

Filière : Sciences économiques et gestion
Option : Finance et Banque
Matière : contrôle de gestion

EXPOSE sur

Le contrôle de gestion bancaire



Année universitaire
2007-2008



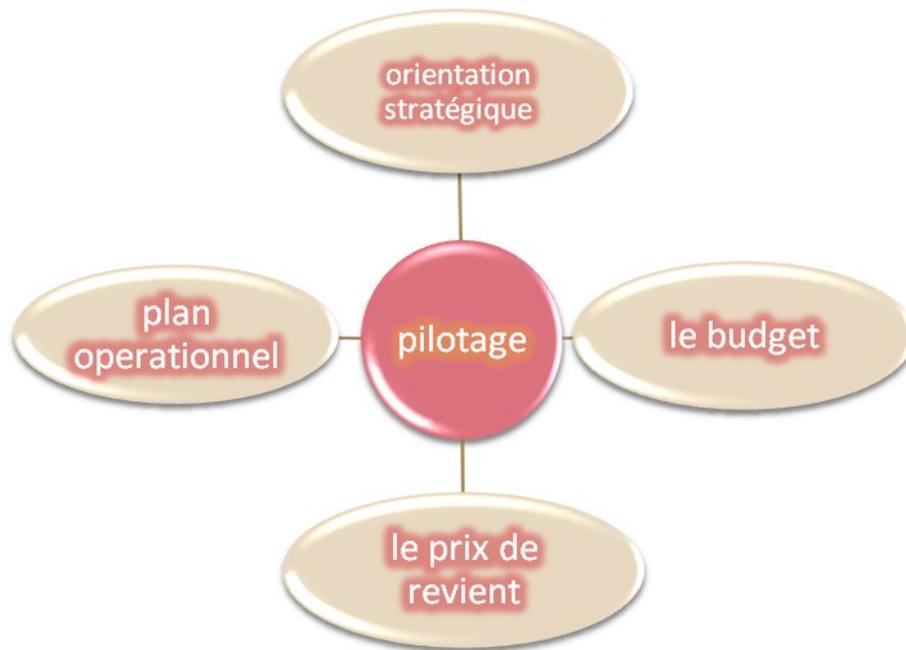
In tro du cti on

La banque est une entreprise qui, malgré ses particularités (réglementaire et financier), affronte les mêmes problèmes que toute autre firme. Elle représente cependant 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. Pour atteindre cet objectif, la banque, comme les autres entreprises avant elle 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).

Section1 : système de pilotage de la banque

La banque est aujourd'hui, une entité dont l'envergure est imposante. Son domaine d'intervention embrasse des 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.

Le pilotage constitue ainsi le moyen central d'un système (l'ellipse) qui dirige la banque vers ses objectifs. En voici l'illustration schématique.



A-Orientation stratégique

C'est la planification stratégique, processus par lequel la banque fait le choix de ses objectifs et les moyens pour les atteindre à long terme ; la stratégie tire sa substance du tissu même de la banque. Elle oriente l'activité future suivant un objectif de rentabilité assigné aux fonds propres. Ainsi les orientations stratégiques fixent les cibles à atteindre. Elles reposent sur une segmentation des activités de la banque.

En effet, celle-ci est en quête permanente de créneau pour se positionner et la segmentation « apparaît aujourd'hui d'autant plus nécessaire que l'universalité n'est plus possible ».

(Cellond)

De ce fait, la banque procède à des choix stratégiques en matière de clientèle produits services, marchés géographiques et production.

B- plan opérationnel

La planification opérationnelle fixe les actions de progrès que les principaux responsables s'engagent à réaliser pour atteindre la cible.

Elle insiste sur les points vitaux qui améliorent la rentabilité de la banque et contribue à la cohérence entre le moyen terme et court terme.

Enfin, elle renforce la cohésion en obligeant le travail collectif, favorisant ainsi l'émergence d'un système humainement intègre où les facteurs humains, financiers et informationnels sont bien combinés.

C- le budget

Il correspond à un véritable engagement de la part des responsables

Le budget dans ce système est un outil de management intégré au système d'information de gestion qui adapte l'allocation des ressources aux besoins futurs et non plus en fonction du passé, en privilégiant les coûts de développement et en introduisant à leur minimal ceux de fonctionnement.

D-le prix de revient

L'analyse des coûts de revient constitue une fonction du système de pilotage de la banque. Les principaux éléments à définir pour mettre cette fonction en œuvre sont :

- La nomenclature des opérations : celle-ci recense toutes les opérations traitées par chaque service de la banque dont on souhaite évaluer les coûts de revient. Cette nomenclature doit refléter correctement l'ensemble des prestations réalisées par chaque service et doit être évolutive de façon à prendre en compte les nouvelles opérations. Elle doit être adaptée au mode de tarification employé.
- La typologie des coûts de traitement imputable à chaque type d'opération. Ces coûts peuvent être groupés en 3 catégories : personnel, informatique, divers.
- La typologie des produits et charges de type financier : il s'agit des commissions diverses, pertes et profils des opérations de régularisation, provisions pour risques, revenus ou les coûts de prêts/emprunts.
- La méthode de valorisation des coûts de traitements : l'analyse des coûts de revient des opérations peut s'effectuer soit en coût standard soit en coût réel.
- Le prix de cession interne ou coût de transaction ou coût de transfert entre les différents services de la banque.

Section 2 : le contrôleur de gestion

1-statut 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.

En effet, le champ du contrôleur de gestion s'étend sur l'ensemble de la banque, c'est préférable qu'il soit rattaché à un niveau très élevé de la structure et être indépendant.

Une fois que le système de gestion est mis en place, la fonction du contrôleur de gestion recouvre des aspects classiques d'animation de la procédure budgétaire, d'exploitation des informations produits et l'aide à la décision pour la direction.

Mis, elle comporte également un rôle fondamental en ce qui concerne :

- La formation des utilisateurs aux comptes et au fonctionnement du nouvel outil de gestion.
- L'évolution et la pérennité du système d'information. Il est en effet de la responsabilité du contrôleur de gestion de contrôler régulièrement l'adéquation des hypothèses et des concepts retenus à l'activité.
- De mettre à jour les différents paramètres en fonction du contexte.
- D'analyser de nouveaux besoins notamment en des restitutions d'information.

Le contrôleur de gestion devra faire preuve non seulement d'une forte technicité dans son domaine, mais également d'une connaissance approfondie du fonctionnement interne de la banque et de la capacité de communication et de pédagogie.

2- les fonctions du contrôleur de gestion

La fonction du contrôleur comprend de multiples activités et évolue avec les mutations de la banque.

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois :

Spécialiste : maîtriser les outils pointus ;

Et généraliste : organiser, coordonner les procédures.

Opérationnel : gérer l'exécution ;

Et fonctionnel : conseiller les décideurs.

Technicien : intégrer la dimension technique ;

Et humain : gérer les hommes et les groupes.

Remarquons que l'étendue des tâches du contrôleur de gestion montre que ce système d'information doit aider l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, préparer les décisions, suivre et contrôler leur application, permettre un pilotage en temps réel, dispenser des conseils et des encouragements, non des sanctions à tous les acteurs de la banque.

3-Les conditions d'efficacité du contrôle de gestion

Généralement, on peut recenser quatre critères nécessaires pour que la mission du contrôle de gestion soit menée à bien :

L'appui de la direction générale à l'opération, est nécessaire pour que le contrôle de gestion ne soit pas perçu comme un simple système de surveillance, alors qu'il doit, pour être utile, être un système de vigilance.

L'équité et l'efficacité des critères de gestion et de mesure des performances est une condition d'acceptation du système par les responsables qu'il concerne.

L'articulation entre choix de court terme et visée à moyen terme, doit être le souci dominant de l'élaboration des outils, règles et procédures.

Un audit périodique du système du contrôle de gestion est souhaitable, car l'évolution parfois rapide des hypothèses sur l'environnement et des stratégies, est susceptible se remettre en cause la structure décisionnelle et certainement les systèmes d'information.

4-les méthodes du contrôle de gestion

Depuis une dizaine d'années, certains des dispositifs traditionnels du contrôle de gestion sont soumis à des pressions pour se renouveler. C'est le cas notamment de la procédure budgétaire de la comptabilité analytique et de l'organisation en centres de responsabilités.

Le secteur bancaire est concerné au premier plan par les évolutions, c'est pourquoi on va présenter les nouvelles pratiques de contrôle de gestion, ainsi que leurs conditions d'applicabilité au secteur bancaire.

4-1-Budgétisation à base zéro (BBZ)

La budgétisation à base zéro est une technique mise au point dans les années soixante par « Peter PYTHON » contrôleur de gestion.

Les gestionnaires doivent utiliser cette méthode lorsqu'ils se trouvent confrontés à une situation de ce type :

- Les frais discrétionnaires et surtout l'organisation de direction, ont une fâcheuse tendance à croître rapidement grevant les résultats de la banque.
- Les procédures budgétaires consistent à accorder un peu plus par-ci et beaucoup moins par-là ne sont plus admissibles.

Les objectifs de la budgétisation à base zéro sont :

- La réduction des frais généraux ;
- Réallocation de l'ensemble des ressources disponibles ;
- Améliorer la planification ;
- Favoriser le changement dans l'organisation.

4-2-Benchmarking

Le Benchmarking est une adaptation au contrôle de gestion d'une pratique de marketing stratégique. Il conduit à mettre en place un système de comparaison automatique de la performance d'un service, d'une activité ou d'une fonction avec des références internes et externes.

La mise en place d'un Benchmarking permet de :

- Identifier une banque cible, reconnue pour son excellence globale, ou pour son excellence sur une fonction ou un processus clé.
- Organisation des échanges d'expériences ainsi qu'analyser les facteurs de performances.

4-3-les coûts à base d'activité (ABC)

La méthode ABC a été développée en réponse aux insuffisances de l'organisation comptable analytique traditionnelle et en liaison avec la nouvelle approche transversale du management et de l'organisation.

4-4- la Reengineering

Le principe du Reengineering est de repenser l'organisation d'une fonction ou d'un processus en employant systématiquement les activités et en évaluant leurs performances et leurs pertinences du point de vue des clients, qu'ils soient finaux ou internes.

Conclusion

L'étude de ce chapitre permet de montrer le rôle important du contrôleur de gestion au sein de la banque, notamment au niveau des informations produites et des méthodes d'analyse.

Le contrôleur de gestion reste le catalyseur de la banque, sa fonction est considérée comme un facteur de progrès et d'amélioration des procédures et donc de maîtrise des risques.