

Introduction

Le secteur bancaire est devenu de plus en plus à la recherche de la rentabilité du fait qu'il évolue dans un contexte réglementaire et donc il doit être apte à maîtriser les risques et ainsi créer de la valeur au profit des actionnaires concernés.

La restructuration des banques impose à celles-ci une identification plus claire de leur activité, une attribution du statut de centre de profit et également un arbitrage en termes d'externalisation et de développement interne.

Dans ce contexte, l'analyse de la performance est devenue une préoccupation majeure des dirigeants qui utilisent pour cela les informations et les indicateurs fournis par le contrôle de gestion.

La concurrence accrue dans le secteur bancaire a induit davantage la fonction de « gestion » à s'établir. Ainsi, vers la fin des années 70, le contrôle de gestion est intervenu comme le socle d'amélioration de la rentabilité de par son intérêt à rechercher par exemple les différents coûts des opérations, les activités rentables ou encore la mesure des risques...

Cependant, il faut noter le caractère complexe de certaines structures de contrôle qui mettent les banques en difficulté et que le contrôle de gestion vient pour les intégrer. Parmi ces caractéristiques:

- La plupart des produits bancaires sont immatériels ce qui entraîne des problèmes de quantification.
- L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe dans la mesure où il y a plusieurs départements qui ne participent pas directement à l'exploitation et plusieurs agences.
- L'activité bancaire donne naissance à des produits liés (produits qui donnent naissance à d'autres (prendre un crédit implique une ouverture de compte par exemple ...).
- L'importance des services généraux qui pose le problème de l'imputation des charges indirectes plus qu'ailleurs.

Première partie : Contrôle de gestion bancaire

1° Définition du contrôle de gestion au sein des banques

Il faut savoir que le secteur bancaire connaît des spécificités qui s'expliquent par les mutations qu'a connu mais surtout à un système d'information qui est complètement différent à celui des entreprises traditionnelles.

Les stratégies des banques sont axées depuis une quinzaine d'année sur une logique de diminution et contrôle de coût, car les banques cherchent de plus en plus à gagner en efficacité.

Cela se traduit par la concentration des établissements, ce qui aide à créer des synergies en mettant en commun les ressources et ainsi faire une économie d'échelle.

Donc cela représente pour la banque une opportunité d'avoir un avantage concurrentiel, ainsi le contrôle de gestion apporte des réponses précises qui permettront la prise de décision stratégique pour le dirigeant.

Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateurs). En terme de prévision, le contrôleur de gestion participe à la définition des objectifs d'un service ou d'un département, à partir des éléments donnés par les services commerciaux.

2° Les centres de profit

Aujourd'hui, la banque fait développer sa structure en présentant ses différents métiers car les calculs de rentabilité sont détaillés à leur niveau afin d'identifier leur contribution au niveau globale de l'établissement. Ils sont donc considérés comme des centres de profit pour les responsables. On peut distinguer deux grandes familles de métiers :

- Les métiers de la banque commerciale (octroie de crédits, produit de financement, d'assurance ...).

- Les métiers de la banque d'investissement (gestion de valeurs mobilières, produits financiers...).

On peut nuancer le centre de profit avec le centre de responsabilité au sens strict à savoir qu'il s'agit d'un centre qui engendre des coûts et des recettes mais qui n'en contrôle pas totalement l'évolution (agence).

3° Les informations nécessaires du contrôle de gestion bancaire

Des informations financières issues des états de synthèses obligatoires constituent une première source d'informations pour le contrôle et qui présente des spécificités propres par rapport à la comptabilité traditionnelle :

- Le Bilan qui a une structure inverse à celle d'une entreprise.
- Le Hors Bilan retraçant les engagements futurs d'une banque et ne donnant pas lieu à des flux de trésorerie.
- Le Compte de Résultat qui inclut le coût du risque.
- Le Solde Intermédiaire de Gestion.

Cependant le contrôle de gestion se nourrit aussi d'informations issues de services véritablement spécifiques à une banque, et ce dans un souci d'avoir une image plus économique des performances de l'entreprise.

Ainsi, il existe au moins 3 autres sources d'informations :

- La stratégie qui constitue un cadre de référence pour l'ensemble de l'organisation et donc pour la fonction contrôle de façon à ce que les plans d'actions soient chiffrés devant permettre la réalisation des objectifs stratégiques qui orientent la politique budgétaire à mener.
- L'audit et le contrôle interne, qui se base sur la vérification du respect des procédures internes et d'absence d'anomalies pouvant menacer la sécurité de l'établissement.
- La gestion actif-passif ou ALM (Assets and Liabilities Management) qui est propre aux établissements financiers en général et aux banques en particulier. Ceci consiste entre autre à la gestion des grands équilibre du bilan (FR, BFR et Trésorerie), à la

gestion des positions globales de taux, change ou liquidité et évaluer la sensibilité du résultat.

Le service contrôle de gestion intègre des éléments important de l'ALM comme le coût financier des ressources de l'établissement et ce pour le suivi de sa rentabilité par le centre de profit. Dans la pratique le contrôle de gestion s'intéresse donc à la gestion des risques.

4° Les fonctions et outils du contrôleur de gestion

A- Outils :

Cette dimension du contrôle de gestion insiste sur la mise en place des outils de reporting dans un établissement en identifiant les indicateurs clés de suivi de l'activité bancaire qui sont spécifique à celle-ci. Cependant, la procédure budgétaire est courante.

✚ Tableau de bord et reporting

Le choix des indicateurs représente la grande difficulté dans la mise en place des outils de reporting. Ces indicateurs ont pour objectif le suivi de l'évolution d'une entité d'une période à une autre, la comparaison intra-groupe de la performance d'entités ou de filiales dans le domaine financier surtout, et la comparaison de certaines entités avec des entreprises extérieures au groupe.

Parmi les indicateurs, il existe d'une part ceux qui sont financiers on peut citer le Return On Equity (ROE) qui est définit par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres moyens ; le Return On Assets qui est définit quant à lui par le rapport entre le résultat net et le total du bilan ; le Taux Interne de Rendement (TIR) ; le Taux de Rendement des Titres (TRT). D'autre part il existe des indicateurs de gestion qui regroupent des indicateurs d'activité (encours de crédits ; encours de dépôt ; montant des actifs gérés ; part de marché) et des indicateurs de coût et de rendement (marge brute ; marge nette ; coefficient d'exploitation).

Ces tableaux sont réalisés à partir de programmes de collecte et de traitement des informations comptables et financières mis au point avec des ingénieurs

✚ Le suivi des risques

Pour assurer un suivi efficace, les banques utilisent leurs propres outils au-delà des ratios qui leur sont imposés. Ce suivi n'est pas nécessairement l'intérêt du contrôle de gestion mais parfois c'est lui qui établit les outils de reporting.

Parmi les risques qui relèvent du contrôle de gestion, on peut citer :

- Les risques managériaux (stratégies incohérentes, dirigeants incompetents, non respect de la réglementation, mauvais climat social, conjoncture défavorable ...).
- Les risques techniques (risque administratif de suivi des dossiers et des opérations, risque des systèmes d'information en cas d'inexploitation des bases de données ...).
- Les risques financiers (risque de contrepartie qui se traduit par l'insolvabilité de clients, risque pays qui se définit quant à lui par l'insolvabilité de l'Etat ou lorsque celle-ci ne peut fournir des devises pour le règlement des dettes des clients, risque d'insolvabilité de la banque à court terme, risque de prix concernant les taux d'intérêt, les taux de change et les marchés).

Par ailleurs, parmi des indicateurs de suivi, on peut citer :

- Les ratios prudentiels (ratio de solvabilité qui est le rapport entre les fonds propres prudentiels et le montants des crédits pondérés, le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes, le ratio de liquidité, le ratio de position de change).
- Les ratios de gestion des risques (qualité des engagements, le ratio de provisionnement, le ratio de couverture).

✚ Le contrôle interne comme cadre de référence pour le contrôle de l'activité

Le contrôle interne regroupe des règles minimales de bonne gestion à respecter. C'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, et non des moindres :

- 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.

Il est recommandé de prévoir les risques par des simulations catastrophes.

Cela dit, pour conclure cette première partie on peut constater que le contrôle de gestion bancaire doit s'appuyer sur des prévisions pour la création de valeur et atteindre l'objectif de performance et ce par :

- Son évaluation.
- La diffusion de tableaux de bord.
- La mise en place de nouveaux indicateurs de création de valeur, d'allocation des fonds propres et mesure de leur rentabilité.

B- 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. Mais cela dépendrait de la nature des produits bancaires qui peuvent comprendre des prestations engageant les ressources de la banques et celles qui ne les nécessitent pas.

- Le coût financier représente le coût de la ressource qui a servi à financer les capitaux distribués (les emplois).
- Le coût opérationnel représente les frais généraux qui prend 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.

Les méthodes de calcul des coût de la banque s'inspire de la méthode du coût complet ce qui pose le problème de l'imputation des charge indirectes qui représentent en moyenne 60% des charges totales (charges de personnel essentiellement, charges liées au fonctionnement des machines, les charges immobilières et les d'économat c'est-à-dire du papiers, téléphone, timbres...).

- Le coût du risque est important concernant son suivi auquel participe le contrôle de gestion. Il faut noter qu'il est pris assez rapidement dans les soldes intermédiaires de gestion à travers le calcul du résultat d'exploitation dans la mesure où les charges sont constituées essentiellement de provisions. La difficulté qui réside dans son calcul consiste à anticiper ce risque et à le traduire par un coût prévisionnel qui sera facturé au client.

En effet, le risque peut provenir de plusieurs facteurs lié aux activités d'exploitation classiques (risque de signature, risque pays, risque opérationnel).

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 sur la marge que souhaite récupérer l'établissement.

Analyse de la rentabilité

Le secteur financier est essentiel pour assurer une économie saine et vigoureuse répondant aux besoins et aspirations des principaux acteurs économiques. Il remplit un large éventail de fonctions importantes pour l'économie

Ainsi 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

Par ailleurs, le contrôle de gestion intervient aussi au suivi et l'analyse de la rentabilité. Celle-ci s'applique au niveau des centres de profit, du client ou du produit

Ils existent plusieurs instruments d'appréciation de la rentabilité qui se répartissent en trois catégories.

- 1 – une approche qui consiste à mettre en évidence les soldes intermédiaires de gestion
- 2- mesurer la rentabilité bancaire qui consiste à la mise en place d'une comptabilité analytique afin de mieux connaître les coûts
- 3-Elle comprend l'ensemble des ratios d'exploitation calculés pour mettre en évidence les structures d'exploitation.