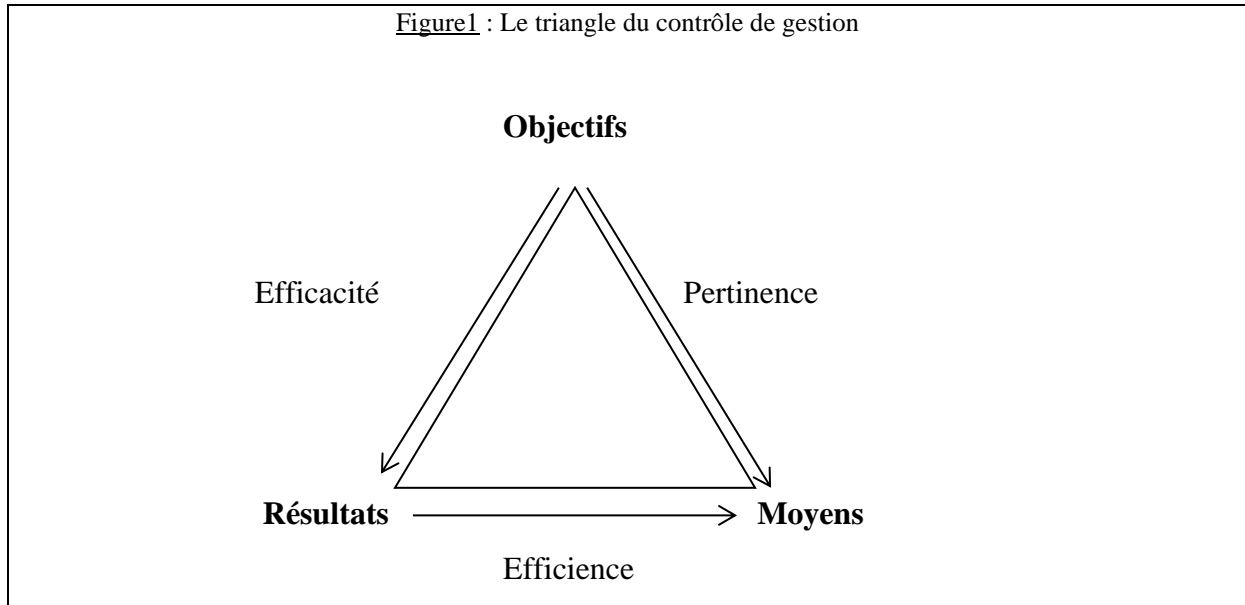
⁵ http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/Lecon_inaugurale.pdf

⁶ <http://www.ccg.edu/fichiers/L/CCG101-CM01-0506.pdf>

⁷ Economie et management, n°123/ Avril 2007, Dossier Audit et Contrôle.

⁸ M'hamed MEKKAoui «Précis de contrôle de gestion» édition:Imprimerie El Maarif Al Jadida-2006-Rabat,p 7

Figure1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : BESCOS.P.L & Collaborateurs, « le contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4e édition, Paris, 1997,p 42.

Donc, le contrôle de gestion, dans sa définition la plus généraliste, est un outil de mesure de la performance de l'organisation, à travers⁹ :

- **La pertinence** concerne l'adéquation des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs.
- **L'efficacité** implique l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs fixés.
- **L'efficience** recherche la maximisation des résultats par rapport aux moyens et implique l'optimisation des moyens.

2 Processus et outils du contrôle de gestion

Comme toutes les disciplines, le contrôle de gestion a un processus¹⁰ bien identifié qui lui permet de réaliser les résultats escomptés et d'aider à la prise de décision.

Également, pour arriver à ces dites finalités, le contrôle de gestion se base sur un certain nombre d'outils, qui font de lui une discipline non seulement méthodique, mais dotée d'un arsenal d'outils pertinents et efficaces. Quel est donc le processus du contrôle de gestion ? Quelles sont ses phases ? et quels sont ses outils ?

2.1 Son processus ¹¹

Pour bien arriver à ses différentes finalités, le contrôle de gestion suit un processus bien déterminé :

2.1.1 Planification

Le point de départ du processus¹² est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels en prenant en compte les différents moyens disponibles (RH, finances, matériel...) et en recherchant l'obtention du résultat qui sera le plus satisfaisant possible.

⁹ Cours de contrôle de gestion S8 avec Mr NAFZAOUI, professeur à l'ENCG-K

¹⁰ Mohamed Abou El Jaouad:«Gestion budgétaire pivot du contrôle de gestion»,éd:Les Editions Maghrébines,Ain Sebaâ-Casablanca-2010,p:9

¹¹ Thierry cuyaubère et Jaque Muller : « Contrôle de gestion tome 1 : la comptabilité analytique », Collection :la VILLEGUERIN « Univesité »54,rue de Chbrol,75480 Paris Cedex 10 ;2eme édition, page :19

¹² <http://www.toocharger.com/download/cours/dhGVgo.pdf>

2.1.2 Budgétisation

La phase budgétaire¹³ commence à partir d'une politique à moyen terme par la fixation des objectifs à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise.

2.1.3 Action et suivi des réalisations

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 l'objectif fixé.

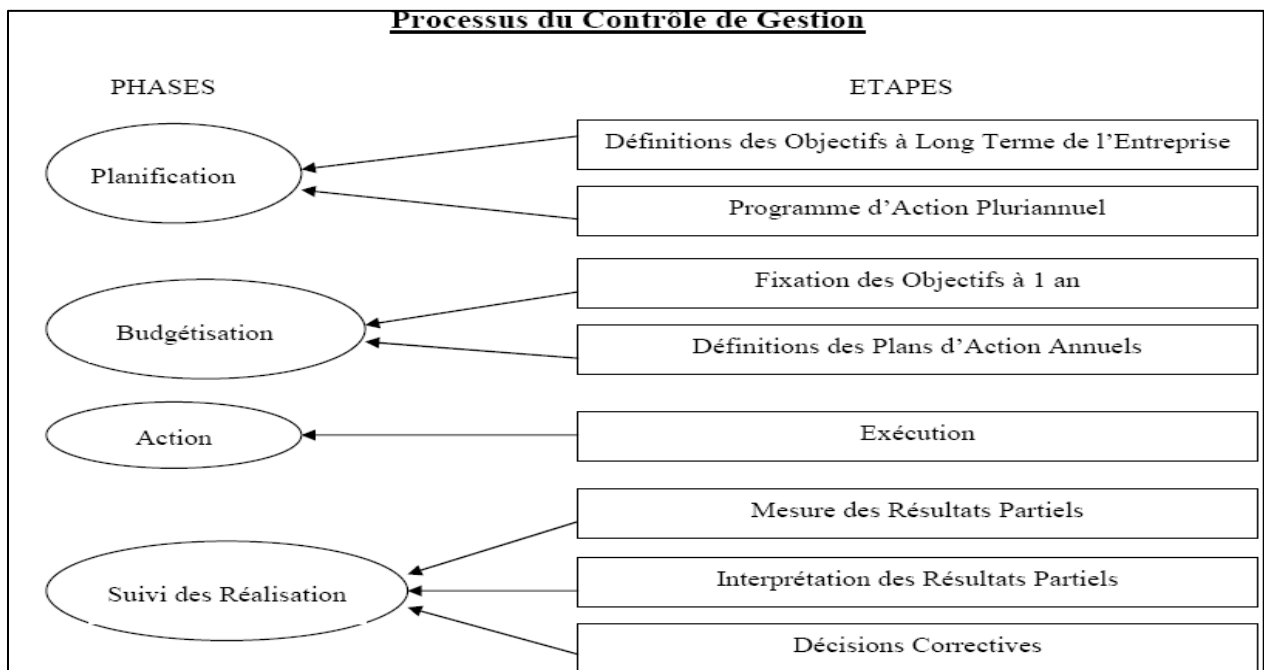
Il s'agit d'atteindre les objectifs :

- en traduisant les faits en plans d'action ;
- en évaluant les résultats futurs ;
- en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats ;
- en modifiant les exécutions et les plans d'action.

L'étape suivante est celle de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires.

Le processus de contrôle est donc indissociable de la gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action.

Cependant il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.



Source : Cours Diagramme de Pareto et priorisation sur Google

¹³ Mohamed Abou El Jaouad: «Gestion budgétaire pivot du contrôle de gestion», éd: Les Editions Maghrébines, Ain Sebaâ-Casablanca-2010, p:7

3 Outils¹⁴ du contrôle de gestion

Pour garantir l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion, il est crucial de trouver la meilleure combinaison qui permet une complémentarité et une cohérence entre les outils¹⁵ utilisés pour le pilotage et qui sont :

- **Les outils prévisionnels** : étudient le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire.
- **Les outils de suivi de réalisation** : permettent de comparer les résultats aux objectifs, d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctives.
- **Les outils d'appui** : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.

3.1 Les outils prévisionnels

Ils ont pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques.

Les instruments prévisionnels sont :

3.1.1 Le plan

Il est orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs et des actions. On distingue généralement :

- Le plan stratégique : qui sert à définir à long terme (de 5 à 10 ans) et formaliser la vocation de l'entreprise et son objectif global.
- Le plan opérationnel : il vise le moyen terme (de 2 à 5 ans) en comprenant :
 - le programme des investissements techniques, commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
 - les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).

3.1.2 Le budget

Constitue l'ensemble des objectifs retenus pour l'exercice suivant celui en question, à travers des investissements (budget d'investissements) et de l'exploitation (budget d'exploitation).

Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes), décaissements (dépenses) et prévisions (budget de trésorerie).

3.2 Les outils de suivi de la réalisation

Pour mesurer et analyser les performances à posteriori, plusieurs instruments peuvent être utilisés :

3.2.1 La comptabilité générale

La comptabilité générale permet de déterminer le résultat d'une période grâce au compte de résultat ainsi que la situation du patrimoine en fin de période par le biais du bilan.

La comptabilité générale¹⁶ constitue l'outil de base pour le pilotage d'une entreprise car, des notions importantes telles que la valeur ajoutée et le résultat avant impôt, y sont identifiées.

En revanche, cet outil présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et fiscale. Il en résulte qu'il est le plus souvent tardif, trop détaillé et peu compréhensible pour les gestionnaires opérationnels.

3.2.2 La comptabilité analytique

C'est par la comptabilité analytique que les performances internes d'une entreprise peuvent être mises en œuvre (par produit, par fonction ou par département). Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collecte, d'enregistrement et de traitement des données concernant l'activité de l'entreprise

¹⁴ Hélène Lôning, Yvon Pesqueux, Eve Chiapello, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Daniel Michel, Andreu Solé : « Le contrôle de gestion », Collection : Dunod, Paris, 1998, page : 140

¹⁵ M'hamed MEKKAOU : « Précis de contrôle de gestion », édition 2007, Imprimerie El Maarif Al Jadida, 2007-Rabat, page : 16

¹⁶ Said YOUSEF et Smail KABBAJ : « Comptabilité générale », 2ème édition : édisoft, collection « l'expert », page : 7

en vue de déterminer des coûts, des prix de revient et des résultats ainsi de calculer les indicateurs de gestion qui permettent de prendre les meilleures décisions.

3.2.3 Le contrôle budgétaire

Le suivi budgétaire¹⁷ a pour objectif de comparer le niveau des réalisations aux prévisions préétablis. Il permet de constater les écarts et d'analyser leurs causes et origines pour prendre les mesures correctives idoines.

Certes, la gestion budgétaire représente l'outil incontournable pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais elle présente un inconvénient lié à la lenteur de fourniture des informations et au volume important de cette dernière, alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent une capacité de réaction rapide.

3.2.4 Le reporting

Il est défini comme étant : "un ensemble de procédures de circulation des informations assurant leur remontée régulière et formalisée des filiales et des unités de base vers les niveaux hiérarchiques supérieurs et la direction générale".

Le reporting¹⁸ est un outil de contrôle, à posteriori, il permet de rendre compte des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés, ce qui leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et d'évaluer la performance des responsables.

3.2.5 Le tableau de bord

Les tableaux de bord¹⁹ sont les instruments de pilotage à court terme dirigés vers l'action, ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs et pertinents. Ces derniers peuvent être financiers, physiques et/ou qualitatifs.

3.3 Les outils d'appui

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective.

3.3.1 Le réengineering

Il permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

3.3.2 Le benchmarking

C'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres, en vue d'améliorer les performances de l'organisation en question.

II. Etudes empiriques antérieures

De nombreuses études ont été focalisées sur le contrôle de gestion, sa place et son évolution au sein des organisations, nous allons présenter une synthèse théorique de quelques travaux qui ont été faits sur ce sujet.

1 LEGALAIS 2009

Dans cette étude, la chercheuse a essayé de mettre la lumière sur les conséquences de l'incertitude sur l'évolution du métier de contrôleur de gestion au sein des banques.

Le terrain objet de cette étude est la banque de détail à l'international BDI groupe AZUR.

En effet, cette étude s'est penchée sur l'environnement de la banque et son impact direct et indirect sur le métier du contrôle de gestion, pour se faire, elle a analysé d'abord l'environnement interne de l'établissement financier, qui n'est autre que ses clients, puis elle est passée à l'environnement externe

¹⁷ Henri Bouquin : « Le contrôle de gestion », Collection : 9^{ème} édition, 2010, mai, page : 511

¹⁸ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Reporting>

¹⁹ M'hamed MEKKAOUI : « Précis de contrôle de gestion », édition 2007, Imprimerie El Maarif Al Jadida, 2007-Rabat, page : 18

représenté en premier lieu par la concurrence nationale et internationale, vient après la conjoncture économique nationale et internationale ainsi que la culture du pays dans lequel est installée l'entité.

Ainsi, le résultat principal de cette étude est comme suit :

- La première source de l'incertitude dans le secteur bancaire est sans doute l'environnement externe de la banque représenté par la concurrence, dans ce cas les contrôleurs de gestion doivent être à jour concernant les changements de leur environnement et à son écoute.
- Pour maîtriser le degré d'incertitude interne, et mieux comprendre le marché dans lequel ils opèrent, et afin de mieux cerner les informations remontées par les différents services, les contrôleurs de gestion doivent se rapprocher des différents services par le biais de canaux de communication fiables et innovants.
- Le contrôleur de gestion est une machine à apprendre, cela veut dire qu'un contrôleur de gestion bancaire doit toujours mettre à jour son apprentissage surtout en matière de calcul de coût afin de ne pas devenir lui-même une source d'incertitude pour son entité.

En général, le résultat émanant de cette étude est que le métier du contrôleur de gestion a acquis une légitimité au sein des banques afin de jouer un rôle clé dans le pilotage de la stratégie globale de cette dernière et ce en tenant en considération leur environnement interne et externe ainsi que la culture du pays d'exercice en plus de ses compétences et son apprentissage continu.

2 MARSAL 2010

Grâce à une étude exploratoire basée sur une série d'entretiens, une enquête par questionnaire et des comptes rendus de réunions au sein des banques mutualistes, Marsal a étudié la place du contrôle de gestion et ce qu'on peut attendre d'une telle discipline dans ce type d'organismes.

En effet, cette étude a démontré que la place du contrôle de gestion dans ce genre d'organisme est peu étudiée, et qu'on ne lui laisse pas assez de champs d'action pour se développer.

Mais comme chaque domaine des sciences de gestion, le contrôle de gestion doit tirer profit des autres disciplines en les croisant et en intégrant leurs meilleures pratiques d'apprentissage organisationnel, de coordination et de la gouvernance cognitive.

3 J. BATAAC 2011

Grâce à une série d'entretiens semi formalisés et une observation du service contrôle de gestion d'une banque de détail française, les chercheurs ont pu nous donner plusieurs observations.

- Le contrôle de gestion est un service de pilotage et d'appui de la stratégie bancaire.
- Le contrôle de gestion est une fonction transversale, dynamique et tenue de s'adapter rapidement aux changements.
- La matière première du contrôle de gestion est une information fiable, pertinente et juste.
- Le service contrôle de gestion est au cœur du processus de décision de la banque, mais il connaît plusieurs contraintes, parmi lesquelles : le manque de temps pour analyser en profondeur les informations et la centralisation du service contrôle de gestion.

4 CALLANDRET BIGOT 2012

Cette étude²⁰ s'est basée sur l'évolution de la fonction du contrôle de gestion dans les banques françaises dans un environnement de développement continu de la réglementation bancaire, qui pousse les banques à rechercher de manière permanente des nouveaux systèmes de mesure des performances et ce par la mise en place d'un système périodique de contrôle interne, d'un outil de reporting assez clair et d'une fonction juridique qui veille sur le respect continu des normes en vigueur.

5 LE BOENNEC 2013

Cette recherche²¹ avait comme principal objectif de mettre la lumière sur les pratiques actuelles du contrôle de gestion et ses outils, d'étudier le potentiel de l'évolution de cette fonction au sein des organismes financiers ainsi que de cerner la nouvelle vision du nouveau rôle du contrôleur de gestion.

²⁰ CALLANDRET-BIGOT & AL (2012) « L'instrumentation en gestion bancaire : évolution et positionnement » 4^{ème} Journée d'Etude en Contrôle de Gestion de Nantes

²¹ LE BOENNEC, ROMAIN DESCOUT (2013) « Pilotage de la performance dans la banque de détail-panorama des pratiques et perspectives », Financial service. Deloitte, Cedec

Pour y arriver, la recherche de l'information s'est faite en se basant sur des entretiens dans une dizaine de banques de détails, les résultats de cette étude étaient comme suit :

- Le contrôleur de gestion n'est plus qu'une simple fonction dans l'organigramme des établissements, mais il est devenu un business partner et un atout crucial dans le processus de prise de décisions.
- Le contrôleur de gestion a de plus en plus son mot à dire dans le choix des indicateurs de pilotage et dans la gestion des budget alloués pour chaque fonction de l'entreprise.

6 ELKTIRI. L et al. 2021

Avec la mondialisation actuelle et l'ouverture des marchés, les banques sont dans l'obligation de se doter d'une fonction de contrôle de gestion assez développée pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels.

Mais cette nécessité se confronte à des difficultés qui rendent la tâche plus complexe au contrôleur de gestion l'information pertinente, le temps, le système d'information utilisé, la qualité de la formation des ressources humaines...

III. Etude au niveau des banques

La banque est une institution financière qui fait appel à l'utilisation de méthodes et d'instruments d'analyse qui lui soient propre afin de garantir sa survie.

1 Activité bancaire

L'activité des banques est différente de celle des autres organismes.

En effet, une banque est un établissement financier où se pratique le commerce de l'argent, des services, des titres et des valeurs, des crédits, des assurances, des moyens de paiement...elle se base sur la collecte des dépôts et l'octroi de crédits.

1.1 Spécificités de l'activité bancaire

La particularité du secteur bancaire et ses spécificités ne facilitent pas les tâches d'un contrôleur de gestion, mais au contraire, elles la rendent beaucoup plus délicates (Rouach et Naulleau, 2002).

En effet, à la différence des autres organisations, l'activité principale d'une banque est la commercialisation des services telles que l'octroi des crédits, la proposition des assurances, la collecte de fonds, le conseil en gestion de patrimoine ...

Ainsi, parmi les missions du contrôleur de gestion bancaire est le calcul de la rentabilité prévisionnelle des services offerts, ce qui n'est pas une tâche aisée, cette difficulté est expliquée par Rouach et Naulleau (Rouach et Naulleau, 2002, p. 91) comme dépendante de la nature de la relation qu'entretient une banque avec son client, son évolution dans le temps, sa durée, les événements imprévus qui peuvent survenir, les litiges, les remboursements ...

Également, il faudrait noter que l'activité bancaire est soumise à un certain nombre de réglementations qui limite le champ de manœuvre des preneurs de décisions et par conséquent celui des contrôleurs de gestion et ce en matière de fixation des prix des services rendus ou du lancement d'un nouveau produit dans le marché.

Ces réglementations sont là pour contrôler le marché financier et protéger les consommateurs.

Il est important de noter qu'une banque malgré le système informatique développé trouve des difficultés à bien cerner le nombre exact des clients actifs et de ceux qui sont passifs ce qui rend la tâche de calcul des ratios moyen par client assez délicate.

Lambert (2005) explique bien cette idée de la réglementation et son impact sur le rôle du contrôleur de gestion : « Les marchés réglementés [...] rendent problématique l'exercice de l'activité des contrôleurs de gestion. Les managers opérationnels ont en effet une responsabilité parfois très limitée quant aux effets des actions qu'ils engagent, les stratégies pouvant être remises en cause ou tout simplement caduques du fait d'une décision réglementaire. Une grande part du sens même de l'activité des contrôleurs de gestion est alors remise en question, car elle repose sur l'hypothèse implicite de la responsabilité des managers » (Lambert 2005, p. 62 du chapitre 3).

Une autre spécificité qu'il faut prendre en considération, c'est que les produits proposés par les banques ne sont pas brevetés, ce qui signifie qu'une banque peut proposer les mêmes produits qu'une

autre, cela veut dire qu'aucune banque ne peut monopoliser la commercialisation d'un produit contrairement au secteur industriel.

Ainsi cette concurrence accrue dans le secteur bancaire, laisse peu de temps pour une banque à être seule sur le marché avec un produit, et par conséquent les contrôleurs de gestion doivent être capable de prévoir au mieux le temps de réponse des concurrents avant la fin du monopole temporaire.

Aussi, selon Rouach et Naulleau, le secteur bancaire est très sensible à son environnement et aux changements de la conjoncture économique, il se caractérise également par une rigidité des coûts qui obligent les banques à ne pas jouer sur cette variable afin d'augmenter leurs résultats nets, les contrôleurs de gestions bancaires doivent prendre cela en considération lors de l'élaboration des plans budgétaires.

1.2 Place du contrôle de gestion dans une banque

Le service de contrôle de gestion est un élément clé de réussite de toutes les organisations y compris les banques.

En effet, quelle que soit sa taille, une banque a besoin d'un service de contrôle de gestion bancaire pour assurer une maîtrise des risques, une prévision exacte de l'avenir et une évaluation efficace de sa performance.

Par ailleurs, il faut noter qu'il n'y a pas un contrôle de gestion type pour toutes les banques, chaque banque met en place un service de contrôle de gestion qui prend en compte sa culture et ses traditions afin de mettre à la disposition des preneurs de décisions un ensemble d'informations permettant de suivre en temps réel la mise en place de leurs choix stratégiques.

De ce qui précède, on peut définir le contrôle de gestion comme étant « L'essentiel des systèmes d'informations, des techniques d'analyse et des processus mis en œuvre en vue d'optimiser les ressources de la banque et de mesurer les performances et la réalisation des objectifs »²².

Vu le rôle crucial qu'il joue dans le suivi de la bonne gestion d'une banque, le contrôle de gestion peut être considéré comme un outil stratégique entre les mains des managers.

Pour cela, et dans la majorité des banques, la fonction de contrôle de gestion est souvent située à un niveau hiérarchique élevé et rattachée à la direction générale, elle est soit constituée en une direction à part entière ou intégrée dans une autre et ce, pour assurer un certain niveau d'indépendance et de liberté dans l'exercice de ses activités.

En effet, pour mener à bien ses missions, le contrôle de gestion bancaire entretient des relations directes et étroites avec l'ensemble des services et fonctions de la banque afin de recueillir, traiter et analyser l'information et la transférer par la suite aux différents services de la banque.

1.3 Caractéristiques du contrôle de gestion bancaire

L'activité bancaire et ses caractéristiques influencent le contrôle de gestion et les modalités de sa mise en place, on distingue :

1.3.1 Multiproduction des prestations bancaires

La banque est une entité dont la principale activité est de répondre aux besoins de sa clientèle par la commercialisation d'une gamme de produits et de services différents.

Cette multiplicité de produits et services nécessite une classification par famille de produits pour permettre au contrôleur de gestion de mieux les maîtriser et les analyser. On trouve alors :

- Les produits ayant des capitaux comme support, et qui font partie de la fonction principale d'une banque qu'est l'intermédiation financière comme les crédits, les dépôts...
- Les prestations de services dont l'enchaînement des opérations est plus important que le montant, comme l'exécution d'un ordre de virement par exemple...

1.3.2 Contrôle de gestion multidimensionnel

Le contrôleur de gestion bancaire doit faire preuve d'une grande adaptabilité pour pouvoir faire face à la complexité de l'activité bancaire et sa diversité.

²² AMAZIGH. Moulay Abd elhafidh : « Le Contrôle de Gestion dans la banque », édition CLET, Paris, 1978, p97

En effet, l'activité bancaire se gère dans une structure complexe : plusieurs produits et services sont commercialisés, plusieurs métiers sont gérés et plusieurs agences sont à rentabiliser sur tout le réseau de la banque au niveau national et étranger.

Pour contourner cette complexité, le contrôle de gestion est ainsi mené à analyser la rentabilité et faire ses prévisions... par centre de profit, par produit, par métier...et ce en fonction des demandes des managers stratégiques.

1.3.3 Imputation des charges

Dans une banque, un même processus donne naissance à un ou plusieurs produits et services et par conséquent la consommation d'un produit implique celle d'un autre, on parle alors de produits liés qui posent un énorme problème de l'affectation des charges indirectes.

A ce problème de l'affectation des charges indirectes qui pousse les contrôleurs de gestion à mettre en place des clés de répartition qui sont difficiles à élaborer, vient s'ajouter celui du système de facturation interne qui répond à la difficulté de la maîtrise des coûts des départements de la banque qui font appel aux prestations d'autres départements de la même banque.

1.4 Exigences internationales

A cause des crises financières répétitives qu'a connu le monde, en 1974, les pays du G10 : Allemagne, Belgique, Canada, Etats Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume Uni, Suède, Suisse se réunissent dans un comité à Bâle en Suisse, pour trouver une solution, d'où la naissance des normes Bâle, et ce afin de mieux contrôler la stabilité du système bancaire.

Les accords de Bâle I, II, et III, n'ont aucun pouvoir législatif ou réglementaire, mais ils s'imposent par accord des parties prenantes (actuellement 27 pays)²³.

1.4.1 Bâle I

Il s'agit d'un accord signé en 1988, qui a abouti à la publication d'un premier ratio international de solvabilité qu'est le ratio Cooke : Peter Cooke.

Ce ratio oblige les banques à couvrir à hauteur de 8% les crédits accordés par les fonds propres et ce pour mieux maîtriser le niveau de risque de non remboursement que la banque peut prendre en tenant en compte son capital et pour éviter l'effet domino.

Par contre, cet accord de Bâle I est devenu une entrave administrative aux banques.

Le ratio Cooke ne tenait pas en considération la solvabilité de l'emprunteur, ni sa cotation dans le marché, et donc il a été jugé insuffisant et sa mise à jour est devenue une nécessité.

Raison pour laquelle le Bâle II est venu pour remplir les lacunes de Bâle I.

1.4.2 Bâle II

Cet accord est venu avec un objectif de mieux mesurer le risque lié aux crédits et en mobilisant moins de fonds propres de la banque avec un nouveau ratio Mc Dounough : ratio de solvabilité bancaire.

Le Bâle II repose sur trois piliers :

- Une exigence minimale de fonds propres : capital minimum requis, a vu le jour afin de mieux maîtriser les trois risques : crédit, marché et opérationnel pour assurer la solidarité financière
- Un renforcement du système de surveillance de la gestion des fonds propres par les autorités de supervision : régulateur, pour mieux évaluer le risque interne : contrôle des méthodes et processus employés par la banque, intervenir en cas de détérioration des capitaux...
- Une meilleure communication vers le marché : la banque est tenue de communiquer ses informations sur le marché en toute transparence concernant sa solvabilité.

Les accords Bâle II sont venus pour remplir les lacunes de Bâle I, mais eux aussi ont démontré rapidement des insuffisances et des limites.

En effet, Bâle II est resté une pratique purement européenne, vu qu'il ne s'applique pas aux banques américaines, aussi il ne couvre pas l'ensemble des risques liés au système financier : par exemple le risque de liquidité et surtout il ne prenait pas en considération le hors bilan.

D'où la nécessité de passer à Bâle III.

²³ <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/>

1.4.3 Bâle III

Après la crise financière de 2007, et les insuffisances de Bâle II à l'éviter, ce nouvel accord est entré en vigueur en 2010²⁴.

Ainsi, pour garantir une meilleure stabilité du système bancaire, cet accord est venu avec des nouvelles mesures strictes en matière de qualité et du niveau des capitaux propres et également de maîtrise de risque de liquidité.

En effet, l'accord de Bâle III prévoit ce qui suit :

- Le ratio de solvabilité a été revu à la hausse : **10,5 %** au lieu de 8 % prévue par Bâle II
- La prise en considération du hors bilan : ce que l'on appelle l'effet de levier : rapport entre l'ensemble des actifs et les fonds propres pour mieux maîtriser le montant total des actifs tenus par une banque, ce ratio est limité à **3%**
- L'amélioration de la maîtrise du risque de liquidité : la banque doit maîtriser la gestion de ses dépôts et retraits de sa clientèle et ce à court et long terme : la banque doit avoir assez de dépôts pour faire face aux retraits massifs si jamais il y a une crise : par exemple la banque doit se doter des actifs qui sont facilement cessibles afin d'alimenter sa trésorerie.

Après la finalisation de l'application et l'assimilation des dispositions de Bâle III par les banques en 2017, on commence à parler de Bâle IV, mais avec l'avènement de la crise sanitaire en 2019, la phase de mise en pratique est reportée pour la période de 2027.

2 Méthodologie

Il s'agit d'une étude exploratoire en cours, un travail empirique basé sur un guide d'entretiens directs destinés aux cadres des départements contrôle de gestion des banques de détails.

Il faut noter que nous avons sollicité neuf contrôleurs de gestion de neuf banques différentes sur la région de Casa - Rabat, quatre ont répondu présent et les autres ont évoqué des raisons de confidentialité ou de manque de temps pour nous recevoir.

Ainsi, les quatre personnes interrogées sont, un jeune de moins de 40 ans avec un diplôme d'études supérieurs ISCAE, en poste depuis moins de 10 ans (entre 05 et 10ans) et les trois autres sont des seniors, âgés de plus de 40 ans avec des niveaux d'études différents (un avec une expérience étrangère dans le domaine des assurances, de plus de 5 ans et les deux autres une expérience marocaine mais dans différents secteurs) et une ancienneté qui dépasse les 10 ans.

Notre questionnaire proposé se compose de :

- Des généralités sur la personne interrogée : son sexe, son âge, son niveau d'études, son ancienneté...
- De la fonction contrôle de gestion dans leur organisation : des interrogations sur le rattachement hiérarchique, ses outils, ses missions, les qualités d'un contrôleur de gestion...
- De la notion de la performance : la mesure de la performance, le rôle du contrôleur de gestion dans son évaluation et sa valorisation...

Également, il faudrait noter que lors de nos entretiens, on ne s'est pas limité seulement aux questions déjà prévues par notre guide établi en avance, mais on s'est permis de poser d'autres questions qui ont pour objectif de découvrir s'il existe d'autres facteurs internes ou externes qui dépendent de chaque entité afin de bien exploiter et développer notre recherche en matière du contrôle de gestion bancaire.

Ainsi, et pour des raisons de confidentialité, les quatre entretiens se sont déroulés en direct, de façon anonyme et par prise de notes.

3 Analyse des résultats

Les échanges que nous avons eu avec les quatre personnes interviewées, sont quasi identiques.

En effet, malgré leurs différences d'âges, de cursus et d'organisme, leurs réponses convergent. Pour eux, la fonction de contrôle de gestion est cruciale dans un établissement bancaire.

Ainsi, pour mieux élucider leurs réponses, nous avons opté pour un tableau récapitulatif, en les nommant : A B C D.

²⁴ ABDERRAZAK.L & AIT LEMQEDDEM.H (2022) « L'évaluation de la performance du système bancaire marocain : Modélisation avec PROMETHEE », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 4 » pp : 274.

A	B	C	D
<p>Age : moins de 40 ans Sexe : homme Cadre supérieur BAC +5 ou plus Expérience : -10 ans</p>	<p>Age : plus de 40 ans Sexe : homme Cadre supérieur BAC +5 ou plus Expérience : +10 ans</p>	<p>Age : plus de 40 ans Sexe : homme Cadre supérieur BAC +3 Expérience : +10 ans</p>	<p>Age : plus de 40 ans Sexe : homme Cadre supérieur BAC +5 ou plus Expérience : +10 ans</p>
<p>Le contrôle de gestion est rattaché à la direction générale et devenu un support stratégique. Il travaille en étroite collaboration avec la comptabilité afin de faire des rapprochements entre les résultats de gestion par agence, service, produit... et les résultats comptables.</p>	<p>Le service contrôle de gestion est la main droite de la direction générale de la banque et la direction financière, il est le premier pilier sur lequel elle repose pour la prise de décisions stratégiques.</p>	<p>Le contrôle de gestion constitue un avantage concurrentiel et il est directement rattaché à la direction générale et en contact permanent avec toutes les autres composantes de la banque.</p>	<p>Le contrôle de gestion est une fonction de plus en plus proche de la direction générale et du haut management de la banque et sollicitée dans le processus de prise de décisions stratégiques.</p>
<p>Il est primordial que la fonction de contrôle de gestion dans une banque ou n'importe quel établissement financier soit exercée par un contrôleur de gestion de formation : car s'agissant d'un secteur de travail assez complexe, il nécessite une vraie connaissance d'un certain arsenal d'outils permettant d'avoir l'information adéquate au moment adéquat et par conséquent prendre les décisions correctes éventuelles.</p>	<p>La fonction de contrôle de gestion est généralement exercée par un contrôleur de gestion de formation bac+5 en audit et contrôle de gestion, ou en gestion comptable et financière voir en ingénierie financière.</p>	<p>Le contrôle de gestion au sein d'une banque de détail peut être exercé par un contrôleur de gestion de formation Bac+5 en gestion comptable et financière ou parfois on peut accéder à ce poste en grimpant les échelons et en ayant d'excellentes connaissances en matière de comptabilité, des finances et des procédures en vigueur combinées à une maîtrise avancée du risque.</p>	<p>Le contrôle de gestion doit être légué à un contrôleur de gestion de formation ou à un financier confirmé.</p>

<p>Tout à fait d'accord : sur le fait que plus la taille de l'organisation augmente plus le besoin d'avoir un service de contrôle de gestion s'accroît.</p>	<p>Tout à fait d'accord : plus la taille du réseau d'agences de la banque augmente, plus la nécessité d'avoir un système de contrôle de gestion s'accroît pour avoir une meilleure gestion, un meilleur suivi et pilotage et une maîtrise du risque.</p>	<p>Tout à fait d'accord : Une banque ne cesse d'élargir son réseau, d'augmenter ses filiales et de recruter des personnes ou des prestataires, alors le besoin de mettre en place un système de contrôle de gestion développé est devenu une obligation pour l'accompagner par les prévisions, la gestion des budgets et le suivi des performances.</p>	<p>Tout à fait d'accord : plus la taille de la banque évolue, plus le besoin de la contrôler et de la maîtriser s'impose.</p>
<p>Le contrôleur de gestion bancaire est tenu de connaître la stratégie globale de la banque, de maîtriser les outils et procédures comptables et financiers, avoir des connaissances solides en statistiques, calcul des ratios, élaboration des tableaux de bord, le reporting...</p>	<p>Un contrôleur de gestion comme son nom l'indique : est le premier responsable des outils de gestion d'un organisme. Il doit maîtriser la comptabilité générale, analytique et approfondie, le calcul des coûts et de rentabilité, le calcul des indicateurs et leur interprétation, la gestion budgétaire et de trésorerie...</p>	<p>Le contrôleur de gestion est un acteur orienté résultat, il doit maîtriser les différentes méthodes de calcul des ratios, des indicateurs financiers et économiques, élaborer les plans de prévision et constituer des scénarios d'évolution, établir le reporting...</p>	<p>Le contrôleur de gestion doit impérativement maîtriser l'analyse et le traitement des informations, il doit posséder un sens de rigueur et de synthèse, en plus de cela, il doit avoir de solides bases en matière de comptabilité générale et l'analyse financière, le calcul des indicateurs et les interpréter, le calcul des écarts...</p>
<p>Actuellement, avec le développement du système d'information, le travail d'un contrôleur de gestion est devenu plus ou moins facile : l'accès à l'information est rapide et son traitement devient plus efficace.</p>	<p>Le système d'information est la matière première d'un contrôleur de gestion, c'est de là qu'on puise les informations pour l'élaboration de nos états, des tableaux de bord... et ce à la fréquence souhaitée.</p>	<p>Plus le système d'information d'une banque est développé, plus les informations dont le contrôleur de gestion a besoin sont pertinentes, rapidement disponibles et facilitent le bon suivi de la performance bancaire.</p>	<p>La fonction de contrôle de gestion devient plus efficace et pertinente si l'organisation dispose d'un système d'information innovant et performant.</p>
<p>Les normes internationales de Bâle I, II, III ont obligé les banques à se doter d'une fonction de contrôle de gestion pour le suivi et le contrôle des ratios de solvabilité...</p>	<p>Bank Al Maghrib à l'instar des banques centrales mondiales, a adopté les normes internationales de Bâle et donc a obligé les institutions bancaires à se doter d'un service de contrôle de gestion répondant à ces exigences.</p>	<p>Les banques marocaines sont soumises aux recommandations de Bâle I, II, III d'avoir une fonction de contrôle de gestion qui pilote la performance bancaire et l'évalue.</p>	<p>En plus des lois et réglementations imposées par le régulateur du marché bancaire marocain, les normes de Bâle sont venues pour obliger les banques à avoir une fonction de contrôle de gestion.</p>

<p>La performance est une notion clé dans le jargon d'un contrôleur de gestion. Il cherche en permanence de la mesurer, de l'évaluer à court, moyen ou long terme. On parle de performance globale, performance opérationnelle, par service, par produit... elle est mesurée par des indicateurs financiers tels que le PNB...</p>	<p>La performance est l'atteinte d'un objectif fixé sur une période donnée en optimisant les ressources utilisées.</p>	<p>La notion de performance pour un contrôleur de gestion représente le niveau de réalisation des objectifs : efficacité et le niveau d'utilisation des ressources : efficience. Il existe plusieurs indicateurs de mesure de la performance...</p>	<p>Toute l'activité bancaire tourne au tour de la recherche de la performance : la rentabilité, c'est à dire la production de ressources suffisantes pour assurer la continuité de l'activité et sa survie.</p>
--	--	---	---

Source : Tableau réalisé par nos soins pour résumer les résultats de l'enquête

4 Discussion

Les échanges que nous avons eu la chance de partager avec les contrôleurs de gestion bancaires, nous ont permis de comprendre beaucoup de choses que nous n'avons pas eu l'occasion de connaître à l'école.

En effet, en plus de répondre au questionnaire, les quatre contrôleurs de gestion ont partagé leur quotidien avec nous et surtout les défis qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur fonction.

Aujourd'hui, le contrôleur de gestion est devenu le premier interlocuteur du haut management des banques, il est sollicité dans le processus de prise de décisions sensibles et stratégiques, et parfois même, on fait appel à ses compétences par le réseau des agences, il entretient donc une relation de plus en plus privilégiée avec les différentes directions de l'organisme, et plus particulièrement avec les directions marketing et commerciale.

Cette relation rapprochée du service marketing est expliquée par le fait que ce dernier est une des sources principales d'informations pour le contrôleur de gestion qui, actuellement, ne se limite pas uniquement aux études et analyses financières et comptables pour faire son travail, mais grâce aux différentes études de marché, de la concurrence, du réseau commercial, de la veille stratégique... fournies par le département marketing, il peut bien orienter ses prévisions, allouer son budget et optimiser ses coûts...

Et concernant la direction commerciale, on peut dire qu'elle est devenue une cliente fidèle du contrôleur de gestion, vu que le réseau commercial attend les tableaux de bord de gestion rédigés par le contrôleur de gestion afin de se positionner et prendre les actions correctives nécessaires.

Il faudrait noter que, dans certaines banques, des rencontres périodiques sont organisées afin que les contrôleurs de gestion de chaque région puissent échanger sur les techniques et méthodes qu'ils utilisent et sur les outils qu'ils proposent, c'est ce qu'ils appellent les « échanges des best practices ».

Conclusion

Notre travail empirique nous a permis de rejoindre les travaux de Marsal 2010, Callandret Bigot 2012, ... un système de contrôle de gestion n'est plus une option, mais il est devenu une obligation au sein des banques de détails, et sa place ne cesse de prouver sa légitimité et son importance.

En effet, la fonction de contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer pour mieux répondre au besoin initial de la banque qu'est la mesure de sa performance et la maîtrise de ses risques, surtout avec l'influence de l'environnement qui est de plus en plus concurrentiel, l'adoption des normes internationales de Bâle et l'avènement d'internet et du développement du système d'information.

Également, il faudrait noter que les différents contrôleurs de gestion avec lesquels nous nous sommes entretenus, ont une vision claire et un constat unanime : afin de parvenir à avoir une fonction de contrôle de gestion performante et efficace, une banque doit investir dans le volet formation régulière

et continue de ses équipes et ce en matière de calcul des indicateurs et de leur interprétation ainsi que dans l'acquisition et la mise en place des systèmes d'information dernier cri.

Cependant, et comme expliqué auparavant, il s'agit d'une étude toujours en cours, et comme toutes les études, elle représente, au moins jusqu'à maintenant, plusieurs limites.

La principale limite est le fait que notre enquête n'a pas pris en compte toutes les banques marocaines : quatre seulement qui nous ont reçu, raison pour laquelle nous nous sommes contentés d'analyser leurs résultats.

D'autres rendez-vous sont en cours de préparation, pour élargir notre champ d'étude.

Bibliographie

- [01] ABDERRAZAK.L et AIT LEMQEDDEM.H (2022) : « *L'évaluation de la performance du système bancaire marocain : Modélisation avec PROMETHEE* », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 4 » pp : 270-25
- [02] ABOU EL JAOUAD M. (2010) : « *Gestion budgétaire pivot du contrôle de gestion* », éd: Les Editions Maghrébines, Ain Sebaâ-Casablanca-p:9
- [03] AMAZIGH. Mly A. (1978) : « *Le Contrôle de Gestion dans la banque* », édition CLET, Paris, p97
- [04] BARTOLI A. (1997) « *Le management des organisations publiques* » DUNOD, Paris, 283 pages,
- [05] BATAK J. et ERRAMI Y. (2011) « *Le rôle du service contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique des banques - le cas d'une banque de détail-* », le HAL de comptabilité et de connaissances, France
- [06] BESCOS P.L et AL (1997), « *Contrôle de Gestion et Management* », Montchrestien, 4ème édition, Paris, p 42.
- [07] BESSIRE D. (1998) : « *Le contrôle de gestion dans la grande distribution : un exemple pour la banque commerciale ?* », Actes du 1er Colloque Etienne Thil, La Rochelle, pp. 283-298
- [08] BOUQUIN H. (1994) « *Les fondements du contrôle de gestion* » collection Paris, Puf.
- [09] BOUQUIN H. (2010) « *Le contrôle de gestion* », Collection : 9ème édition, page :511
- [10] CALLANDRET-BIGOT & AL (2012) « *L'instrumentation en gestion bancaire : évolution et positionnement* » 4ème Journée d'Etude en Contrôle de Gestion de Nantes
- [11] DORIATH B. et GOUJET C. (2005) « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 2ème édition DUNOD, Paris.
- [12] GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L,(2002) « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* », GUALINO EDITEUR, France.
- [13] CUYAUBERE T. et MULLER J : « *Contrôle de gestion tome 1 : la comptabilité analytique* », Collection :la VILLEGUERIN « Université »54, rue de Chbrol,75480 Paris Cedex 10 ;2eme édition, page :19
- [14] HAMADOUCHE A. (1997) « *Méthodes et outils d'analyse stratégiques* » éditions Chihab, 1997.
- [15] KANIT A. (2002) : *élaboration d'un tableau de bord prospectif*, magistère, université de Batna, p56.
- [16] LAMBERT C. (2005) « *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation. Gestion et management* ». Université Paris Dauphine - Paris IX. France
- [17] LEBAS M. (1995) « *oui, il faut définir la performance* », Chronique comptabilité de gestion, Paris, p 26.
- [18] LE BOENNEC, ROMAIN DESCOUT (2013) « *Pilotage de la performance dans la banque de détail-panorama des pratiques et perspectives* », Financier service. Deloitte, Cedec
- [19] LEGALAIS L. (2009) « *Activité du contrôle de gestion et incertitudes environnementales* » étude et recherche de l'université Paris-Dauphine ;
- [20] LÔNING H, PESQUEUX Y. & AI (1998): « *Le contrôle de gestion* », Collection : Dunod, Paris, page :140
- [21] LORINO.P, « *Méthodes et pratiques de la performance* », le guide du pilotage.
- [22] MARCHESNAY M. (2002), « *Le management stratégique* » les éditions de l'ADREG, Paris
- [23] MARMUSE C. (1989) « *Performance* » in Encyclopédie de la gestion, Edition Economica, pages 2194 à 2207.
- [24] MARSALE C. (2010) « *Gouvernance cognitive : étude au sein d'une banque mutualiste* ». Université de Bourgogne IAE, LEG-FARGO 1-30.
- [25] MEKKAOUI M. (2007) : « *Précis de contrôle de gestion* », édition 2007, Imprimerie El Maarif Al Jadida -Rabat, page : 16
- [26] NAULLEAU.G., DELMONDM.H., BESCOSP.L Préface de Patrice Marteau, « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* », Gualino éditeur, p44
- [27] ROUACH M. et NAULLEAU G. (2009), « *Contrôle de gestion bancaire et direction financière* » Revue Banque Edition, 5ème Edition, mai, 403 pages.
- [28] YOUSEF S. et KABBAJ S. : « *Comptabilité générale* », 2ème édition : édisoft, collection « l'expert », page :7
- [29] Revue : Economie et management, n°123/ Avril 2007, Dossier Audit et Contrôle.

Webographie

- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/>
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Reporting>
- http://www.performancezoom.com/controle_gestion.php
- www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/.../AFC_Jeunes_chercheurs_Goulet.p
- http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/51/21/PDF/Lecon_inaugurale.pdf
- <http://www.ccg.edu/fichiers/L/CCG101-CM01-0506.pdf>
- <http://www.toocharger.com/download/cours/dhGVgo.pdf>
- <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/de-bale-1-bale-4-chronique-dune-saga-reglementaire>
- <https://www.revue-banque.fr/archive/controle-gestion-bancaire-evolution-instrumentatio-MPRB12187>