

# LIVRE BLANC SUR LA MESURE DE LA RENTABILITÉ DES ACTIVITÉS BANCAIRES

**La Commission bancaire exprime ses remerciements à l'ensemble des membres des différents groupes de travail, représentants des principaux établissements de la place, qui ont participé à une réflexion sur le suivi de la rentabilité des activités bancaires et se sont associés à l'élaboration de ce Livre blanc.**

---

## PRÉAMBULE

La Commission bancaire s'est attachée depuis de nombreuses années à assurer une concertation étroite et constante avec la place financière sur tous les sujets de nature à influencer les activités bancaires ou la situation des établissements de crédit. Elle a ainsi publié en 1987 un Livre blanc sur les nouveaux instruments financiers et le risque bancaire, en 1995 un Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit et a participé en 1998 à la rédaction d'un Livre blanc du secteur financier sur l'an 2000.

Le présent document s'inscrit dans un contexte d'évolution contrastée des conditions de concurrence prévalant en matière bancaire et financière. En effet, les établissements de crédit subissent depuis plusieurs années une évolution du marché du crédit défavorable, marquée notamment par une stagnation, voire un recul des encours. L'exercice 1997 a toutefois connu un début de reprise, confirmé en 1998. Parallèlement, on constate une aggravation de la concurrence entre établissements et une diminution des marges d'intermédiation. La combinaison, sur le long terme, de la baisse des volumes d'activité et du pincement des marges provoque un recul du produit net des opérations avec la clientèle.

Le Livre blanc se situe également dans le prolongement du règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière sur le contrôle interne qui demande aux établissements d'intégrer la rentabilité prévisionnelle des opérations de crédit dans les critères de sélection des engagements (article 20). Cette analyse a priori doit se doubler d'une vérification a posteriori de la rentabilité des encours. Les réflexions engagées dans le cadre du Livre blanc doivent permettre d'aider les établissements à mettre en œuvre cette méthodologie.

La vocation première de ce document est, en effet, de fournir à l'ensemble des établissements une référence des bonnes pratiques en matière de rentabilité des opérations de crédit et de permettre à tous de s'en inspirer, selon leurs besoins. C'est la raison pour laquelle ce recueil a été écrit en collaboration avec des praticiens particulièrement reconnus du monde financier <sup>1(1)</sup> avec le soutien des organes et associations représentatifs de la profession bancaire. Notamment, l'Association française des contrôleurs de gestion de banque a accepté d'apporter une contribution active à cette réalisation.

Le Livre blanc n'est ni une réglementation, ni l'amorce d'une future réglementation. Le choix du mode de suivi de la rentabilité relève, en effet, d'un arbitrage des directions générales des établissements de crédit, adapté à leurs activités et validé par les actionnaires. Il consiste simplement en une exposition des meilleures pratiques. Cependant, compte tenu de l'implication de la profession dans la rédaction de cet ouvrage, le Livre blanc constitue aussi l'expression d'un consensus des établissements participant au groupe de travail sur les méthodes et les principes retenus.

## Première partie ENJEUX D'UNE DÉMARCHE ANALYTIQUE DE LA RENTABILITÉ

Le contexte actuel de concurrence extrêmement vive rend aujourd'hui indispensable une amélioration de la connaissance et du suivi des conditions de la rentabilité bancaire, notamment en ce qui concerne les opérations de crédit.

Dans cet environnement, les établissements doivent prendre toute la mesure des enjeux qui s'imposent à eux afin d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité.

## **1. La qualité du contrôle de gestion est aujourd'hui un avantage concurrentiel déterminant. Il suppose la mise en œuvre de systèmes d'information performants et réactifs**

---

L'environnement des établissements de crédit est caractérisé par une concurrence intense notamment liée à la création d'un espace monétaire unifié en prévision duquel les établissements souhaitent acquérir ou maintenir leurs parts de marché.

Dès lors, l'analyse précise de la rentabilité des opérations — notamment d'intermédiation — s'avère indispensable afin que chaque établissement puisse être en mesure d'adapter sa stratégie. Dans ce cadre, un contrôle de gestion performant et réactif constitue un avantage concurrentiel majeur permettant, en particulier, d'affiner la tarification par une meilleure connaissance des coûts de revient. Le contrôle de gestion nécessite d'abord la mise en œuvre d'un système d'information détaillé pouvant se prêter à des analyses croisant différents axes. Un tel système passe par une architecture moderne structurée à partir d'entrepôts de données et d'outils d'information adaptés.

## **2. La capacité d'adaptation des établissements de crédit est subordonnée à l'existence d'une gestion fine de la rentabilité, permettant des analyses multidimensionnelles et prévisionnelles de cette dernière**

---

La possibilité d'effectuer des analyses multi-axes est, en effet, la première caractéristique d'un système d'information performant. Si l'axe organisation est le plus classique, il devrait pouvoir être complété par d'autres (activités, produits, clients ou marchés). Il faut souligner d'ailleurs que si l'article 20 du règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière privilégie l'axe produit, cela n'est pas exclusif d'autres modes de suivi de la rentabilité.

La gestion fine de celle-ci doit également s'enrichir d'analyses plus dynamiques et plus prospectives. Naturellement, l'analyse de la rentabilité des encours doit comprendre celle de la production nouvelle (comme le demande l'article 20 du règlement précité). Par ailleurs, la réflexion stratégique doit être éclairée par des calculs de rentabilité prévisionnelle intégrant l'évolution envisageable des encours ou des engagements portés par l'établissement (déclenchement des options implicites, hypothèses de volatilité des ressources stables, impact des évolutions macro-économiques — mouvement des taux — sur le profil de risque de l'établissement...) et sa répercussion sur la rentabilité.

## **3. Cette gestion doit permettre une tarification de nature à assurer une rentabilité satisfaisante et durable des produits bancaires**

---

Les enseignements tirés de l'analyse de la rentabilité doivent se traduire dans la politique de tarification de l'établissement. En effet, le coût des risques doit naturellement être transféré sur le client via une tarification adaptée. La politique de tarification relève de la compétence de la direction générale et des directions opérationnelles, mais elle doit être étroitement corrélée aux mesures de rentabilité réalisées par la fonction contrôle de gestion. À ce titre, cette tarification requiert, au préalable, une connaissance approfondie du coût de revient des opérations. Celui-ci doit intégrer le coût de la ressource, la couverture adéquate des risques, les coûts opératoires et une rémunération appropriée des fonds propres, conformément aux dispositions de l'article 20 du règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière.

## **4. La réflexion stratégique et budgétaire doit être structurée à partir de la mesure de la création de valeur pour chacune des activités de la banque**

---

Cette démarche analytique peut, par ailleurs, servir de fondement aux orientations stratégiques des directions générales. Il est indispensable que celles-ci disposent des informations et orientent en connaissance de cause, et sous le contrôle des organes délibérants, leur stratégie et leur politique commerciale. Différentes méthodes de calcul de la rentabilité des activités ou des produits ainsi que de la valeur créée sont présentées

dans les annexes techniques, de même que les qualités requises d'un système d'information performant.

Le positionnement actuel du système bancaire français par rapport à ces réflexions nécessite, pour certains établissements, une évolution significative. Pour ce faire, une implication forte des directions générales est nécessaire.

## **5. Le processus de réflexion lié aux objectifs que se fixe l'entreprise se situe naturellement au niveau des directions générales**

---

Les directions générales doivent, en effet, fixer en concertation avec les fonctions concernées — au premier rang desquelles la fonction contrôle de gestion — les dispositifs les plus appropriés à la réalisation des objectifs que se fixe l'entreprise, que ce soit le rendement des fonds propres, la couverture des risques, la croissance, les parts de marché...

Il importe également que les directions générales soient partie prenante à la détermination des conventions de gestion (notamment les taux de cession interne et les allocations de fonds propres) utilisées. En outre, ces conventions doivent être, sinon identiques, du moins cohérentes dans l'ensemble de l'établissement. Il est, enfin, indispensable que les choix en matière de système d'information soient validés à ce niveau. Toutes ces mesures nécessitent la mise en œuvre de moyens humains, techniques et financiers conséquents.

\*

Les pages qui suivent présentent brièvement les principes et les méthodes d'une politique d'analyse de la rentabilité, avant d'aborder les modalités d'une maîtrise de celle-ci. Cette présentation générale est complétée par une série d'annexes techniques plus exhaustives.

## **Deuxième partie ANALYSE DE LA RENTABILITÉ**

La maîtrise de la rentabilité doit au préalable s'appuyer sur une analyse des principaux constituants de celle-ci. Le Livre blanc n'a pas pour objet de privilégier une méthode plutôt qu'une autre, mais de décrire les points de passage obligés et les enjeux attachés aux différentes analyses qui peuvent être menées.

### **1. Mesure des revenus et définition du produit net bancaire**

---

#### **1.1. Analyse du produit net bancaire**

---

Annexe technique (AT) n° 1

Mesure des revenus et définition des marges

La mesure des revenus s'appuie traditionnellement sur l'étude de la constitution du produit net bancaire. Cette méthode ne fait naturellement pas obstacle à la mise en place de démarches qui s'intéressent à la constitution des revenus générés au sein du produit net bancaire par la seule production nouvelle.

Le produit net bancaire se calcule à partir de la marge d'intermédiation globale, majorée des produits et des charges relatifs à diverses activités de service. Il permet de définir une forme de valeur ajoutée propre au monde bancaire et peut être ventilé suivant différents axes (métiers, centres de responsabilité, clients, produits...).

#### **1.2. Utilité des taux de cession interne**

---

AT n° 2

## Taux de cession interne

Les taux de cession interne correspondent au prix d'achat et de vente de capitaux entre plusieurs activités d'un établissement. Bien qu'ils soient fixés de manière conventionnelle et puissent inclure une marge, il est souhaitable qu'ils soient proches des réalités du marché financier. Il importe également que leur détermination implique la direction générale. Les taux de cession interne permettent une mesure de la contribution respective de chaque axe d'analyse au résultat global de l'établissement conformément aux stratégies adoptées.

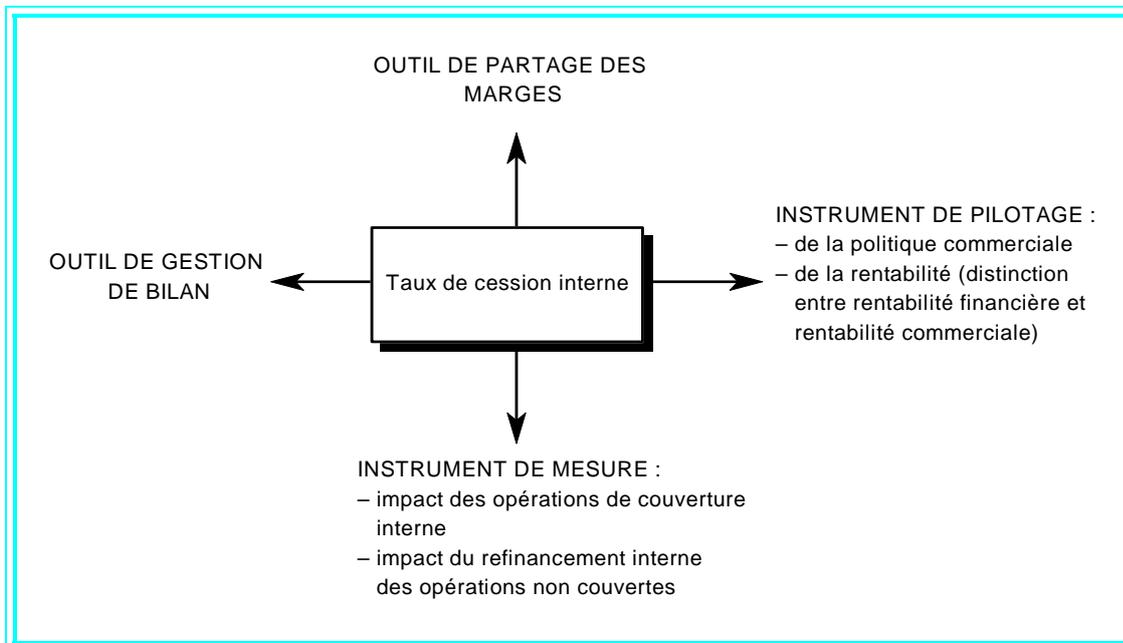
En matière de taux de cession interne, plusieurs principes sont à respecter :

- ils doivent traduire la politique financière et commerciale de l'établissement et être conformes à ses caractéristiques ;
- les méthodes de calcul doivent être descriptibles et observables et, en tout état de cause, proches de la réalité financière ;
- ils doivent être reconnus et appliqués par toutes les entités concernées. La direction générale doit s'impliquer fortement dans le choix de ces conventions et les valider.

D'une manière générale, les taux de cession interne peuvent remplir des fonctions différentes : instruments de partage des marges, de pilotage de la politique commerciale ou financière, outil de gestion du bilan... Ils facilitent la distinction, en fonction des objectifs de la direction générale, de la marge commerciale et la marge de transformation.

Les taux de cession interne servent aussi bien à l'analyse du stock que de la production nouvelle.

### LES TAUX DE CESSION INTERNE



## 1.3. Rentabilité de la production nouvelle

Le poids du facteur temps est une particularité bancaire du fait des nombreux décalages temporels qui existent entre :

- la signature d'un contrat et le revenu qu'il dégage, étalé sur la durée de vie de l'engagement ;
- la prise de décision sur l'appréciation du risque et le moment où celui-ci va se concrétiser ;
- la perception de commissions et la durée de vie du contrat concerné.

Il est donc souhaitable d'intégrer non seulement une étude de la production nouvelle dans l'analyse de la rentabilité sans se limiter à une approche en termes de stocks — c'est d'ailleurs ce que suggère l'article 20 du règlement n° 97-02 — mais aussi d'envisager l'évolution prévisionnelle de celle-ci. Si, pour la direction générale, la rentabilité doit ainsi s'apprécier non seulement par rapport à la production nouvelle, mais également par rapport aux encours gérés, la première approche (production nouvelle) est bien adaptée, par exemple, à la dynamisation d'un réseau d'agences.

Différentes méthodes peuvent être utilisées : l'approche actuarielle sur les flux complète ainsi l'approche historique et comptable en permettant d'anticiper les revenus futurs d'un acte commercial ou financier. Elle offre, en outre, la possibilité de communiquer sur les revenus dégagés par l'activité commerciale et de mieux faire apprécier à l'acteur commercial l'impact financier de son activité. Le choix du taux d'actualisation à retenir dépend des conditions de marché et des taux de rendement attendus.

Une telle analyse doit également permettre de prendre en compte les risques potentiels représentés par les options implicites. Il s'agit par exemple :

- du risque de remboursement anticipé,
- du risque de renégociation,
- de l'accroissement de la volatilité des ressources supposées stables.

## **2. Calcul et affectation des coûts opératoires**

---

### **2.1. Relations entre comptabilité générale et comptabilité analytique**

---

L'analyse des coûts effectuée par la comptabilité analytique doit se caler sur les données issues de la comptabilité générale. Il demeure clair que les données issues des deux systèmes ne coïncident pas toujours, compte tenu de la différence d'optique retenue pour l'établissement des comptes généraux et analytiques. Ainsi, l'amortissement des coûts en comptabilité analytique peut s'avérer plus long, ou plus court, que celui retenu en comptabilité générale. De même, s'agissant de l'analyse de la production nouvelle, l'horizon temporel et l'approche sont structurellement différents. Des redressements doivent très souvent avoir lieu pour délivrer une information opérationnelle. Cependant, les écarts existant entre les chiffres issus des deux systèmes d'information devraient faire l'objet de rapprochements périodiques.

AT n° 4

Analyse des coûts informatiques

AT n° 5

Analyse des coûts commerciaux

Certains coûts spécifiques, comme les coûts informatiques et les coûts commerciaux, méritent une attention particulière en raison de leur importance. Leur étude répond, dans le cadre d'une architecture commune, à des modalités particulières.

### **2.2. Architecture d'un système de comptabilité analytique**

---

AT n° 3

Coûts opératoires

L'article 20 du règlement n° 97-02 sur le contrôle interne impose aux établissements de procéder à une analyse de la rentabilité — notamment en matière d'activité de crédit — portant sur l'ensemble des coûts opératoires.

Dans ce cadre, toute méthode de comptabilité analytique doit permettre d'isoler les différents coûts ainsi que de les suivre et de les affecter en fonction des axes d'analyse choisis (par métiers, produits...).

Les coûts eux-mêmes (coûts réels, standards, moyens...) doivent être choisis en fonction des objectifs retenus (aide au pilotage commercial, réduction des coûts, suivi des frais généraux...).

Le Livre blanc s'est attaché à décrire les avantages et inconvénients des méthodes utilisées en fonction des objectifs poursuivis. Pour ce faire, une matrice est exposée dans l'annexe technique n° 3 relative aux coûts opératoires. Par ailleurs, la méthode des coûts complets est présentée (découpage en centres d'activité, processus de déversement des charges, modes de facturation...), de même que l'approche de la comptabilité par activités ou méthode ABC. Cette dernière méthode permet une mesure des coûts imputables à chaque domaine d'activité selon un découpage propre à chaque établissement.

## 2.3. Rôle du système d'information

---

AT n° 14

Organisation et objectifs d'un système d'information et de gestion

Une comptabilité analytique performante doit être en mesure d'affecter les coûts suivant plusieurs axes et de décliner ceux-ci en sous-axes (selon les zones géographiques ou par catégories fonctionnelles : centre de profit, centre opérationnel...) afin de parvenir à un niveau de détail plus approfondi. Une telle analyse nécessite des moyens importants, notamment en termes de mise à niveau du système d'information et de gestion. En l'absence d'une analyse multi-axes, un arbitrage sur le choix des axes se révèle indispensable. À cet égard, l'article 20 doit inciter au développement, au minimum, de l'axe produit. Afin de préserver le caractère évolutif du système d'information, le contrôle de gestion devrait être partie prenante à tout projet dans ce domaine.

## 3. Évaluer et imputer les risques

---

AT n° 6

Risques bancaires, tarification et allocation de fonds propres : principes généraux

AT n° 7

Risque de transformation

AT n° 9

Risque de contrepartie et rôle de la fonction crédit

La prise de risques est inhérente à l'activité bancaire et se reflète directement dans la rentabilité des opérations. La direction générale doit donc disposer des outils nécessaires pour mesurer, évaluer et assurer une gestion maîtrisée de ces risques. La politique de tarification doit également en tenir compte afin de transférer sur le client le coût qu'il génère et assurer une rentabilité durable des activités bancaires. De nombreux risques ont une importance déterminante dans ce processus : il s'agit du risque de contrepartie, du risque de transformation, des risques de marché, des risques opérationnels... Chacun de ces aspects fait l'objet d'une annexe technique, cependant seul le premier est présenté dans cette partie générale, en liaison directe avec les recommandations de l'article 20 du règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière.

### 3.1. Contribution de la fonction crédit à l'analyse du coût du risque

---

AT n° 9

Risque de contrepartie et rôle de la fonction crédit

La fonction crédit, distincte de la fonction contrôle de gestion, doit être en mesure de fournir les éléments nécessaires à la détermination du coût du risque. Dans ce cadre, quelle que soit l'organisation de cette fonction (centralisée ou non), un certain nombre de procédures formelles et régulièrement mises à jour doivent être organisées afin de prévoir :

- des procédures formalisées d'analyse du risque statistique futur afin d'intégrer la rentabilité prévisionnelle des concours,
- l'exhaustivité et la fiabilité des informations permettant la consolidation des engagements, notamment au niveau des filiales et succursales,
- la globalisation des engagements (par clients ou entités économiquement liées, par secteurs géographiques ou économiques...),
- la segmentation par type de clientèle, par type de crédit et par niveau de risque,

– un suivi régulier des engagements, grâce à des indicateurs d'alerte ainsi qu'un réexamen périodique de la valeur des garanties.

À partir de ces éléments, le contrôleur de gestion doit fournir une analyse a priori et a posteriori de la rentabilité des opérations.

Des liens étroits entre le contrôle interne et la fonction crédit sont garants d'une bonne sélection des risques et d'une maîtrise de leur processus de gestion. Notamment, le contrôle interne doit veiller à l'uniformité des méthodes d'analyse en matière de crédit au sein de l'établissement.

#### AT n° 13

##### Analyse de rentabilité : indicateurs et tableaux de bord

Au-delà, et bien qu'il n'existe pas de modèle unique pour l'ensemble des établissements de la place, **les risques doivent faire l'objet d'un compte rendu périodique et rapide à destination de la direction générale**. Les principaux indicateurs devraient être également présentés au conseil d'administration ou au comité d'audit formé en son sein. Ce tableau de bord pourrait s'inspirer de certains des principes généraux définis par l'avis n° 98-05 et la recommandation n° 98.R.01 du 23 juin 1998 du Conseil national de la comptabilité relatifs à la communication financière.

Dans le cas spécifique du risque de transformation, la direction générale devrait disposer d'un compte rendu formalisé soit par la cellule de gestion actif-passif, soit par le contrôle de gestion. Ces directions doivent centraliser les informations délivrées par les différents départements de la banque et assurer la cohérence des informations.

## 3.2. Méthodes d'évaluation du coût des risques

---

De plus en plus, l'analyse du risque fait l'objet de méthodes standardisées (scoring, analyse générationnelle, budgets-types, Raroc™ 2(2)). Chaque méthode a un champ d'application privilégié.

### 3.2.1. Analyses a priori

---

- **Score**

#### AT n° 9

##### Risque de contrepartie et rôle de la fonction crédit

La méthode des scores opère une sélection des risques de type industriel, bien adaptée au faible montant unitaire des dossiers traités (crédits à la consommation notamment) qui permet, in fine, le calcul d'une marge minimum à prendre pour couvrir le risque de défaillance. Le score s'établit à partir d'analyses historiques vérifiées régulièrement retraçant les corrélations statistiques entre les incidents observés et les caractéristiques du client et de son opération de crédit, traduites sous la forme de grilles de notation. Chaque client se voit alors attribuer une note correspondant à sa probabilité de défaillance. Celle-ci déclenche ou non une autorisation d'engagement en fonction des limites d'acceptation fixées par la direction générale.

La mise en œuvre de cette procédure suppose :

- préalablement à l'octroi du crédit, une connaissance approfondie de l'information relative à la situation financière réelle de l'emprunteur ainsi que de la catégorie de débiteur à laquelle il appartient,
- l'évaluation de sa propension à rembourser,
- l'évolution de ces deux paramètres dans le temps,
- une évaluation des possibilités de recouvrement en cas d'incident.

Il est donc nécessaire de disposer de statistiques précises.

- **Budgets-types**

À la différence de la méthode précédente, les budgets-types ne requièrent pas la tenue de bases de données historiques au préalable. Cette analyse consiste, dans le cadre d'un budget-type, à simuler l'évolution des capacités de remboursement de l'emprunteur sur la durée de vie du crédit et à permettre un ajustement des garanties en conséquence.

## 3.2.2. Analyse générationnelle

---

L'analyse générationnelle qui isole les « générations de crédits » va souvent de pair avec la méthode des scores pour les crédits à la consommation. Son utilisation pourrait être développée et servir de fondement à la tarification d'autres types de crédits. Cette méthode permet en effet :

- une bonne appréhension du risque futur car on sait précisément dans le produit net bancaire ce qui relève de chaque génération de crédits avec ses caractéristiques propres,
- l'appréciation de la pertinence des critères d'octroi observés à un moment donné,
- la détermination, au moins pour partie, des effets de l'environnement économique sur le profil de remboursement des crédits examinés,
- la détermination, avec une grande précision, du risque d'un crédit dès sa production,
- la possibilité éventuelle d'effectuer un provisionnement statistique à la production.

Cependant, cette méthode suppose une adaptation lourde des systèmes d'information et de gestion.

## 3.2.3. RAROC™

---

Cette méthode fournit une bonne évaluation du coût du risque et permet aussi l'élaboration d'un système d'allocation de fonds propres (cf infra).

# 4. Allouer les fonds propres

---

## 4.1. Principes et méthodes

---

Trois types de fonds propres sont couramment utilisés : les fonds propres économiques, les fonds propres prudentiels et les fonds propres comptables. Les établissements, sous la pression des marchés ou des analystes, se fixent désormais de manière quasi généralisée des objectifs de rentabilité en fonction des fonds propres comptables. Cet objectif est lui-même décliné en fonction de la nature de l'activité et des risques encourus par l'établissement.

Néanmoins, cette allocation des fonds propres prend de plus en plus souvent en compte les risques attachés à l'activité. Il s'agit alors d'une allocation de fonds propres économiques. Elle consiste à calculer le montant nécessaire à la couverture des risques sur un horizon de moyen terme, puis à procéder à une allocation annuelle. Les deux méthodes aujourd'hui les plus couramment utilisées sont la méthode RAROC™ et celle dite « des scénarios ».

### 4.1.1. Méthode RAROC™

---

AT n° 10

#### Allocation de fonds propres

Cette méthode part de l'analyse du risque attaché à chaque opération et de sa volatilité. Elle permet :

- la tarification opération par opération,
- l'arbitrage entre le risque encouru et la marge dégagée sur celui-ci,
- la mise au point d'un outil de gestion prenant en compte le coût des risques prévisibles (risque moyen) et exceptionnels (risque maximal).

Cette approche demande néanmoins des investissements lourds tant au niveau du système de gestion qu'au niveau de la formation des personnels. Elle semble enfin plus adaptée à l'activité de crédit aux entreprises qu'aux particuliers.

## 4.1.2. Méthode des scénarios

---

AT n° 10

### Allocation de fonds propres

Contrairement à la méthode précédente, celle-ci est plus globale et ne part pas de l'opération elle-même mais de l'activité. Il s'agit de mesurer l'impact d'hypothèses défavorables sur les résultats des différentes activités de l'établissement et leur rentabilité. La méthode segmente l'activité de l'établissement en secteurs homogènes et modélise pour chacun d'eux un bilan et un compte de résultat. Les pertes, évaluées à partir des scénarios, sont calculées pour chaque bilan et compte de résultat des activités étudiées. Des besoins en fonds propres économiques sont alors définis pour couvrir ces pertes.

Bien que cette méthode ne requiert pas un outil statistique aussi développé que dans le cas de RAROC™, un outil analytique est indispensable. Cette démarche nécessite aussi une identification précise des risques pouvant affecter chaque activité et une évaluation ex post des scénarios retenus.

Les principales modalités des scénarios doivent être établies en cohérence avec les plans prévisionnels et les budgets définis par le contrôle de gestion ; cette méthode favorise donc une implication de la direction générale.

Les deux approches peuvent cependant être complémentaires. Les scénarios participent généralement à la mesure du risque maximal requise par la méthode RAROC™. La méthode des scénarios, à l'inverse, peut servir de préalable à la mise en œuvre de la méthode RAROC™. L'analyse RAROC™ requiert en effet une expérience approfondie et un investissement important dans un système d'information que tous les établissements ne sont pas aujourd'hui en mesure de posséder. La relative légèreté de la méthode des scénarios peut ainsi préparer la voie à des méthodes plus sophistiquées.

## 4.2. Coût des fonds propres

---

Il existe différentes approches pour évaluer le coût des fonds propres. Les évaluations diffèrent selon la méthode retenue : rémunération attendue de l'actionnaire, méthode RAROC™. Il appartient à la direction générale de définir un taux de rendement attendu des fonds propres de l'établissement. En tout état de cause, le taux retenu devrait être supérieur au taux de placement sans risque.

Un exemple sommaire de ce calcul peut être réalisé à partir du coût induit par le ratio réglementaire de solvabilité. Soit un crédit pondéré à 100 %, la rémunération attendue sera la différence entre le taux du retour sur fonds propres (ROE, corrigé de l'impact de la fiscalité) 3(3) et le taux d'une OAT calée sur le profil du crédit mis en place. On aura :  $ROE / (1 - IS) - OAT$ . Cette rémunération devra être corrigée de la part des fonds propres affectés à ce crédit. On retient une répartition forfaitaire des fonds propres réglementaires (8 % de l'encours de crédit pour le ratio de solvabilité européen) de 2/3 pour le noyau dur et 1/3 pour les fonds propres complémentaires (par exemple, des titres subordonnés remboursables – TSR), soit en pourcentage 5,33 % (fonds propres durs de l'actionnaire) et 2,66 % (TSR) hors le coût supplémentaire lié aux fonds propres complémentaires. Avec, en 1996, un retour sur fonds propres objectif de 10 %, par exemple, et une OAT à 5 %, la rémunération attendue de l'actionnaire pour 100 francs de crédit pondéré à 100 % est :

$$5,33 \% \times [10 \% / (1 - 36,66 \%) - 5 \%) = 0,57 \%, \\ \text{peu différent de } 0,6 \% (0,65 \% \text{ avec le nouvel IS}).$$



## **2. Une gestion orientée vers une rentabilité durable et la création de valeur**

---

AT n° 10

Allocation de fonds propres

AT n° 12

Création de valeur

Les dernières années ont connu un développement de la culture de rentabilité et de relation avec les investisseurs. Cette évolution se manifeste notamment par une amélioration significative — en quantité et en qualité — de l'information destinée aux analystes et aux actionnaires et par une communication financière de plus en plus axée sur la rentabilité des fonds propres. On assiste ainsi au développement de méthodes centrées sur la création de valeur comme les méthodes MVA™ (« market value added ») ou EVA™ (« economic value added »).

Dans ce cadre, la gestion de la rentabilité s'oriente vers la création de valeur pour l'actionnaire ou le sociétaire. Cette préoccupation demande une forte implication de la direction générale et des dirigeants dans l'ensemble du processus de création interne de valeur, dont l'insuffisance est susceptible d'être sanctionnée par les actionnaires et les investisseurs.

Il est néanmoins essentiel que cet objectif ne se réalise pas au détriment de la rentabilité durable qui suppose une prise en compte systématique des perspectives de défaut des contreparties dans la sélection des opérations. À l'extrême, la seule recherche d'un rendement immédiat des fonds propres peut se traduire, à terme, par l'effet inverse à l'objectif initial.

## **3. Le rôle central de la fonction contrôle de gestion**

---

AT n° 15

Fonction contrôle de gestion

Si l'ensemble des directions doivent être partie prenante au processus d'élaboration d'un système de suivi de la rentabilité des activités bancaires, la fonction de contrôle de gestion a un rôle central à jouer auprès de la direction générale.

Au sein des établissements, la fonction contrôle de gestion peut être organisée de différentes manières et relever d'une direction du contrôle de gestion autonome ou, au contraire, être liée à une autre fonction de la banque comme, par exemple, la tenue de la comptabilité, la direction financière, la gestion actif-passif. Beaucoup d'établissements privilégient, en effet, le rapprochement entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique. Le poids de la gestion actif-passif peut aussi interférer dans le mode d'organisation du contrôle de gestion. À cet égard, il demeure essentiel que l'ensemble de ces directions organisent entre elles une coopération étroite et continue.

Il n'entre pas dans les attributions de la Commission bancaire d'orienter les choix des établissements en matière d'organisation interne. Néanmoins, il semble essentiel que la spécificité de la fonction de contrôle de gestion soit préservée. À cet égard, l'adoption de règles et de procédures cohérentes entre le contrôle de gestion et la gestion actif-passif apparaissent souhaitables. De même, des rapprochements périodiques avec la comptabilité générale doivent être mis en œuvre.

Le positionnement de la fonction de contrôle de gestion au sein de l'établissement revêt également une importance particulière. Le contrôle de gestion devrait relever fonctionnellement de la direction générale pour pouvoir organiser, dans ce domaine précis, la convergence des efforts des différents intervenants et éclairer la stratégie de l'entreprise. Son indépendance, sa compétence et son autorité jouent un rôle central.

## **4. L'importance des systèmes d'information**

---

Pour rester compétitifs, les établissements de crédit seront de plus en plus amenés à consacrer des investissements significatifs aux systèmes d'information et de gestion. Ces investissements devraient être conduits dans une logique permettant l'intégration de la gestion prévisionnelle dans la maîtrise de la rentabilité. L'architecture du système d'information doit être adaptée aux besoins de la stratégie de chaque établissement.

La pertinence de l'analyse de la rentabilité repose en fait sur la qualité du système d'information lui-même. Ce système, dont l'informatique n'est qu'un des multiples vecteurs, doit répondre à plusieurs types de besoins de natures différentes. Il ne se limite pas au respect des dispositions légales (piste d'audit, tenue des comptes, fiscalité) et à la fourniture de renseignements au contrôle de gestion stricto sensu, mais doit intégrer les demandes des autres directions, par exemple, des services commerciaux. L'architecture du système doit prendre en compte les contraintes inhérentes à l'existence d'implantations étrangères, de canaux de distribution différents et souvent décentralisés, de produits distincts ainsi que les nécessités du contrôle interne. Cette architecture devrait donc être la plus souple et la plus transversale possible par rapport à l'organisation de l'établissement afin de s'adapter à ses besoins (le recours à un ou plusieurs « entrepôts de données » permet d'assurer une homogénéité de l'information).

Une gestion efficiente du système d'information devrait associer en continu la fonction contrôle de gestion, la direction informatique et les utilisateurs des systèmes d'information. La direction générale devrait aussi se joindre aux réflexions et valider les principales options choisies. En effet, l'information constitue un enjeu stratégique majeur tout particulièrement dans un contexte de restructuration du système bancaire et de concurrence accrue et doit donc impliquer l'ensemble des acteurs responsables. Cette implication devrait prendre une forme périodique et structurée permettant une répartition claire des compétences, notamment en termes de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre du système d'information.

## CONCLUSION

La maîtrise durable de la rentabilité des activités bancaires doit permettre aux établissements de crédit d'assurer l'efficacité de leur exploitation.

À cet égard, les investissements continus relatifs à l'amélioration des systèmes d'information jouent un rôle majeur dans la restauration de la compétitivité des principaux établissements en autorisant, par exemple, une analyse multi-dimensionnelle de l'activité.

L'existence d'un système d'information efficace est, en effet, un atout essentiel pour affronter un contexte marqué par la globalisation financière. Le renforcement de la concurrence exige désormais une gestion de plus en plus fine et réactive de la rentabilité, c'est-à-dire une connaissance de plus en plus approfondie de l'ensemble des coûts et des produits de l'établissement. L'efficacité de la fonction contrôle de gestion et la fiabilité du système d'information deviennent alors des composantes essentielles de la compétitivité des établissements bancaires. Les exemples étrangers suggèrent ainsi que les facultés d'adaptation aux nouvelles conditions de la concurrence sont étroitement dépendantes de la qualité de la fonction contrôle de gestion.

À ce stade, l'implication de la direction générale s'avère indispensable. Celle-ci doit conduire à structurer la réflexion stratégique autour de la création de valeur pour chacune des activités et à adapter l'organisation interne de l'établissement en fonction des objectifs de rentabilité prévisionnelle. Cette évolution doit, en outre, se faire dans la transparence. Le développement et la rapidité de l'information communiquée aux actionnaires, aux investisseurs, aux analystes sont aussi des facteurs de compétitivité.

Cette réflexion doit également s'appuyer sur la définition de seuils de tolérance aux risques. Il ne saurait, en effet, exister de rentabilité pérenne des activités bancaires sans contrôle permanent et maîtrise adéquate des risques. À cet égard, il est essentiel que les choix opérés en matière d'activités privilégient la rentabilité durable, ce qui suppose la prise en compte systématique des risques de défaillance dans la sélection des opérations. La seule recherche de la profitabilité à brève échéance peut en effet conduire, à terme, à des décisions coûteuses pour l'établissement, sa situation financière et ses actionnaires.

# ANNEXES TECHNIQUES

## REVENUS ET COÛTS

---

### AT n° 1 MESURE DES REVENUS ET DÉFINITION DES MARGES

---

#### 1. Principales définitions

---

##### 1.1. La notion de revenus

---

- Comment arrive-t-on au PNB ?

Les concepts de revenus ne connaissent pas de définition unique dès lors qu'un niveau de détail commence à être recherché. C'est le cas du produit net bancaire (PNB), dont la composition économique peut être très différente d'un établissement à un autre et refléter la diversité des activités des établissements de crédit.

La dimension temps est un facteur indispensable d'analyse à intégrer dans la mesure des revenus. Les déclinaisons de cette approche sont nombreuses et montrent qu'une analyse de la rentabilité ne peut s'étudier que sur la durée :

- dans la formation des marges, d'abord, ce qui nécessite d'appréhender le « float », les options implicites et d'actualiser les revenus ;
- dans une projection sur le futur, ensuite, car l'analyse historique n'est pas suffisante ;
- dans une approche de simulation enfin, quelle peut être la sensibilité du PNB à une modification des décisions stratégiques de l'établissement ?

La définition de ces axes de mesure des revenus est également une autre difficulté inhérente à la diversité des établissements : même en ne retenant que les pratiques les plus usitées, faut-il mesurer les revenus sous l'angle des clients ou segments de clients, sous celui des produits ou bien sous celui des activités ou métiers ? Un consensus semble toutefois se dégager pour choisir des axes de mesure nécessitant un minimum de conventions et d'hypothèses.

La comptabilité analytique et la mesure des revenus et des coûts doivent être convergentes pour passer de l'analyse des revenus à une approche suffisamment pertinente dans l'analyse fine de la rentabilité. Or les mécanismes constituant la comptabilité analytique ne peuvent être complètement dissociés de ceux de la comptabilité générale. Celle-ci présente en principe une grande fiabilité et une grande exhaustivité, mais n'est pas forcément adaptée à une analyse économique. Il semble donc souhaitable de relier les deux approches de la manière la plus transparente et la plus précise possible.

La constitution de ce référentiel ne doit toutefois pas constituer une fin en soi. L'objectif ultime de la mesure des revenus est de pouvoir produire un diagnostic concluant, en particulier sur le bon équilibre à atteindre pour assurer la pérennité de la rentabilité.

- Décomposition du PNB

La mesure des revenus s'appuie sur une mesure du produit net bancaire, au sein duquel la marge d'intermédiation est une composante essentielle.

La **marge d'intermédiation clientèle** représente la différence entre :

- les intérêts reçus sur les *crédits* accordés aux clients
- et les intérêts versés sur les *dépôts* reçus des clients.

majorée des *produits ou charges de trésorerie* liés à la *position nette* dépôts/crédits et au mode de *refinancement* ou de *replacement* de cette position.

La **marge d'intermédiation globale** peut être définie comme la somme de la marge d'intermédiation

clientèle et de la marge dégagée sur les opérations de trésorerie hors opérations liées à la clientèle.

Le PNB, produit net bancaire, s'obtient généralement à partir de cette marge d'intermédiation globale en y ajoutant les produits ou charges non directement liés à l'utilisation des capitaux, par exemple :

- les commissions nettes bancaires, financières (OPCVM...), patrimoniales (assurances...),
- les revenus de l'activité de marché,
- les produits et charges nés des activités de hors-bilan,
- les produits accessoires et divers.

Les niveaux différents de marges (marge clientèle, marge globale d'intermédiation, marge bancaire globale, etc) peuvent être déclinés de façon différente, selon que l'on suive une approche comptable ou notionnelle (en intégrant les taux de cession interne), ou que l'on suive une approche en flux ou en stock (analyse de la production nouvelle).

## **1.2. Conventions de taux de cession interne (TCI) et mesure des revenus**

### ● Définition des taux de cession interne

Les taux de cession interne constituent des prix d'achat et de vente des capitaux entre plusieurs activités d'un établissement, par exemple entre le réseau et la cellule ALM 4(4) ou la Trésorerie centrale.

Il est particulièrement important pour un établissement de pouvoir distinguer la rentabilité commerciale (réseau), de la rentabilité financière (transformation, équilibres financiers, etc). Ne pas faire supporter les risques financiers par le réseau, notamment le risque de taux, procure une stabilité et une cohérence des politiques commerciales. La distinction entre rentabilité ALM et rentabilité commerciale doit être traduite correctement dans la construction du TCI, afin que ce dernier ne constitue ni un indicateur de performance du réseau ni un taux budgétaire. Il est souhaitable que les TCI ne s'éloignent pas durablement des réalités des marchés financiers. Les conventions utilisées pour établir ces TCI doivent être stables dans le temps et nécessitent une implication de la Direction Générale dans le choix de ces conventions.

Le TCI permet le passage d'une culture de volume (chiffre d'affaires) à une culture de rentabilité (valeur ajoutée). La rentabilité des flux bruts sous l'angle des TCI conditionne la gestion du bilan par la Direction Générale.

### ● Notion de pools de capitaux

L'organisation analytique en pools multiples permet de distinguer les capitaux selon qu'il s'agit de collecte ou d'emploi, de capitaux à taux fixe ou taux variable, de capitaux ayant des échéances différentes. À chaque pool est associé un TCI. Cette organisation facilite la ventilation des charges par axe d'analyse, métier, client, produit, etc.

Il est important de pouvoir mesurer une rentabilité dans le temps, à la fois sur un historique et en analyse prévisionnelle. La disposition de règles d'écoulement des stocks et l'utilisation des TCI (historiques) définis au moment de la transaction permet une évaluation de la rentabilité des stocks. Cette approche peut aussi pallier la carence en données historiques complètes et aboutir à une revalorisation des stocks qui conditionne le suivi précis de la rentabilité sur production nouvelle.

## **2. Décomposition des marges d'intermédiation**

### **2.1. Analyse de la marge d'intermédiation globale**

La marge d'intermédiation globale peut être analysée plus finement et décomposée, par exemple, en marge par nature de dépôts ou marge par nature de crédits.

Il peut être envisagé de déterminer :

- la marge sur dépôts, elle-même ventilée par nature plus ou moins fine de dépôts, tels que les dépôts à vue, les dépôts à régimes spéciaux, etc ;
- la marge sur crédits, elle-même ventilée par nature plus ou moins fine de crédits.

Cela nécessite néanmoins une répartition des produits et/ou charges internes de trésorerie par nature fine de dépôts et/ou de crédits selon certains critères. On peut, par exemple, citer :

- les produits et/ou charges de refinancement sur opérations à taux fixe,
- les produits et/ou charges de refinancement sur opérations à taux variable...

Il peut également être utile de distinguer les marges sur opérations en francs de celles sur opérations en

devises.

## **2.2. Ventilation de la marge d'intermédiation**

---

Les différentes marges définies plus haut peuvent être analysées selon des axes variés : métier, centre de profit, client ou produit. Le choix de l'axe d'analyse privilégié par l'établissement relève de la direction générale. Néanmoins, quelle que soit la ventilation choisie il faut, au préalable, connaître les clés de répartition associées, déterminées par les conventions internes de refacturation correspondantes.

La marge d'intermédiation peut être déclinée selon :

- les axes métier,
- les structures et centres de responsabilité,
- les clients ou segments de clientèle,
- les produits ou lignes de produits.

Il pourra être utile de distinguer :

- la marge résultant des encours moyens de capitaux sur une période donnée,
- la marge actualisée résultant de la production nouvelle (cf infra approche en flux).

## **3. Impact des dates de valeur**

---

L'impact des dates de valeur concerne essentiellement les opérations avec la clientèle. Il est double.

- L'inscription différée ou anticipée des opérations sur les comptes de la clientèle par application des dates de valeur procure à la banque une trésorerie gratuite ou « float » par non rémunération des soldes de dépôts concernés, que ce soit sur les comptes courants ou les comptes d'épargne à régime spécial par l'application de la règle de la quinzaine.
- Pour ce qui concerne les opérations sur le compte courant, l'application des dates de valeur rend une partie des comptes débiteurs, ce qui génère des agios et des commissions.

La définition de l'impact des dates de valeur sur les marges sur capitaux peut être affinée comme suit lorsque les capitaux en cours sont calculés en date de trésorerie :

IMPACT DES DATES DE VALEUR	COMPTE DE DÉPÔT (tous livrets et épargne logement)	COMPTE COURANT	
	Compte créditeur	Compte créditeur	Compte débiteur
<b>OPÉRATION AU CRÉDIT DU COMPTE CLIENT</b> (exemple d'une remise de chèque)  Remise chèque à l'encaissement par client J-1  Envoi en compensation J  Règlement de la compensation J+x <i>variable selon le moyen de paiement, le mode et le lieu de compensation</i>  Crédit au compte du client J+y <i>variable selon les conditions de chaque établissement</i>	<b>Impact pour la banque</b>  Rend gratuite une ressource normalement rémunérée, pour une durée de x-y jours  <u>Gain = taux de la ressource</u>	<b>Impact pour la banque</b>  Aucun : avec la législation actuelle la ressource nouvelle est à coût nul  <u>Gain = 0</u>	<b>Impact pour la banque</b>  Génère un emploi rémunéré sous forme d'agios au taux débiteur pour une durée de (y-x) jours  <u>Gain = taux débiteur</u>
<b>OPÉRATION AU DÉBIT DU COMPTE CLIENT</b> (exemple d'un chèque émis)  Débit au compte du client J-y <i>variable selon les conditions de chaque établissement</i>  Chèque retour de compensation J  Règlement de la compensation J+x <i>variable selon le moyen de paiement, le mode et le lieu de compensation</i>	<b>Impact pour la banque</b>  Rend gratuite une ressource normalement rémunérée, pour une durée de x-y jours  <u>Gain = taux de la ressource</u>	<b>Impact pour la banque</b>  Aucun : la ressource est déjà disponible à coût nul  <u>Gain = 0</u>	<b>Impact pour la banque</b>  Engendre un emploi rémunéré sous forme d'agios au taux débiteur pour une durée de (x-y) jours  <u>Gain = taux débiteur</u>

## 4. Analyse des revenus et de la rentabilité en stock et en production nouvelle

### 4.1. Importance du temps dans la mesure des revenus : une particularité bancaire

Le facteur temps est un élément caractéristique de l'activité bancaire par les décalages temporels qui existent entre :

- la signature d'un contrat et le revenu qu'il dégage : étalement sur la durée de vie du contrat,
- la prise de décision sur l'appréciation du risque et le moment où il va se concrétiser,
- la perception de commissions et la vie du contrat concerné.

L'analyse de la mesure des revenus est donc enrichie par la comparaison historique ou sectorielle d'éléments ayant des contenus « temporels » comparables.

Trois approches complémentaires sont utiles :

- l'analyse historique,
- l'analyse actuarielle,
- l'analyse des options implicites.

### 4.2. Approche historique : notion de PNB courant

Dans ce cadre, on distingue les aspects récurrents du PNB de ses composantes accidentelles.

On peut identifier :

- la marge d'intermédiation par compartiment d'activité (en approche coupons courus sur l'ensemble des produits) qui peut être analysée en taux de rendement et de marge par rapport à des encours moyens. Dans cet ensemble devraient être incluses toutes les commissions correspondant de fait à des intérêts comme les

commissions sur encours ;

– la marge sur commissions en séparant la partie contractuelle (cartes, etc) de la facturation à l'acte (frais d'opposition par exemple) ;

– les éléments non récurrents liés à des événements extérieurs importants concentrés sur une période donnée (comme par exemple les indemnités de remboursements anticipés des emprunts) ou à des décisions de gestion identifiées. Pour tous ces revenus non récurrents l'analyse doit être distincte de l'évolution globale des revenus de l'établissement financier. Cette distinction permet a contrario d'analyser l'évolution de l'exploitation récurrente ou ses fondamentaux.

Certains éléments du compte de résultat peuvent être associés aux postes du bilan correspondant pour calculer des taux de rendement.

Les limites de cette approche tiennent à la prise en compte de la totalité de l'encours qui est constitué de « strates » de production passée. Le taux de marge sur encours donne une photographie de la rentabilité instantanée mais doit être complété par une approche en flux pour estimer la rentabilité future. L'analyse du seul PNB courant donne une grande influence à la production passée avec une inertie des résultats afférents. Il semble difficile d'établir une tarification à partir de cette démarche.

### **4.3. Approche actuarielle sur les flux**

---

Ce deuxième concept complète l'approche historique et comptable par un calcul des revenus actuels et futurs d'un acte commercial ou financier.

Elle peut être construite en ramenant en valeur aujourd'hui (« actualisation » de chaque flux en prenant par exemple le taux correspondant à la courbe de taux ou le taux objectif de rendement des fonds propres) l'ensemble des flux dégagés par un contrat sur sa durée contractuelle ou conventionnelle. Elle peut être simplifiée en retenant une part de rémunération immédiate (frais commission de placement, etc.) et en ajoutant une rémunération annuelle sur la durée moyenne (ou duration) du produit. Les commissions peuvent être prises en totalité (facturation à l'acte) ou en variation de chiffre d'affaires (cotisations).

Cette approche peut permettre de communiquer notamment sur les revenus dégagés par l'activité commerciale et de mieux faire apprécier à l'acteur commercial l'impact financier de son activité. Elle est d'une représentativité certaine dans le domaine du crédit.

En pratique, deux approches peuvent être utilisées :

– une approche non actualisée en taux de marge sur capitaux et le volume des capitaux collectés ou employés peuvent fournir une indication raisonnable sur la rentabilité de la production nouvelle (cela permet d'estimer la valeur du PNB acquise sur un an) ;

– une approche en valeur actualisée repose sur la définition des durations par produit multipliées par le taux de marge sur capitaux (en fonction des conventions de taux de cession interne).

L'approche en taux de marge commerciale a de nombreux avantages : elle est simple à calculer, elle peut être aisément reliée à la tarification, elle peut être clairement communiquée au réseau. Elle a par contre certains inconvénients : elle prend difficilement en compte les différentes durations des emplois ou des collectes, qui sont contractuelles ou utilisées en gestion actif-passif. Elle ne permet pas facilement une estimation de la valeur obtenue du PNB.

Certains établissements considèrent utile de poursuivre cette analyse en suivant la rentabilité de chaque génération de production. Ce processus permet de rapprocher la valeur actualisée a priori de la rentabilité réelle, d'évaluer l'équilibre entre rentabilité et risque réel, d'améliorer la capacité de prévision de la rentabilité future de l'encours.

### **4.4. Intégration des options implicites**

---

Un pas supplémentaire peut être fait dans l'analyse en intégrant le coût des options implicites dans l'une ou l'autre des approches précédentes. Le principe revient à étaler la charge du risque attendu sur la durée de vie du contrat dans l'approche historique.

Les principales options implicites sont généralement :

- le risque de remboursement anticipé,
- le risque de renégociation,
- le risque attaché aux plans d'épargne-logement,
- le risque de changement de nature de taux.

Ces coûts peuvent être statistiques ou contractuels (prêts à option de sortie, etc).

Depuis déjà de nombreuses années certains établissements, notamment les établissements américains,

disposent de statistiques de remboursements anticipés très complètes. Celles-ci leur ont permis d'établir différents modèles de remboursements anticipés en fonction de facteurs économiques et démographiques. Ces modèles facilitent la simulation des flux futurs attendus en prenant des hypothèses sur les taux potentiels cohérents avec l'environnement actuel et la volatilité des taux constatés sur le marché. Ces modèles sont à la base des « mortgage backed securities » et de leur tarification.

## **5. Concepts de marges**

---

### **5.1. Approche comptable en stocks**

---

Cette approche de la mesure des revenus permet un rapprochement avec la comptabilité générale qui suit des principes similaires. Elle permet ainsi de cerner l'impact des revenus accumulés, sur une période, sur le compte de résultat de l'établissement. Son inconvénient est d'être très sensible au montant du stock initial pour interpréter les variations de marge d'une année sur l'autre.

L'approche comptable des stocks permet de dégager un indicateur de marge clientèle, il correspond à un indicateur de taux de marge clientèle, défini comme la différence entre le taux moyen des crédits et le taux moyen des dépôts, l'analyse en taux étant plus pertinente que l'analyse en volume. Par intérêt, on entend également tous les produits ou charges directement liés à l'utilisation des capitaux, par exemple les commissions d'engagement ; de même, les revenus de l'activité sur le portefeuille de transaction et considérés comme faisant intervenir des capitaux entrent dans le champ de cette définition.

### **5.2. Approche notionnelle en stocks**

---

Cette approche permet d'intégrer, par rapport à la notion précédente, le refinancement ou le remplacement de la position nette crédits/dépôts.

Cette approche permet de ventiler la marge en tenant compte de la position nette crédits/dépôts qui peut être valorisée. L'impact des stocks d'encours est important mais cette analyse conserve un format facile à rapprocher avec la comptabilité générale.

L'approche notionnelle en stocks (par l'introduction de TCI) s'appuie sur une définition d'une marge clientèle après utilisation des taux de cession interne. Le taux de refinancement ou de remplacement auquel est valorisée la position nette crédits/dépôts est le TCI, dans son acception la plus vaste, retenu par l'établissement et qui correspond le mieux à ses caractéristiques. La méthode de détermination de ce TCI doit être descriptible et observable. La rentabilité de l'excédent des fonds propres sur les immobilisations devrait être isolée de la marge d'intermédiation globale afin de rendre comparable la rentabilité des différentes entités. Cette rentabilité de l'excédent des fonds propres sur les immobilisations n'est en revanche pas aisément ventilable selon des axes analytiques.

### **5.3. Approches globale et notionnelle en flux**

---

L'approche globale en flux permet d'identifier la rentabilité de la production nouvelle mais sans tenir compte de l'impact de l'actualisation de ces flux. Cette approche vise à analyser la performance du réseau dans son activité commerciale et en faciliter le pilotage en éliminant l'impact de la rentabilité des stocks d'encours des emplois ou des ressources.

L'approche notionnelle en flux correspond à une approche actuarielle appliquée à la production nouvelle. L'ensemble des flux dégagés par un contrat sur sa durée contractuelle ou conventionnelle sont ramenés en valeur actuelle.

Les flux peuvent être décomposés en deux catégories :

- ceux correspondant à une rémunération immédiate comme les frais et les commissions, qui sont donc repris pour leur valeur réelle et n'ont pas besoin d'être actualisés ;
- ceux correspondant à la rémunération future attendue, dont la valeur actuelle peut être approchée de manière simplifiée comme le résultat annuel multiplié par la durée du contrat sous-jacent.

Dans l'idéal, les deux approches, en flux ou production nouvelle et en stocks, devraient être complémentaires.

### **5.4. Approche en risques potentiels : les options implicites**

---

Il peut être utile de compléter les approches comptable et notionnelle, déclinées en stocks ou en flux, par la prise en compte des risques potentiels représentés par les options implicites au niveau de la marge d'intermédiation clientèle ou des TCI.

Le coût estimé de ces risques potentiels peut être d'origine statistique ou contractuel et peut faire l'objet d'un

provisionnement a priori :

- pour l'approche comptable, les risques potentiels sont la charge de risques attendue sur la durée de vie résiduelle du contrat divisée par le nombre d'années,
- pour l'approche notionnelle, les risques potentiels sont le coût moyen du risque attendu sur les actes commerciaux sur la durée de vie du contrat ou sur la duration.

DÉFINITION DES MARGES SUR CAPITAUX

	APPROCHE EN STOCKS	APPROCHE EN FLUX
<b>APPROCHE COMPTABLE</b>	<p><b>Indicateur de taux de marge clientèle =</b> taux d'intérêt moyen des crédits - taux d'intérêt moyen des dépôts</p> <p><b>Marge d'intermédiation globale =</b> <math>\sum</math> intérêts courus à l'actif (crédits, trésorerie, portefeuille, immo...) / Cx employés (*) - <math>\sum</math> intérêts courus au passif (dépôts, trésorerie, fonds propres...) / Cx employés hors intérêts courus non échus sur créances douteuses</p>	<p><b>Indicateur de taux de marge clientèle sur la production nouvelle =</b> taux d'intérêt moyen de la production nouvelle de crédits de l'année - taux d'intérêt moyen de la collecte nouvelle de dépôts de l'année</p>
<b>APPROCHE NOTIONNELLE (utilisation des TCI)</b>	<p><b>Marge notionnelle d'intermédiation clientèle =</b> intérêts courus sur encours de crédits - intérêts de refinancement aux TCI des crédits - intérêts courus sur encours de dépôts + intérêts de remplacement aux TCI des dépôts</p> <p><b>Marge notionnelle d'intermédiation globale =</b> marge sur fonds propres non immobilisés + autres marges ventilables par métier par nature de capitaux (types de crédits, de dépôts, etc) par nature de taux par nature de produits</p>	<p><b>Rémunération immédiate =</b> commissions, etc + marge notionnelle d'intermédiation clientèle sur la première année</p> <p><b>Rémunération actualisée =</b> somme des marges notionnelles d'intermédiation clientèle actualisées sur la durée des produits</p>
(*) En capitaux moyens équivalents crédit bilan et hors-bilan.		

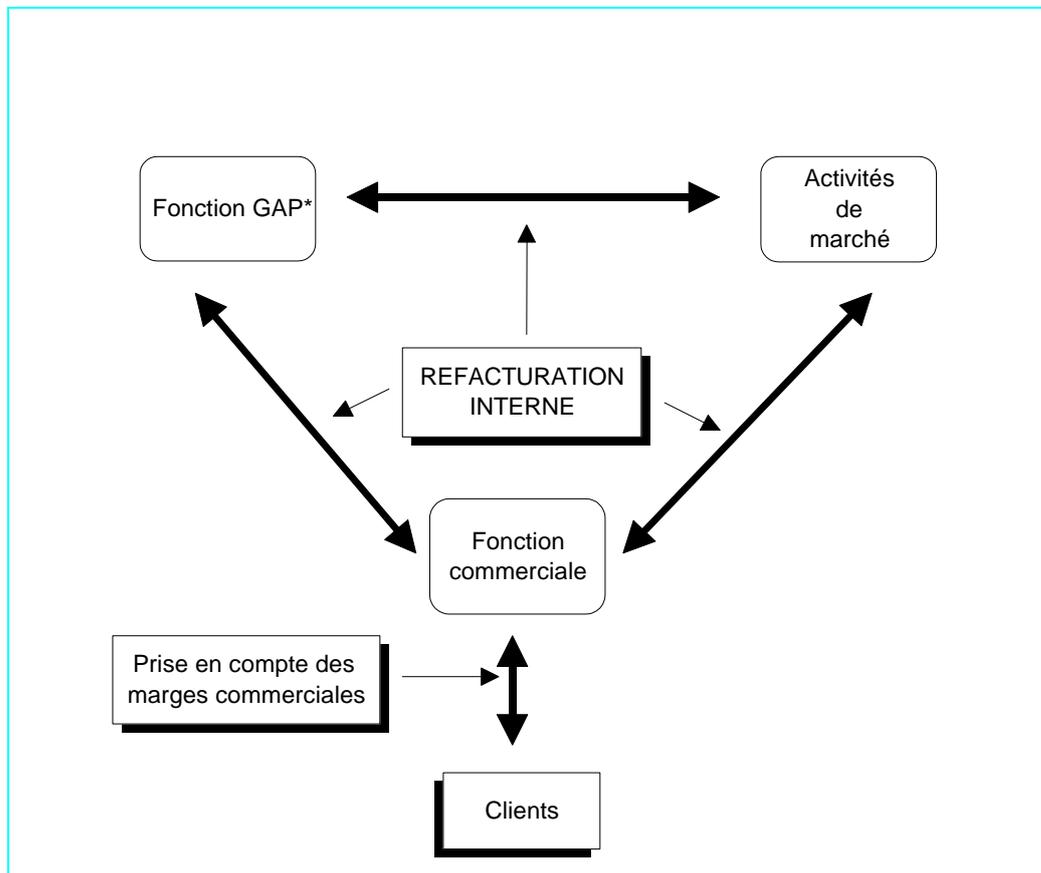
AT N° 2 TAUX DE CESSION INTERNE

1. Modalités de calcul et conventions de cession interne

1.1. Utilisation des taux de cession interne

Les taux de cession interne (TCI) sont nécessaires pour déterminer la contribution respective de tout axe d'analyse (métier, client, produits etc) au résultat global de l'établissement. Tous les centres de responsabilité utilisent une ressource commune, la liquidité. La fonction des systèmes de pools de capitaux et de prix de cession interne est d'échanger les ressources et les emplois entre les différents centres de responsabilité et une trésorerie centrale.

## REFACTURATION INTERNE



\* Gestion actif-passif.

Les utilisations pratiques de taux de cession interne sont toutefois très diverses selon le degré de finesse recherché dans l'analyse. Ils peuvent se résumer en un taux pivot unique (ou taux notionnel) ou bien correspondre à un ensemble de taux de marché pour chaque opération. Le but est de répercuter sur les centres de responsabilité, les produits ou les clients, les coûts financiers tout en séparant les risques commerciaux des risques financiers (qui sont pris en charge par la gestion financière et l'ALM 5(5)). Ils servent ainsi à décomposer la marge d'intermédiation globale (cf AT n° 1 Mesure des revenus et définition des marges).

### 1.2. Méthode

Un taux de cession interne est attaché à un pool de capitaux. L'organisation analytique en pools multiples permet de distinguer les capitaux selon qu'il s'agit de collecte ou d'emploi, de capitaux à taux fixe ou à taux variable, de capitaux ayant des échéances différentes, etc.

Deux approches peuvent être théoriquement utilisées pour définir les flux affectant chaque pool de capitaux.

- La méthode des flux nets repose sur le fait que seul le solde des pools de chaque agence est équilibré par la trésorerie centrale. Un seul taux de cession interne par pool sera utilisé pour valoriser les emplois et les collectes de ce pool.
- La méthode des flux bruts, la trésorerie rachète toutes les ressources collectées et finance tous les emplois vendus par les centres de responsabilité. La compensation des flux n'est pas effectuée au niveau du centre de responsabilité mais au niveau de la trésorerie centrale.

La méthode des flux bruts a l'avantage de permettre une mesure de la rentabilité distincte entre l'emploi et la collecte.

La pratique la plus simple comme la plus répandue semble être l'utilisation de taux notionnels, qui sont des taux composites assis sur des taux réels de marché à des échéances déterminées. Il faut alors connaître :

- les positions de trésorerie associées aux échéances considérées,
- la fréquence de remise à jour de ces taux notionnels.

La fréquence de remise à jour des taux apparaît cependant très diverse selon le profil de l'établissement.

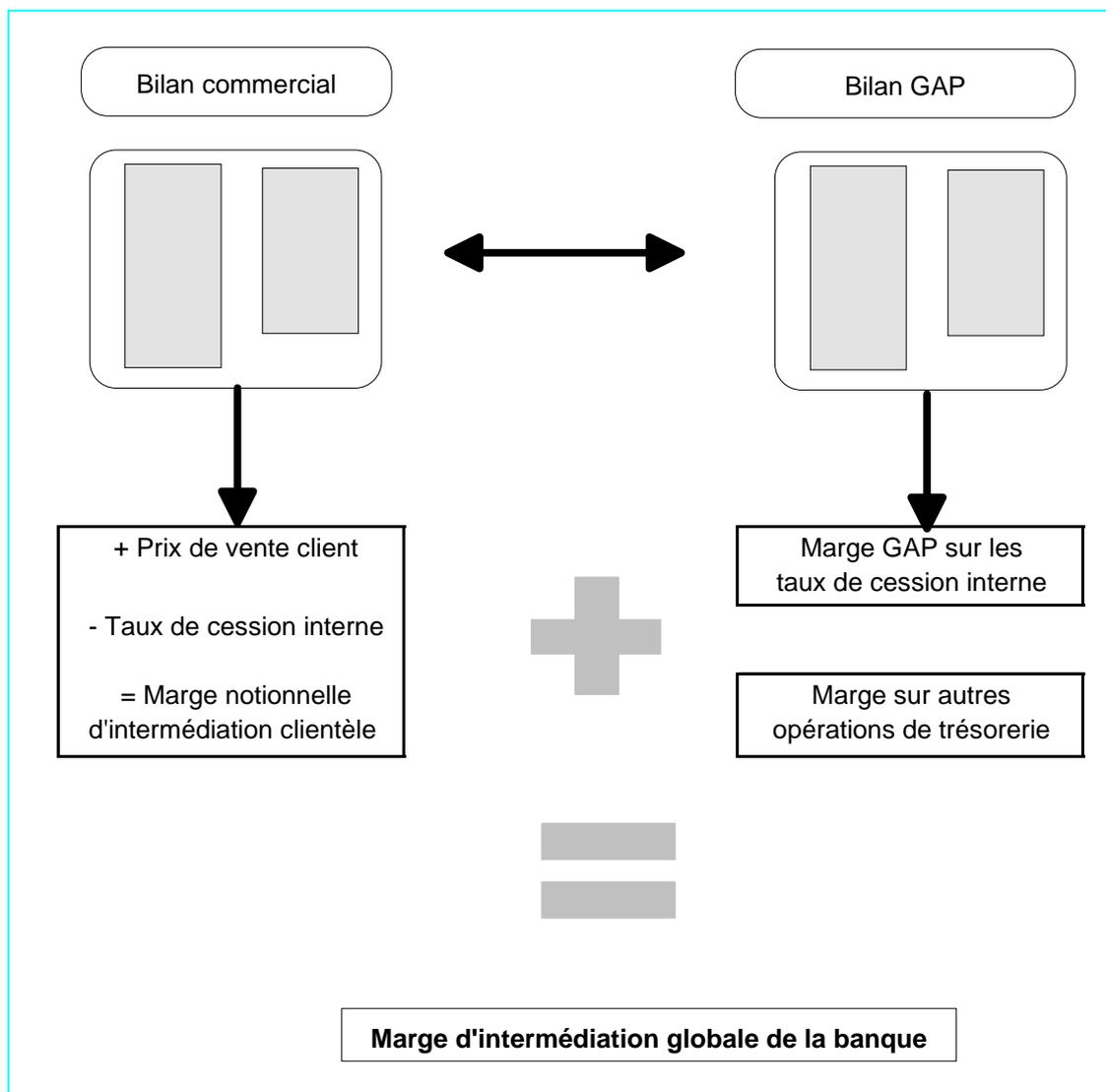
Une autre pratique prend en compte les *taux de marché* en temps réel au moment de la mise en force du

contrat client, ce qui suppose la maîtrise d'outils performants de gestion en temps réel.

Les taux de cession interne permettent de traduire en termes de résultats l'impact :

- des opérations de couverture internes valorisées selon les conventions choisies (taux notionnels, taux réels, etc),
- du refinancement interne des opérations non couvertes valorisées soit à partir de la position moyenne sur la période considérée au taux moyen de marché, soit à partir de la position journalière valorisée au jour le jour. Les taux de refinancement peuvent en outre être majorés ou non du coût représentatif du risque de liquidité.

En règle générale, quelle que soit la définition des taux de cession interne, la marge d'intermédiation globale de la banque est égale à la somme de la marge notionnelle d'intermédiation clientèle et de la marge de la cellule GAP.



### 1.3. Aspects économiques

S'agissant des conventions choisies, si les taux notionnels permettent de calculer une marge notionnelle d'intermédiation clientèle *stable dans le temps*, ils peuvent ne pas correspondre totalement à la réalité économique. En revanche, les taux effectifs de couverture, plus proches de la réalité, engendrent un calcul de marge notionnelle qui se répartit différemment dans le temps.

Par ailleurs, les taux de cession « interne » peuvent être « externalisés » comme c'est le cas pour une holding financière qui filialise ses activités.

### 1.4. Conclusions et recommandations

Les conventions de taux de cession interne sont un outil indispensable à l'analyse fine de la rentabilité économique d'un établissement. Cet instrument n'a cependant qu'une importance *relative* et son utilisation doit pouvoir répondre aux trois critères suivants :

- les taux de cession interne doivent traduire la politique de l'établissement et être conformes à ses caractéristiques,
- les taux de cession interne doivent être proches de la réalité économique,
- les taux de cession interne doivent être négociés de façon à atteindre un consensus général.

Même si un établissement est parfaitement adossé et ne fait pas appel au marché, il devrait utiliser des taux de cession interne.

## **2. Taux de cession interne et gestion actif-passif**

---

Les marges sur capitaux peuvent être analysées selon les axes *métier*, *centre de profit*, *client* ou *produit*. La ventilation des marges sur capitaux selon ces axes nécessite toutefois la connaissance des clés de répartition associées. Ces dernières sont constituées par les diverses *conventions internes de refacturation de la position de trésorerie* par centre, client ou produit.

S'agissant des métiers, il est souhaitable que l'*incidence de la rentabilité des fonds propres* (net des actifs et passifs immobilisés) soit valorisée isolément.

La marge globale sur capitaux peut également être décomposée par *nature fine de capitaux*, notamment *marge sur nature de dépôts* et *marge sur nature de crédits*. Cet axe d'analyse nécessite donc une répartition des produits et/ou charges internes de trésorerie par nature fine de dépôts et/ou de crédits selon trois critères :

- les produits et/ou charges de refinancement sur opérations à taux fixe,
- les produits et/ou charges de refinancement sur opérations à taux variable,
- les allocations de couverture.

La marge sur capitaux peut aussi s'analyser en tant que valeur ajoutée, sur les encours et sur la production nouvelle. La valeur ajoutée sur encours correspond à la valeur ajoutée sur les encours moyens de capitaux (crédits et/ou dépôts) sur une période donnée. La valeur ajoutée sur la production nouvelle, éventuellement détaillée par catégorie de crédits et/ou de dépôts, est elle, actualisée.

Ce schéma d'analyse de la formation économique des résultats peut ne pas suffire et rester très dépendant des caractéristiques ou des politiques d'un établissement.

## **3. Utilisation des taux de cession interne pour la gestion de la rentabilité**

---

En matière de mesure des revenus, si des approches nouvelles comme l'analyse par génération de crédits, notamment sur les crédits à la consommation, s'avèrent particulièrement innovantes, elles restent encore fortement tributaires du coût des technologies employées, et de la culture encore classique de la plupart des établissements de crédit de petite ou moyenne taille. Dans la réalité, la gestion demeure souvent très globale et fondée sur des résultats prévisionnels extrapolés à partir d'historiques réduits.

Ainsi, l'un des outils modernes de pilotage interne est la gestion actif-passif (ALM) d'une banque. Une telle gestion de l'ensemble du bilan d'un établissement peut s'organiser autour de pools multiples qui nécessitent des taux de cession interne. Quand la gestion actif-passif est formalisée par l'utilisation des taux de cession interne, les avantages suivants peuvent en effet être obtenus.

### **3.1. Instruments de politique commerciale**

---

Il est particulièrement important pour un établissement de pouvoir distinguer la rentabilité commerciale (réseau), de la rentabilité financière (transformation, équilibres financiers, etc). Essayer de réduire au minimum l'impact des risques financiers sur la performance du réseau, notamment le risque de taux, procure une plus grande stabilité et cohérence des politiques commerciales. La distinction entre rentabilité gestion actif-passif et rentabilité commerciale doit être traduite correctement dans la construction du taux de cession interne. Ce dernier peut constituer un indicateur de performance du réseau mais ne devrait pas être manipulé pour influencer sur la politique commerciale. Cela suppose une stabilité des conventions définies pour établir ces taux de cession interne et nécessite une implication de la Direction Générale dans le choix de ces conventions.

### **3.2. Instruments de gestion du bilan**

---

L'indicateur de marge globale déterminé à partir des flux bruts facilite la gestion du bilan par la direction générale.

### **3.3. Instruments de partage des marges**

---

L'utilisation des taux de cession interne permet le passage d'une culture de gestion fondée sur le suivi d'indicateurs de volume (chiffre d'affaires) à une culture de gestion fondée sur l'analyse d'une rentabilité (valeur ajoutée) par métier ou secteur d'activité. L'organisation par pools multiples et taux de cession interne facilite ainsi la ventilation des marges par axe d'analyse, métier, client, produit, etc.

### **3.4. Instruments de mesure**

---

Il est souhaitable de suivre l'évolution de la rentabilité à la fois selon les approches en flux et en stocks. La mesure de la rentabilité utilisant les taux de cession interne historiques (établis à la date de transaction) permet de le faire avec fiabilité.

### **3.5. Instruments de pilotage**

---

L'utilisation des taux de cession interne et pools multiples facilite la définition d'objectifs de marge pour le réseau et les opérationnels.

## **4. Exemple d'application**

---

Ce modèle de gestion interne est celui d'une grande banque internationale à vocation générale.

### **4.1. Organisation**

---

L'organisation du pilotage interne de cet établissement repose sur la combinaison d'une structure gestion actif-passif mondiale et de cellules gestion actif-passif décentralisées par site (« desk ») ; chaque « desk » peut également être décomposé en sous-unités opérationnelles. Au niveau le plus fin, ces sous-unités opérationnelles sont la transposition concrète des pools.

### **4.2. Principes généraux**

---

Le résultat des métiers est établi à fonds propres nuls : de manière quotidienne, chaque métier refinance tous ses actifs et place tous ses passifs auprès de la gestion actif-passif ; seules les opérations regroupées par client peuvent être compensées, toute autre compensation étant impossible ; il n'y a pas de trésorerie de résultats, les résultats dégagés sont systématiquement cédés à la trésorerie centrale.

Le rachat par la gestion actif-passif s'effectue aux conditions de marché accessibles aux trésoriers. Ces taux de cession interne ne sont ni des taux budgétaires ni des taux incitatifs. Le taux donné par la gestion actif-passif est pur (pas de commissions ni de marges refacturées) et garanti (fixé sur la durée de l'opération). En conséquence, il permet aussi de figer le taux client.

L'objectif poursuivi est d'attribuer à chaque élément d'actif ou de passif une rentabilité intrinsèque mesurée par rapport à un coût d'opportunité (placement ou refinancement sans risque sur le marché), et déclinée par nature de recettes, métiers, etc.

### **4.3. Modalités de fixation du taux de cession interne**

---

Le rachat s'effectue en minimisant le risque de taux : le taux de cession interne simule le comportement d'un trésorier se refinançant sur le marché pour toute la période de stabilité du taux et du montant de l'opération.

Le calcul des intérêts de valorisation s'effectue sur base quotidienne. En cas d'erreurs ou de changement de méthode, les modifications rétroactives sont prises en compte.

## 4.4. Exemples de taux de cession interne

OPÉRATION	TAUX DE CESSION INTERNE
Crédit 10 ans TF remboursement in fine	Taux à 10 ans du jour du début de l'opération
Crédit 10 ans TF remboursements mensuels constants	Moyenne pondérée des différents taux correspondant aux échéances de remboursement
Crédit 15 ans Pibor 6 mois + marge (révisable tous les 6 mois)	Pibor 6 mois de la période concernée
Crédit TV (TMP ou TBB+marge)	TMP
Revenus des fonds propres, besoin en fonds de roulement, survaleurs, participations, immeubles	Moyenne du taux des OAT 10 ans pour la période concernée
Créances douteuses	TMP
Dépôts à vue stables	Moyenne glissante (pondérée par les montants engagés) des taux à 7 ans
Dépôts à vue instables	TMP

Le modèle cité dans cet exemple est très spécifique. Mais un tel système d'adossement sec au marché ne peut pas être généralisé systématiquement et n'est pas adapté dans des situations de taux administrés par exemple. En outre, cet exemple devrait être différencié pour d'autres situations caractéristiques, telles que celles d'une grande banque de réseau, d'une banque généraliste ou d'une banque à dimension internationale.

Chaque établissement devrait donc développer un modèle propre tenant compte de ses caractéristiques et de ses différences organisationnelles. Mais chaque mode d'organisation doit aussi répondre aux questions cruciales suivantes.

- Qui fixe les taux de cession interne ?
- À quelle fréquence sont-ils renouvelés ?

## AT N° 3 COÛTS OPÉRATOIRES

### 1. Définition du champ d'étude

Le champ d'étude concerne les coûts opératoires hors coûts de la ressource. Il doit comprendre l'ensemble des activités bancaires et pas seulement l'activité de crédit.

Si l'architecture d'affectation des coûts peut être proche dans beaucoup d'établissements de crédit, indépendamment des activités étudiées, la mesure des coûts eux-mêmes demeure très différente d'un établissement à l'autre. Une architecture commune n'empêche pas des applications différentes, ni a fortiori des coûts réels différents du fait de l'organisation ou de la performance de chaque établissement.

En outre, l'étude ne se limite ni à l'activité en francs ni au seul territoire métropolitain, même si l'éclairage portera sur ces deux facteurs.

#### 1.1. Architecture d'un système de comptabilité analytique

Il existe de nombreux axes possibles d'imputation des coûts retenus par les contrôleurs de gestion dans la mise en place de leur comptabilité analytique. La définition d'un ou deux axes à privilégier par les établissements de crédit paraît difficile. Se limiter à un seul axe d'analyse comme celui de l'analyse des coûts par centre de responsabilité semble réducteur.

L'ensemble des axes d'analyse retenus par les établissements, ou ceux qui sont les plus usités, sont les suivants :

- produits ou services, filières,
- clients ou segments de clientèle,
- centres de responsabilité (centres de profits),

- métiers,
- réseaux de distribution.

L'axe d'analyse par centre de responsabilité ou « centres de profit » semble être aujourd'hui, en France, le plus communément utilisé. D'autres axes peuvent être définis. Ainsi, on peut partager les centres de responsabilité selon les zones géographiques ou par catégories de centres (centres de profit, opérationnels, fonctionnels, de structure).

Aucun établissement présent dans le groupe de travail ou ayant été interrogé ne semble disposer de moyens matériels et analytiques lui permettant d'avoir une base de données exhaustive susceptible de lui garantir la cohérence des informations produites selon tous les axes. La plupart d'entre eux privilégient un, deux ou trois axes d'analyse lors de la saisie, du traitement et de l'archivage des transactions élémentaires (recueillant par exemple les caractéristiques du produit, du client et du centre de responsabilité concerné), ce qui permet de produire une information fiable et cohérente selon ces trois axes. Les autres axes d'analyse sont ensuite traités par assemblage des informations (reprenant par exemple les informations par centre de responsabilité pour conduire une analyse par canal de distribution).

Il peut exister plusieurs portes d'entrée dans une comptabilité analytique : la transaction élémentaire ou la comptabilité générale, par exemple. Cependant, la comptabilité analytique ne peut opérer sans établir de rapprochement périodique avec la comptabilité générale. L'organisation d'une collecte d'information unique entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale résoudrait naturellement ce problème. Même si chacune d'entre elle applique ensuite des méthodologies qui peuvent être distinctes, la base de départ ne saurait être divergente. Un rapprochement entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique nécessite une analyse fine des écarts existant entre les deux pour assurer une bonne concordance dans l'interprétation des résultats.

Différents problèmes subsistent comme, par exemple, ce qui concerne le passage d'un calcul des frais sur encours à une analyse de frais sur la production. Les coûts peuvent-ils être amortis sur plusieurs années ou doivent-ils être pris en compte l'année de mise en place du crédit ? L'amortissement en comptabilité analytique peut être plus long qu'en comptabilité générale. Dans ce cas, il est difficile de réconcilier les deux types de comptabilités.

***Centrer l'analyse sur la production nouvelle correspond à la formulation de l'article 20 du règlement n° 97-02. Cette approche peut néanmoins être complétée par d'autres.***

## **1.2. Quelques principes de comptabilité analytique**

Certains principes peuvent servir de repères pour l'organisation de l'analyse des coûts :

- possibilité d'isoler les différents coûts,
- suivi des coûts de chaque fonction ou secteur,
- mise en place d'une structure par centres de responsabilité (indicateurs de suivi, nominations de responsables),
- suivi du produit net bancaire sur la production nouvelle,
- suivi des coûts cibles ou d'objectifs de réduction de coûts,
- définition des axes produits/services pour permettre un découpage plus fin des coûts par métiers, par clients...

- Pour les indicateurs suivant la production nouvelle (et non pas les encours), il paraît difficile de « recoller » à la comptabilité générale. Cette approche commerciale n'est en effet pas aisément conciliable avec les comptes de l'entreprise. Néanmoins, elle paraît bien adaptée à l'activité crédit et à la dynamisation d'un réseau d'agences. En effet, dans ce cadre, le poids du passé ne doit pas pénaliser le nouveau chef d'agence.

- Pour le preneur de décision (la direction générale), la rentabilité doit s'apprécier non seulement sur la production nouvelle mais aussi sur les encours gérés. Cette approche de compte d'exploitation se réconcilie sans problème avec la comptabilité générale.

- Le coût comptable n'est que rarement le coût réel ; des redressements doivent très souvent avoir lieu pour délivrer une information aux secteurs opérationnels.

- Les deux approches, d'exploitation et commerciale, peuvent cohabiter dans la mesure où elles correspondent à des objectifs différents.

- On ne peut déclarer a priori une méthode de comptabilité analytique meilleure qu'une autre. La définition des outils retenus dépend totalement des objectifs visés et de la stratégie de l'entreprise. Les

établissements de crédit possèdent des approches différentes pour l'imputation des coûts opératoires selon :

- le mode retenu (production ou encours),
- la définition des coûts eux-mêmes (coûts réels, standards, moyens...),
- la stratégie suivie.

● Il semble ainsi exister quatre types principaux de coûts différents dans les établissements :

- coûts réels mesurés a posteriori,
- coûts standards ou prévisionnels,
- coûts marginaux (par client, par type d'opération..),
- coûts négociés entre centres de responsabilité ou prix de cession interne.

● À partir de ces critères, il est possible de construire une matrice des modes de contrôle de gestion et de comptabilité analytique en fonction des objectifs poursuivis et des avantages, inconvénients et risques attachés à chaque méthode (voir annexe à cette fiche). D'ailleurs, dans certains établissements, le contrôle de gestion du siège définit plusieurs types de contrôles analytiques pour les agences du réseau, mais le choix n'est pas imposé. À partir de cette matrice, un idéal type pourrait être aussi exposé.

Trois critères peuvent être identifiés :

- les méthodes retenues pour le calcul des coûts opératoires,
- les axes d'analyse,
- les objectifs poursuivis par l'établissement.

Le tableau ci-après reprend les différentes rubriques retenues.

MÉTHODES	AXES D'ANALYSE	OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"><li>· Coûts complets réels</li><li>· Coûts complets standards</li><li>· Coûts marginaux</li><li>· Coûts partiels ou semi complets</li><li>· Coûts directs/indirects</li><li>· Coûts variables/fixes</li><li>· Coûts de marché</li><li>· Coûts cibles</li><li>· Prix de cession interne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Organisation en centres de responsabilité ou de profit</li><li>· Métiers (réseau, marché, conseil...)</li><li>· Marchés/segments de clients (particuliers...)</li><li>· Filières/familles de produits (moyens de paiement, dépôts à vue...)</li><li>· Canaux de distribution (agences, minitel...)</li><li>· Clients</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Tarification</li><li>· Réduction des coûts</li><li>· Compétitivité</li><li>· Analyse de la rentabilité</li><li>· Analyse coût qualité</li><li>· Budgétisation et suivi des réalisations</li><li>· Animation, dynamisation, responsabilisation du groupe</li><li>· Analyse stratégique</li><li>· Amélioration de l'organisation</li></ul>

Les systèmes mis en place privilégient souvent un axe particulier, en fonction de l'activité de l'établissement. Certains établissements ou réseaux partent d'un axe produit et tendent vers un axe client et d'autres procèdent de manière inverse. Certaines banques, peu nombreuses, ont mis en place un système multi-axes.

Le système multi-axes nécessite, en effet, des moyens importants. En leur absence, un arbitrage sur les axes à retenir est nécessaire mais des possibilités d'évolution du système (développement d'autres axes) doivent être prévues dès la conception du projet. Une architecture informatique adaptée est alors indispensable à la mise en place de systèmes de contrôle de gestion efficaces. Le contrôle de gestion doit ainsi être partie prenante à tous les projets informatiques en cours.

Les systèmes d'analyse choisis par l'établissement doivent être cohérents avec la stratégie poursuivie. Ils ne peuvent être uniformes dans tous les établissements, de même que le choix d'une stratégie est du ressort de chaque établissement qui doit s'attacher simplement à assurer la cohérence interne des choix, l'information de la direction générale (elle doit notamment avoir les moyens de connaître les conséquences de ses choix stratégiques) et la conformité du système de contrôle de gestion ou de comptabilité analytique

## 2. Méthode des coûts complets

Un système de mesure des coûts de revient des opérations bancaires doit reposer sur un découpage de l'établissement en centres d'activité et sur un processus de déversement des charges. Selon les options choisies et les axes d'analyse retenus, cette méthodologie sera plus ou moins complexe à mettre en oeuvre

et nécessitera des moyens de traitement de l'information adaptés.

## **2.1. Découpage en centres d'activité**

---

Toute banque doit pouvoir effectuer son découpage en centres de responsabilité, de telle façon que l'ensemble des centres couvre la totalité de la banque et qu'il n'existe pas de partie commune à deux centres.

Quatre types de centre de responsabilité sont généralement identifiés :

- centre de profit,
- centre opérationnel,
- centre fonctionnel, de moyens ou de support,
- centre de structure.

Cette typologie est largement admise dans le monde bancaire, comme en témoigne le Conseil national du crédit qui, dans son rapport de juin 1990 sur la « productivité des établissements de crédit » distingue quatre catégories d'activité : l'activité commerciale, l'activité de production, l'activité de support et l'activité de structure.

Un centre de responsabilité peut être découpé à son tour en plusieurs centres d'activité ou sections analytiques.

## **2.2. Processus de déversement des charges**

---

La source principale d'information de la comptabilité analytique est la comptabilité générale.

Les frais de gestion (salaires et charges de personnel, frais généraux et amortissements) constituent la matière de base de l'analyse et du calcul des coûts.

Toutefois, compte tenu de ses objectifs analytiques d'une part, de sa vision prospective d'autre part, le contrôle de gestion est susceptible d'avoir sa propre approche des éléments comptables et, par ailleurs, de prendre en compte des éléments extra comptables.

### ● **Frais généraux directs**

Les frais généraux directs sont les frais comptabilisés par le centre de responsabilité lui-même, sur ses propres livres, et qui le concernent dans le cadre des autorisations budgétaires.

Certains frais généraux directs peuvent être comptabilisés dans un centre unique et concerner d'autres centres, par exemple loyers et charges de personnes ; il convient alors de les répartir sur les centres concernés.

### ● **Frais généraux indirects**

Il convient de ventiler les charges des centres de structure, si l'option a été retenue par la banque, et des centres fonctionnels sur les centres opérationnels et les centres de profit.

Cette ventilation est faite selon la forme de la prestation :

- prestation consistant en la mise à disposition d'un bien durable (locaux, matériels),
- prestation pour laquelle il est possible de chiffrer de manière précise par entité bénéficiaire un volume consommé,
- prestation dont la consommation est difficilement quantifiable,

### ● **Différents modes de facturation peuvent être envisagés**

- *Facturation à la redevance*

La redevance correspond à un prix fictif de location facturé en contrepartie de l'utilisation d'un bien durable propriété de la banque.

- *Facturation en fonction du volume*

Cette méthode de facturation s'applique chaque fois qu'il est possible de quantifier de manière économiquement correcte les « volumes consommés » par les bénéficiaires. Le prix unitaire peut être soit standard, soit réel.

- *Facturation par clef de répartition*

Ce mode de facturation consiste en un transfert d'assiette de frais par application de pourcentages ou de clés

affectables à chaque bénéficiaire.

Comme son nom l'indique, cette méthode n'a pas la précision économique (volumes réellement consommés) de la précédente ; elle a toutefois son utilité car elle permet de facturer des prestations intangibles dont la consommation est difficilement quantifiable.

Chaque fois que possible, il convient de préférer à la répartition selon des clés conventionnelles (m<sup>2</sup>, effectif) une répartition selon la consommation.

Les centres fonctionnels consomment également des prestations fonctionnelles et l'utilisation simultanée de clefs de répartition peut conduire à des systèmes d'équation à résoudre.

Une approche plus simple consiste à faire abstraction des prestations réciproques (méthode de la cascade).

#### – *Calcul des coûts d'opération*

À l'issue de la phase précédente, les charges se trouvent principalement concentrées sur les centres opérationnels et les centres de profit.

La confrontation des charges des centres opérationnels, frais directs et frais indirects en provenance des centres de structure et des centres fonctionnels et des volumes d'opérations traitées par ces centres permet de calculer des coûts d'opérations.

Si les charges et les volumes sont réels, le calcul conduira à des coûts de revient réels, si les charges sont budgétaires et les volumes prévisionnels, il conduira à des coûts prévisionnels assimilables à des standards.

La méthodologie que l'on peut retenir pour le calcul des coûts de revient et la facturation des coûts des opérations aux centres de profit est décrite de manière plus détaillée dans la présentation du coût complet standard.

### ● **Facturation des coûts opératoires aux centres de profit**

Cette étape consiste à mettre au point des méthodes de facturation des opérations traitées par les centres opérationnels mais qui sont générées par les centres de profit.

Il existe deux méthodes :

- le choix peut se porter sur les coûts réels et les volumes réels ; les centres opérationnels de ces entités n'ont donc pas de résultat ;
- les charges des centres opérationnels peuvent être répercutées sur les centres de profit à l'aide de coûts standards et de volumes réels. Il en résulte des écarts au niveau des centres opérationnels, mais la possibilité d'analyser la productivité de ces centres.

L'annexe de la page suivante présente un schéma synthétique de la méthode des coûts complets.

## **2.3. Mise en œuvre d'un système de coût complet**

Le système de coût complet doit couvrir avec équité toutes les opérations de la banque, qu'elles soient nouvelles ou anciennes et quel que soit leur type. Par ailleurs, l'organisation d'un système de coûts complets ne peut s'intéresser seulement à la production nouvelle.

Le système peut être plus ou moins détaillé. Certains établissements distinguent plus de 200 types différents d'opérations, cinq modes opératoires et cinq ou six éléments opératoires, de sorte qu'au total près de 6 000 combinaisons sont possibles.

Le système nécessite tout d'abord un suivi d'opérations très fin et ensuite une remise à jour périodique systématique

En effet, tout changement de procédure impose de refaire les calculs. Il est idéal de pouvoir les anticiper en effectuant la mesure de standards prévisibles dans des centres expérimentaux avant de décider des changements de procédures pour anticiper les conséquences de ce changement sur les coûts opératoires.

En outre, l'ensemble des coûts doit être révisé périodiquement pour tenir compte des gains de productivité.

Au total, un système doit permettre une bonne connaissance du mode de traitement des opérations et de l'organisation de la banque. En contrepartie, toute modification de la structure de l'établissement a un impact sur les coûts et doit entraîner un réaménagement des taux de cession interne ou de refacturation.

Néanmoins, comme tout système d'information, il ne permet pas un « recollement » exact aux données de la comptabilité générale car par exemple :

- toutes les opérations ne sont pas reconnues par le système (les opérations manuelles...),
- la productivité n'est pas uniforme dans les centres locaux.

Le rôle des contrôleurs de gestion est justement d'analyser les écarts, d'expliquer les différences apparues

au niveau local et d'aider les responsables opérationnels concernés à améliorer leur performance.

La première mise en place d'un système de coûts complets peut être onéreuse dans la mesure où une base de données ou d'informations fiables sur les standards opérationnels, une organisation détaillée de la banque et des procédures ne préexistent pas. Un outil informatique puissant est aussi nécessaire, mais la comptabilité analytique bénéficie largement, lorsqu'elles existent, de la centralisation informatique et de l'uniformisation du système de traitement des opérations. En revanche, les établissements de crédit à structure en réseau sont organisés différemment.

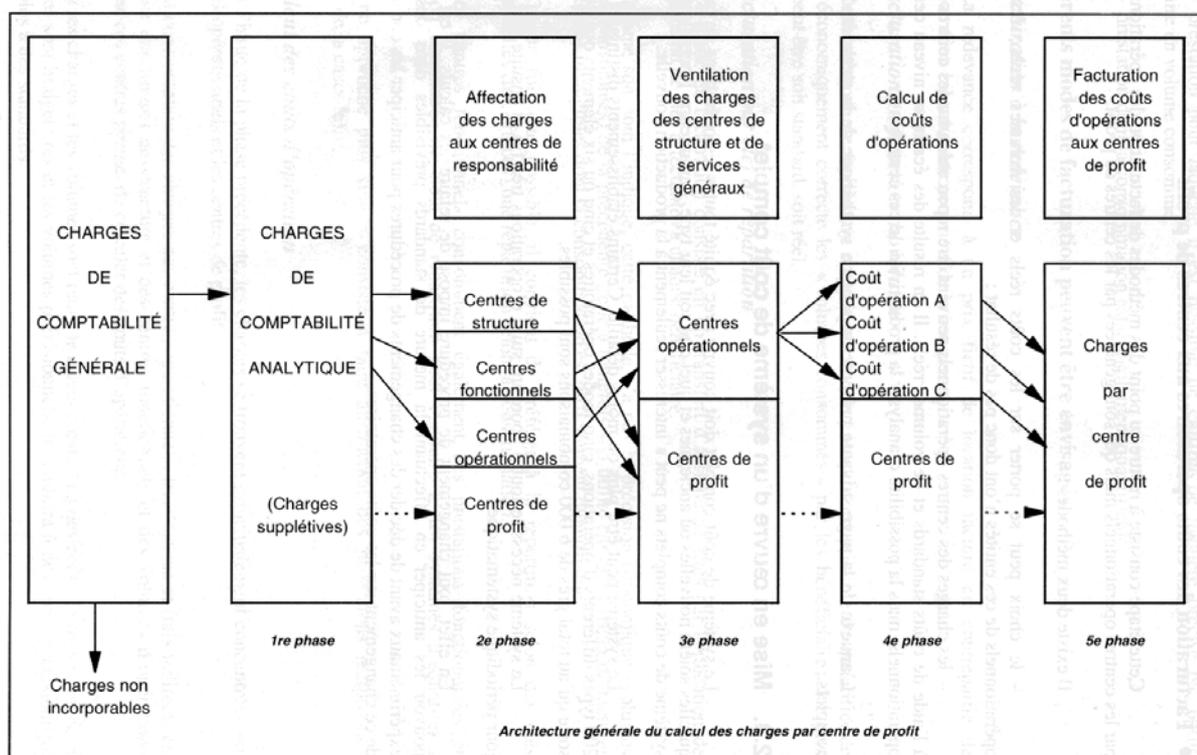
Pour mener à bien un tel système dans un groupe décentralisé, une démarche identique peut être suivie, mais avec des méthodes alternatives (statistiques ou économiques) et des « sous-centralisations ». Cela se révèle moins précis mais donne aussi de bons résultats.

Des effets pervers peuvent survenir. Notamment, le responsable du centre de profit peut avoir l'impression que les coûts refacturés à son centre sont variables et ne lui seront plus facturés en interne si le client disparaît. Or, le client, même apparemment non rentable, participe à la couverture des coûts. Dans l'activité bancaire, la part des charges fixes demeure très importante.

Pour tenir compte du poids des charges fixes, l'analyse de la rentabilité des clients pourrait faire apparaître la part fixe et la part variable. Mais cette mise en place doit s'accompagner de certains garde-fous et d'une bonne formation des responsables opérationnels.

### SCHÉMA DE LA MÉTHODE DE COÛT COMPLET

#### SCHÉMA DE LA MÉTHODE DE COÛT COMPLET



### 3. Approche standardisée

La différence avec la méthode des coûts complets décrite précédemment concerne essentiellement les mécanismes de rémunération et de facturation sur la base de coûts standards.

Dans cette méthode les coûts standards sont calculés initialement sur des volumes standards (ou prévisionnels) en cours d'année. Les centres opérationnels sont rémunérés de leurs travaux sur la base de coûts standards et de volumes réels. Les centres de profit sont facturés également sur cette base.

Si les standards sont correctement établis, la rémunération des centres opérationnels couvre leurs charges lorsque l'activité est normale. En cas de sous-activité, le centre enregistre un écart négatif (perte) ou au contraire, en cas de suractivité, un écart positif (gain).

Les résultats des centres opérationnels servent donc, pour les centres de profit, d'amortisseurs aux variations d'activité.

Les coûts standards de rémunération des centres opérationnels et les prix standards de facturation des centres de profit sont calculés de telle sorte qu'il y ait un équilibre global. Pour établir ces standards, différentes méthodes peuvent être utilisées.

Parmi celles-ci, certains établissements ont choisi la méthode de mesure des temps, très utilisée également dans l'industrie.

Cette méthode consiste à déterminer les temps nécessaires au traitement des opérations et à calculer un coût horaire standard.

### **3.1. Détermination des temps de traitement**

---

À partir notamment d'observations sur site, il est possible de reconstituer la filière de traitement utilisée, représentée par l'ensemble des tâches réalisées et d'évaluer le temps d'exécution de chaque tâche élémentaire dans chaque site intervenant.

Plusieurs méthodes sont possibles : une méthode participative comme les entretiens, une méthode d'évaluation des temps (ou MTM « methods of time measurement »), le chronométrage.

La méthode du chronométrage est la mieux adaptée à l'étude des opérations bancaires, mais il est nécessaire, néanmoins, de se fonder sur de nombreuses observations pour déterminer un temps moyen qui intégrera la diversité d'expérience et de qualification des personnes participant à ce traitement.

Pour les opérations à filières multiples et correspondant à des volumes importants, la méthode du chronométrage peut être recommandée.

Le temps moyen par tâche ainsi déterminé peut servir de standard au niveau d'une entité juridique (filiale) ou d'un secteur géographique (région, pays pour une succursale).

Ces temps moyens doivent néanmoins être revus périodiquement, particulièrement chaque fois que des modifications interviennent dans les traitements ; il est important de tenir compte des gains de productivité entraînés par ces changements.

#### **Calcul du coût horaire**

Chaque tâche élémentaire ayant fait l'objet d'une mesure doit être évaluée selon un coût horaire qui lui est propre.

Sur chaque site, il convient donc de regrouper les tâches pouvant être évaluées au même coût horaire, c'est-à-dire les tâches effectuées par les mêmes personnes, ou par des personnes de même qualification dans des conditions matérielles (locaux, machines, etc) comparables.

Plus le nombre de coûts horaires calculés est important, plus la méthode est précise, plus il est nécessaire, cependant, de bien appréhender les informations utiles au calcul et ceci n'est possible que si la structure organique est cohérente avec les coûts horaires.

C'est pourquoi, les coûts horaires sont souvent calculés au niveau de centres d'activités, ou de services (guichet, arrière-guichet, etc pour les agences, services « chèques », service « effets », etc pour les centres de traitement).

Le coût horaire est calculé ainsi :

$$\text{assiette de frais généraux} / \text{nombre d'heures de production}$$

Le coût horaire standard est déterminé, au niveau des sites métropolitains, à partir des frais budgétisés et des effectifs prévisionnels (permettant de calculer les heures de production).

### **3.2. Détermination de l'assiette de frais généraux**

---

Elle est composée de frais généraux (directs et indirects) du centre opérationnel ou de la partie du centre opérationnel (service) qui traite les tâches.

Les coûts de structure sont exclus de l'assiette permettant de calculer le coût horaire ; en conséquence, les charges de structure ne rentrent pas dans le calcul du coût des opérations.

Sont également exclus de l'assiette de calcul du coût horaire, les coûts, dénommés coûts spécifiques, qui peuvent être directement imputables à une opération (exemple : frais d'affranchissement pour un avis d'opération).

En effet, le coût horaire sert à évaluer différentes tâches relatives à de multiples opérations ; si des coûts spécifiques à une opération sont inclus dans l'assiette de calcul, une sorte de mutualisation de ces coûts entre les opérations est effectuée, ce qui entraîne une perte de précision. Il est donc nécessaire de les isoler.

Les coûts spécifiques ne rentrent pas dans le calcul du coût horaire des opérations, mais ils entrent dans le coût de revient de l'opération.

### **3.3. Détermination du nombre d'heures de production**

---

Ce nombre est calculé à partir du temps de travail théorique et des effectifs du centre opérationnel ou de la partie du centre opérationnel (service).

Mais le chiffre calculé correspond à une réalité « inaccessible » : en effet, il faut tenir compte du fait qu'il existe du temps de travail non directement opératoire (lectures des circulaires, recherches, etc) et des temps morts pendant lesquels la personne n'agit plus dans le processus de production.

Il est donc important de pouvoir apprécier ces temps « non opératoires » et d'en répercuter le coût dans le prix des opérations afin de ne pas pénaliser les centres opérationnels.

Deux démarches sont possibles :

- majorer le temps opératoire mesuré d'un pourcentage forfaitaire ; ce temps majoré est alors évalué au même coût horaire que celui calculé ci-dessus,
- majorer le coût horaire mesuré, ce coût horaire majoré servant à évaluer le temps opératoire.

Pour cette dernière démarche, un taux de pondération doit être calculé et venir augmenter le coût horaire calculé.

### **3.4. Coût de revient des tâches et d'une opération**

---

Le coût de revient de chaque tâche est le produit du temps standard par le coût horaire du Service qui la traite, auquel il convient d'ajouter les coûts spécifiques.

$$C_R = T \times C_H + C_S$$

avec  $C_R$  = coût de revient

$T$  = temps standard

$C_H$  = coût horaire du service

$C_S$  = coûts spécifiques

Le coût de revient d'une opération est la somme des coûts de revient des tâches qui composent sa filière de traitement. Il n'y a donc pas un coût de revient par opération mais autant de coût que de filières de traitement.

### **3.5. Rémunération du centre opérationnel**

---

Le centre opérationnel traite les opérations pour le compte des centres de profit.

Selon le principe de valorisation des relations internes entre clients et fournisseurs, le centre opérationnel est rémunéré par les centres de profit sur la base des coûts de revient des tâches et des volumes réels traités.

Puisque la conséquence des temps morts a été incorporée soit dans le temps standard, soit dans le coût horaire standard, pour une activité normale, la rémunération doit couvrir l'intégralité des frais directs et indirects du centre opérationnel.

Chaque centre opérationnel est rémunéré selon l'activité effectivement réalisée.

### **3.6. Prix de facturation d'une opération**

---

Le calcul d'un prix de cession fondé sur le coût standard se complique lorsqu'une même opération peut être traitée selon des procédures différentes en fonction du lieu où elle a été effectuée à l'origine.

Il y a alors, pour une même opération, autant de coûts de revient que de filières de traitement.

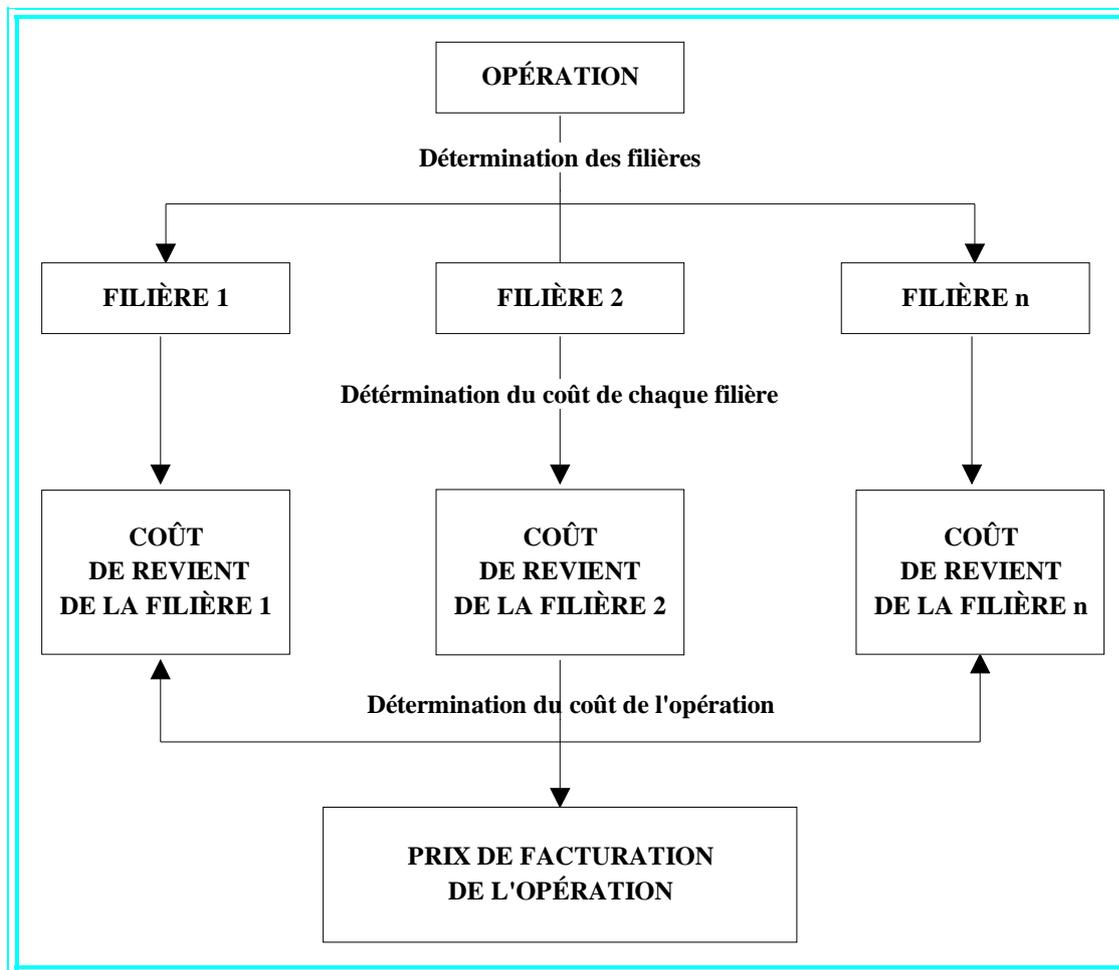
La question se pose alors de savoir s'il convient de facturer aux centres de profit les opérations à des prix différents selon la filière de traitement utilisée ou au contraire de calculer un prix de facturation unique.

Il faut distinguer deux cas.

- Lorsque l'utilisation de la filière ne dépend ni du client ni du centre de profit mais uniquement de l'organisation interne de l'établissement, il convient d'utiliser un prix de facturation unique défini ci-après.

En effet, les centres de profit n'ayant pas le choix des moyens mis en oeuvre pour traiter les opérations, il n'est pas équitable de facturer une opération à des prix différents selon le processus de traitement suivi.

Le processus de détermination du prix standard de facturation peut être représenté par le schéma suivant :



Le prix de facturation d'une opération est donc calculé en fonction des coûts de revient nationaux standards de chaque filière ; des prévisions de volumes par filière sont alors établies et permettent de calculer des coefficients de pondération (a %, b %... z %).

Ainsi, pour une opération donnée, nous aurons

$$\text{Prix de facturation} = \text{PR1} \times a \% + \text{PR2} \times b \% \dots + \text{PRn} \times z \%$$

a , b %, ... z % représentent les pourcentages d'utilisation, leur somme étant égale à 100 %.

Les volumes d'utilisation réels des filières doivent être périodiquement mesurés pour réajuster les pourcentages utilisés dans les calculs.

- Lorsque l'utilisation d'une filière particulière dépend du client ou du centre de profit, il est par contre conseillé de ne pas utiliser le coût de revient pondéré de l'opération, mais de facturer le coût de revient de la filière réellement utilisée.

#### **4. Approche de la comptabilité par activité ou méthode ABC**

La démarche de type ABC (Activity Based Costing ou Comptabilité analytique par activités) mesure le coût des produits, services ou clients, en reliant les coûts des centres de responsabilité à des activités ou des processus, qui ont permis de fournir le produit ou service au client. La méthode établit d'abord un lien analytique entre les coûts des centres de responsabilité et les activités ou processus concernés, puis les coûts de ces activités sont assignés aux produits, services ou clients étudiés qui ont bénéficié de ces activités ou en ont créé la nécessité.

Une activité peut être définie comme un ensemble de tâches ayant un but spécifique, comme par exemple l'ouverture d'un compte bancaire ou une demande de crédit immobilier. Généralement plusieurs centres de responsabilité contribuent à la réalisation de ces activités. Il faut ensuite identifier les coûts de chaque activité en mesurant le temps des différents types de personnel et les coûts associés dans chaque centre de responsabilité concerné par cette activité.

La démarche de type ABC (« activity based costing ») permet une mesure des coûts imputables à chaque domaine d'activité selon un découpage qu'il appartient à chaque établissement de définir. Un établissement doit donc définir des activités qui sont associées à des produits ou des clients. Ensuite, une collecte de données, soit par mesure systématique, soit par enquête effectuée auprès des personnels d'un panel

d'agences et de « back office » , doit permettre de mesurer le coût par type d'opérations contribuant à la réalisation de l'activité. Ces mesures débouchent sur un calcul de coûts standards par activité. Les coûts des activités sont ensuite affectés en fonction des consommations réelles aux produits ou aux clients qui les ont engendrés.

Les activités doivent être associées à des produits et des clients. Il appartient à chaque établissement de caractériser les activités correspondant au plus près à la réalité de son activité commerciale et de son offre de produits et services. L'expérience semble montrer que le nombre d'activités étudiées ne devrait pas être trop important, pour éviter le risque d'un trop grand détail ne permettant pas aux responsables opérationnels et à la direction de tirer vraiment parti de l'information obtenue.

Cette méthode présente l'avantage d'avoir un champ d'application modulable pouvant aller de l'analyse d'un produit, d'un marché ou de l'ensemble de l'activité.

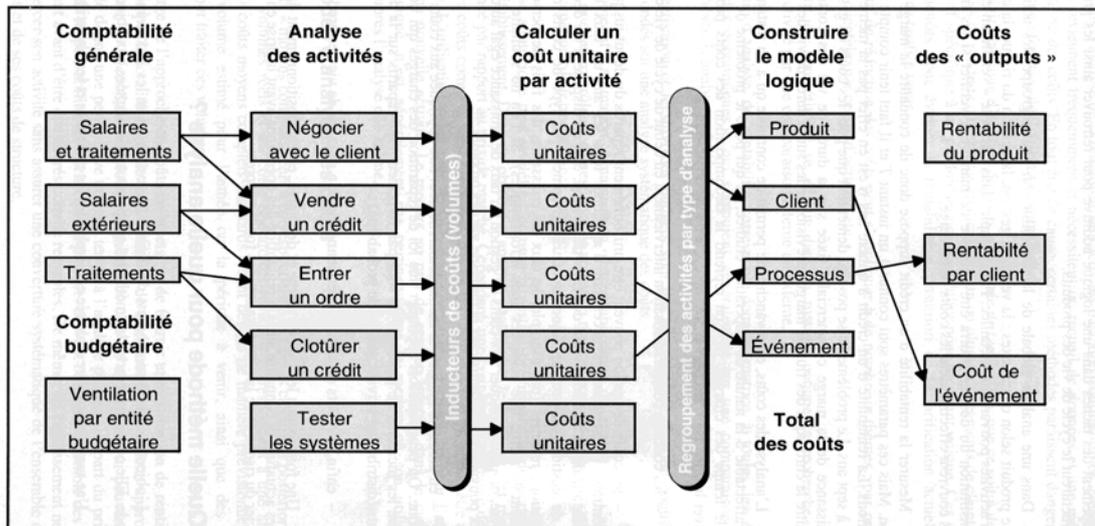
Elle permet aussi de faciliter l'analyse et la gestion des coûts par la perspective qu'elle apporte : le coût d'un produit ou d'un client peut être géré en fonction des activités qu'il engendre, le coût des activités peut être géré en fonction de l'organisation du travail et du support nécessaire pour réaliser chaque activité.

La différence essentielle entre l'approche ABC et la méthode des coûts complets est que cette dernière impute directement les coûts des centres de responsabilité aux produits en faisant l'hypothèse que les centres de responsabilité ont une activité homogène qui peut être caractérisée par une seule clé d'imputation telle que les heures de main d'œuvre. La méthode ABC reconnaît explicitement qu'un même centre de responsabilité effectue plusieurs activités, plus ou moins complexes, que les coûts de ces centres de responsabilité sont liés aux activités, qui sont elles-mêmes causées par les clients et les produits ou services.

L'approche ABC part donc d'abord du client et des produits/services pour remonter ensuite sur l'organisation des activités nécessaires et des coûts qu'elles engendrent. Cette méthode pratiquée depuis de nombreuses années dans l'industrie et certains métiers de service a montré son intérêt même si elle nécessite certaines précautions de mise en place.

## LA MÉTHODE ABC

### LA MÉTHODE ABC



Une telle méthode permet a priori de découper l'activité selon un niveau de détail extrêmement fin, en fonction du système d'information de l'établissement. Elle organise un regroupement des tâches dans une logique additive pour retrouver ainsi les grandes fonctions qui structurent le cycle de vie des produits.

Dans une analyse globale de la rentabilité, on peut regrouper les activités propres à chaque produit selon quatre axes : la vente, la gestion, la gestion du risque, la clôture, chacune de ces activités pouvant être détaillée. Par exemple, dans l'activité « vendre un crédit », la phase de constitution du dossier pourra être détaillée de manière à vérifier si les frais de dossiers perçus couvrent effectivement les coûts de montage.

Mesurer la rentabilité d'un crédit suppose donc de connaître la marge et les coûts de gestion. Mais ces paramètres sont connus à un instant  $T$  et il faut tenir compte de la durée des opérations. La rentabilité d'un crédit à quinze ans n'est en effet pas la même que celle d'un crédit à sept ans. Le problème ne se pose au demeurant que pour les coûts de gestion, puisque la connaissance de la marge commerciale, fixée sur la durée de vie des contrats, permet de connaître la chronique des flux de marges prévisionnelles sur la durée de vie des opérations.

L'analyse des coûts, en revanche, ne permet de connaître qu'à un instant  $T$  la masse de coûts affectable à la nature de l'opération étudiée, ce qui pose le problème de la transposition dans le temps des charges. Si l'on reprend la décomposition des coûts proposée, on peut retrouver la dimension temps, à travers le cycle de vie du produit :

- les coûts de commercialisation interviennent en début de cycle de vie du produit ;
- les coûts de gestion peuvent être uniformément répartis du début jusqu'à la fin de vie des contrats. Il est toutefois nécessaire d'appliquer tous les ans un taux d'accroissement représentatif de l'évolution future des frais de gestion. Si l'on dispose d'un découpage fin des coûts de gestion, on peut appliquer un taux différencié par type de coûts en fonction des anticipations retenues (par exemple, le taux de croissance des frais de personnel n'est pas forcément le même que celui des frais informatiques). Si l'on ne souhaite pas compliquer l'analyse, on peut appliquer aux coûts de gestion un taux de croissance égal au dernier constaté, ce taux pouvant être cristallisé sur la durée de vie des produits ;
- en première analyse, la même démarche peut être appliquée aux coûts liés à la gestion du risque. On peut toutefois appliquer une loi de répartition des charges qui tienne compte du fait que les incidents de paiement ne sont pas forcément équi-répartis sur la durée de vie des contrats (distribution suivant une loi de probabilité) ;
- enfin, les coûts de clôture interviennent en fin de cycle de vie des produits.

Une fois connus les flux de marge et de charge, et leur positionnement dans le temps, on peut les actualiser et connaître ainsi la rentabilité des opérations avant la prise en compte du coût financier du risque et de la rémunération des fonds propres.

## 5. Quelle méthode pour quelle analyse ?

---

L'objectif de la démarche est de définir les avantages et les inconvénients de chaque méthode. Elle consiste à écarter les méthodes qui paraissent inadaptées aux objectifs poursuivis.

Une matrice peut être élaborée en combinant les méthodes et les objectifs d'analyse.

### 5.1. Objectifs d'analyse

---

Les besoins d'analyse de la rentabilité des activités bancaires sont multiples. Néanmoins certains thèmes reviennent fréquemment et nécessitent un recueil de données et une méthode spécifique d'analyse des coûts. En tout état de cause, certaines méthodes paraissent dangereuses ou à déconseiller en fonction de l'objectif de l'analyse.

Un objectif classique d'analyse de coûts est l'étude de tarification, que ce soit à des fins d'établir des tarifs de produits ou services applicables à un ou plusieurs segments de clientèle ou une étude de tarif spécifique à un produit/service particulier pour un client unique. Ces études peuvent être menées pour évaluer la rentabilité a posteriori de la tarification actuelle ou l'établissement de tarifs à venir.

L'objectif de réduction des coûts peut s'appliquer à de nombreux thèmes : par produit, par segment de clientèle, par centre d'activité, etc.

L'objectif de compétitivité se définit dans la matrice comme la recherche d'une meilleure productivité par une comparaison interne ou externe.

L'objectif d'analyse de rentabilité correspond dans la matrice à toutes les études baptisées « études économiques », qui s'appuient généralement sur une comparaison entre plusieurs hypothèses. L'analyse coût/qualité est conçue comme l'une de ces études.

La budgétisation et le suivi des budgets sont des processus de base du contrôle de gestion et sont fondés sur une analyse systématique des coûts.

Pour l'objectif « animation, dynamisation, responsabilisation du groupe », il s'agit de tous les travaux que les contrôleurs de gestion sont amenés à réaliser pour aider les responsables opérationnels à améliorer leur performance spécifique.

L'analyse stratégique peut se définir comme la gestion prévisionnelle du portefeuille d'activité de l'établissement. Dans un objectif d'analyse stratégique, le coût complet réel peut servir de référence par rapport au prix de marché. Cependant, une connaissance précise des clés d'imputation des coûts complets réels est nécessaire. Le coût complet réel doit donc être utilisé avec précaution. L'utilisation de ce type de coût peut néanmoins se concevoir pour l'analyse stratégique d'une nouvelle activité. Le recours au prix de cession interne, dans le cadre de l'analyse stratégique, n'est généralement pas pertinent dans la mesure où son utilisation n'intervient qu'après l'analyse elle-même.

### 5.2. Méthodes d'analyse des coûts

---

Les coûts « moyens complets réels » correspondent à des coûts calculés a posteriori, une fois connus les volumes réels et les coûts opératoires réels. Ils correspondent à une analyse historique. Les « coûts moyens complets standards » sont définis de manière prévisionnelle en fonction d'un volume estimé pour l'année ou la période à venir, ainsi que des coûts prévisionnels pour traiter ces volumes.

L'avantage de l'approche en coûts complets est de fournir une estimation de rentabilité qui prend en compte la totalité des coûts opératoires et de structure. Même si cette approche a pour inconvénient de nécessiter l'emploi de nombreuses clés de répartition qui peuvent être contestables, elle donne une perspective de long terme à l'analyse puisqu'elle part du principe que les centres de responsabilité, les clients ou les produits doivent couvrir l'ensemble des coûts de l'établissement avant d'être considérés comme rentables. De même, un établissement ne peut durablement exercer son activité sans assurer une couverture systématique de l'ensemble de ses coûts opératoires et de ses coûts de structure.

L'approche en coût marginal est une tentation permanente dans tous les secteurs ayant des frais fixes élevés. L'analyse en coût marginal est d'autant plus dangereuse à utiliser qu'elle sert de support à une recherche de prix de vente marginal. Un coût ne peut être marginal que si la transaction ou le client sont eux-mêmes marginaux pour l'établissement. Un client marginal bénéficiant d'un prix de vente marginal (donc plus faible) ne devrait entraîner ni un volume important de traitement ni correspondre à un segment de clientèle suivi dans le cadre de la stratégie de l'établissement. De même, un produit ne peut être considéré comme marginal que si le volume de l'activité qu'il génère est très faible par rapport aux autres activités de la banque.

L'approche en coûts directs à un centre de responsabilité, un produit ou un client ne prend en compte que les coûts qui disparaîtraient théoriquement si le centre de responsabilité, le produit ou le client disparaissait.

Cette approche correspond au « direct costing » des Anglo-saxons. Lorsque l'analyse en coûts directs est effectuée à un niveau élevé de la structure, ou à une forte agrégation des lignes d'activités ou des segments de clientèle, elle présente un intérêt car les coûts indirects de structure sont relativement moins significatifs. Par contre, lorsque cette approche est utilisée à un niveau très détaillé du produit élémentaire ou du client individuel, elle est en fait très proche du coût marginal.

L'approche en coûts variables isole les coûts qui sont affectés par le volume de transaction ou de prestation. L'activité bancaire étant caractérisée par l'importance des coûts fixes, l'approche par les coûts variables peut s'avérer très proche d'une analyse en coût marginal.

Les coûts cibles (« target costing ») correspondent à un objectif de coûts à atteindre. Cette approche est utilisée dans l'industrie et correspond à la définition d'un objectif de coûts opératoires pour un volume prévu dans la phase de croisière après le lancement d'un nouveau produit ou service.

Le prix de cession interne est défini comme incorporant une marge. Il est normalement défini à partir d'un prix de marché de la prestation correspondante (coût complet plus une marge de profit).

Les bases de facturation entre centres de responsabilité peuvent donc être un coût moyen complet de la prestation ou de l'opération, un coût direct ou un prix de cession interne incorporant une marge de profit (soit un prix de marché de référence, soit un coût de revient plus une marge)

### **5.3. Interprétation de la matrice : exemple de l'objectif « tarification »**

La couleur de l'intersection entre un objectif et une méthode de coûts correspond à la recommandation figurative du groupe de travail sur cette combinaison.

Ainsi, pour l'objectif « tarification », le choix du coût marginal paraît inadapté voire dangereux sauf cas très particulier (celui d'une très grande chaîne de distribution qui peut bénéficier d'une tarification sur mesure tenant compte des coûts directs au traitement de ces opérations plus une marge de profit). Néanmoins, une tarification sur mesure ne devrait pas être assimilable à une tarification au coût marginal. Pour ces très gros clients la tarification et la base des coûts moyens peuvent être deux concepts à manier de manière autonome.

Les coûts moyens complets réels et les coûts moyens complets standards sont normalement les plus pertinents pour analyser la rentabilité des tarifs pratiqués ou étudier les tarifs à fixer. L'approche en coûts directs/indirects ou coûts fixes/variables devrait être utilisée avec précaution, car les coûts de structure indirects et fixes ne devraient pas être omis. Ces coûts paraissent donc moins pertinents dans un objectif de tarification. La tarification en coût cibles peut entraîner des effets pervers et doit être utilisée avec prudence.

Pour la réduction des coûts, le choix du coût cible fixe l'objectif à atteindre. Les coûts directs/indirects et les coûts fixes/variables sont également pertinents car ils constituent des leviers d'action. En revanche, les coûts marginaux sont à exclure. Les prix de marché ne sont utilisés qu'en tant qu'outils de comparaison. Aucune entreprise ne peut se situer durablement hors marché. Cependant, la comparaison entre un prix de marché, qui intègre une marge, et un coût interne qui n'en comporte pas doit être interprétée avec précaution.

Ainsi, pour un objectif d'analyse de la compétitivité, les coûts complets réels constituent un bon outil malgré leur caractère historique. Les coûts marginaux doivent être utilisés avec attention.

### **5.4. Proposition d'une matrice des méthodes et objectifs d'analyse**

La pertinence de la méthode fait l'objet d'un classement du plus foncé au plus clair, le plus foncé signifiant l'inadaptation et le plus clair un emploi sous conditions. Certaines cases de la matrice ne sont pas remplies quand les intersections sont dénuées de sens (en blanc).

## MATRICE OBJECTIFS - MÉTHODES

### MATRICE OBJECTIFS-MÉTHODES

	Tarifification	Réduction des coûts	Compétitivité	Analyse de la rentabilité	Budgétisation et suivi du budget	Animation, dynamisation, responsabilisation du groupe	Analyse stratégique
Coûts complets réels							
Coûts complets standards							
Coûts marginaux							
Coûts partiels ou semi complets							
Coûts directs/indirects							
Coûts variables/fixes							
Coûts de marché							
Coûts cibles							
Prix de cession internes							

	Sous conditions
	Méthode adaptée
	Non recommandé
	Sans signification

## AT N° 4 UN CAS PARTICULIER : L'ANALYSE DES COÛTS INFORMATIQUES

### 1. Coûts informatiques

L'activité bancaire, activité de service où le traitement des opérations nécessite des tâches nombreuses et répétitives, a favorisé de façon précoce l'informatisation substituant aux charges de personnel classiques des charges d'informaticiens, de logiciels et de matériels.

Ces charges informatiques représentent généralement le deuxième poste de dépenses générales pour les grandes banques à réseaux. Elles regroupent l'ensemble des coûts (frais généraux directs et frais généraux indirects selon la terminologie de la fiche sur le coût complet réel) relatifs au système d'information de la banque.

Celui-ci regroupe les systèmes informatiques centraux destinés aux traitements collectifs des données et les petits systèmes décentralisés habituellement appelés systèmes bureautiques.

Les principales natures de dépenses informatiques sont les suivantes :

- charges de personnel,
- coûts de matériels,
- sous-traitance,
- logiciels,
- divers.

Ce que l'on entend ici par coûts de matériel correspond en fait aux coûts des matériels et des logiciels de base. Il est bon de distinguer dans les coûts de matériel :

- coûts du matériel central,
- coûts des matériels intermédiaires (machines UNIX par exemple),
- coûts des réseaux,
- coûts de la micro-informatique.

La prise en compte de ces charges totales permet :

- d'éviter une sous-estimation chronique des coûts informatiques (il existe un rapport de multiples entre le coût affiché d'un micro-ordinateur et son coût réel complet),
- une démarche stratégique et de management : la connaissance précise du coût de développement informatique est une aide essentielle à la prise de décision en matière de projet informatique.

## **2. Méthodes d'imputation des coûts**

---

L'amortissement des frais informatiques a une incidence importante sur les résultats analytiques des établissements. De ce fait, ce poste mérite une comptabilité analytique précise.

Il existe deux démarches, d'ailleurs complémentaires, pour l'imputation des coûts informatiques.

### ● **La répartition des dépenses en fonction des axes retenus**

Il s'agit de regrouper les dépenses répertoriées par la comptabilité générale par section homogène puis de les ventiler par produit (développement, maintenance, impression, informatique des agences...). Ces dépenses par produit sont ventilées alors par centre fonctionnel. Cette répartition des dépenses en fonction de l'axe choisi par le contrôle de gestion permet un suivi précis et une imputation détaillée des coûts informatiques selon de nombreuses clés de répartition différentes (produits, centres de responsabilité). Elle permet indifféremment de raisonner en coûts réels mesurés a posteriori et/ou en coûts standards.

### ● **Le retraitement des amortissements**

La deuxième démarche, qui peut servir de complément à la première, consiste à retraiter préalablement à ces ventilations les amortissements informatiques de manière analytique. Ce retraitement s'effectue à deux niveaux. D'abord, un amortissement technique et financier est calculé qui diffère de l'amortissement comptable. Cet amortissement s'écarte de l'amortissement comptable et fiscal pour tenir compte notamment de la durée d'utilisation du matériel ou du coût de remplacement de celui-ci. Les dépenses sont alors calculées sur la base de valeur de marché du matériel et de sa durée de vie probable, à la place de la valeur historique et de la durée fiscale.

Le second retraitement vise à réduire les distorsions de prix entre les prestations informatiques fournies par la sous-traitance et celles développées en interne. À fin d'harmonisation entre les centres de profit, une égalité de traitement entre les deux types d'opérations doit être trouvée. Le retraitement vise alors à immobiliser le coût de développement des applications en interne sur le modèle de l'amortissement des acquisitions de logiciels à l'extérieur. Ce retraitement nécessite une bonne prévision de la durée de vie de l'application développée pour choisir une durée d'amortissement adéquate. Il introduit, par ailleurs, des écarts avec la comptabilité générale qui doivent être justifiés. Il reste, dans cette méthode, des coûts non imputés comme le coût stratégique de la surcapacité informatique ou coût de la sécurité (salle de secours...).

## **3. Exploitation informatique**

---

Elle regroupe les charges relatives aux moyens matériels et humains nécessaires au fonctionnement des applications liés au fonctionnement normal de la banque.

Il s'agit principalement des systèmes informatiques centraux destinés aux traitements collectifs des données, des ordinateurs, des êtres humains, des locaux et de tous les services accessoires liés à ces systèmes (sécurité, gardiennage, restauration, etc).

Les prestations effectuées par l'exploitation informatique concernent les trois principaux types de centre d'activité, selon les programmes informatiques en exploitation.

### **3.1. Centres de profit**

---

Lorsque les programmes concernent des extractions de données commerciales en vue de campagnes téléphoniques, de mailings ou de renseignements commerciaux, les prestations doivent être imputées aux centres de profit.

Les interactions informatiques avec les clients (échanges de fichiers, transmissions d'opérations, traitements de consultation) font également partie des prestations qui concernent les centres de profit.

Il en est de même de tous les logiciels de simulation commerciale et de consultation des comptes.

Enfin, les applications et le matériel utilisés par les opérateurs de la salle des marchés sont également concernés.

## **3.2. Centres opérationnels ou centres de production**

---

Ils sont concernés par toutes les applications de production, c'est-à-dire de traitement informatique des opérations bancaires, y compris l'enregistrement comptable, que ces opérations soient relatives à la banque commerciale (chèques, virements, ordres de bourse, prêts et dépôts, etc) et souvent traitées par une informatique centralisée ou qu'elles soient relatives à des opérations de la salle des marchés.

## **3.3. Centres fonctionnels, de moyens ou de supports**

---

Que le client de l'exploitation informatique soit un centre de profit, un centre fonctionnel ou un centre opérationnel, c'est toujours le planning de l'exploitation informatique et la nature des programmes informatiques qu'il fait fonctionner qui permettent de connaître le destinataire de la prestation.

La valorisation du coût d'un programme par l'exploitation informatique en vue de sa facturation peut tenir compte de nombreux facteurs ; trois sont communément utilisés :

- le temps de traitement ou temps CPU (Central Processing Unit) qui représente le temps d'utilisation par l'unité centrale,
- l'unité de stockage de l'information ou octet, en particulier pour l'utilisation des bases de données,
- le nombre de lignes ou de pages imprimées,
- le nombre de transactions de télétraitement,
- le nombre de postes de travail (ou de stations de travail).

## **4. Études informatiques**

---

Ce sont les services destinés à développer de nouvelles applications ou à assurer la maintenance des logiciels utilisés par la banque. La totalité du coût des analystes et des programmeurs figure dans ce type de charge, ainsi que les ordinateurs destinés aux tests et expérimentations.

Les charges des études informatiques peuvent se répercuter sur les bénéficiaires des prestations de façon complètement différente des autres types de charges.

La différence provient de deux causes :

- l'assiette,
- le temps.

Les assiettes des charges de l'exploitation et des autres services reposent sur des bases comptables, sous réserve des retraitements sur les dotations aux amortissements, alors que celle des études peut nécessiter des retraitements complémentaires.

En effet, souvent les banques utilisent des applications informatiques développées « en interne » ou achetées à des sociétés de services d'ingénierie informatique.

Les charges de développement « en interne » sont passées en charges comptables au fur et à mesure de leur consommation, soit sous forme de charges de personnel dans le cas des informaticiens de la banque, soit sous forme de travaux, fournitures et services extérieurs (TFSE) dans le cas de sous-traitance (développement dit « en régie »). À l'inverse, les logiciels achetés sont immobilisés et amortis sur quelques années.

Il en résulte en comptabilité générale, comme en comptabilité analytique, une différence selon le choix retenu.

Afin de parfaire la comptabilité analytique, il convient d'harmoniser les modes de calcul, soit en « passant les immobilisations en charges en comptabilité analytique », soit en « comptabilisant analytiquement les travaux faits par l'entreprise pour elle-même ».

Grâce à ce retraitement, les différents centres d'activité sont traités de façon homogène.

Un deuxième problème se pose lorsque les frais de développement ne sont pas immobilisés. En effet, un programme est conçu et réalisé longtemps avant de rentrer en service. Il est le fruit d'une analyse qui peut durer plusieurs années.

Si le retraitement précédent a résolu le problème d'équité dans l'axe d'analyse « Structure, centres de responsabilité ou de profit », il n'en est pas de même dans l'axe « Filières/famille de produit » et dans l'axe « client ». Le décalage dans le temps entre les coûts de développement et les revenus attendus pouvant conduire à des conclusions erronées, il est souhaitable d'effectuer un deuxième retraitement.

Ce dernier consiste à prévoir la durée de vie de l'application, calculer un amortissement économique et financier et ne commencer la facturation analytique que lors de la mise en oeuvre de l'application.

La grande difficulté de mise en oeuvre de la méthode est due à la nécessité de réconcilier comptabilité générale et comptabilité analytique.

## **5. Autres services informatiques**

---

Ils représentent des activités annexes à l'informatique, mais les progrès techniques conduisent à les rapprocher des services informatiques pour les problèmes de compétence, de complémentarité et de synergie. Il peut s'agir de la téléphonie, de la télétranscription, de la messagerie, etc.

La centralisation des achats et de la gestion du parc des ordinateurs de bureau peut également conduire à grossir l'importance des autres services informatiques.

Le découpage d'une direction de l'informatique peut conduire à découvrir d'autres centres de coûts : antenne de gestion des ressources humaines, cellule de budget et de contrôle de gestion, cellule d'achat de matériel, service d'organisation, etc. Les charges de ces différents centres devront être réparties sur l'exploitation, les autres services et les études.

Leurs prestations concernent tous les centres d'activité et doivent être facturées de la façon la plus économique.

Les systèmes de téléphonie modernes permettent de connaître l'utilisation par poste et permettent une facturation incontestable. Il peut en être de même pour la messagerie.

Les prestations qui correspondent à la mise à disposition de matériel peuvent donner lieu à une redevance. Cette redevance, qui correspond à un prix fictif de location facturé en contrepartie de l'utilisation d'un bien durable propriété de la banque, comprend intrinsèquement deux natures de charges :

- l'annuité d'amortissement économique et financier du bien,
- la quote-part des frais de fonctionnement liés à la gestion du bien, ceux-ci étant évalués sur une base réelle ou prévisionnelle.

## **AT N° 5 UN CAS PARTICULIER : L'ANALYSE DES COÛTS COMMERCIAUX**

---

L'objet de cette annexe technique n'est pas de revenir sur l'ensemble des procédures de traitement des coûts opératoires en prenant un exemple précis mais plutôt de souligner la spécificité des coûts commerciaux qui ne sont que rarement repris pour leur totalité dans l'analyse des coûts.

Or, les coûts commerciaux, notamment dans les banques orientées vers le marché des particuliers et disposant d'une structure à réseau, représentent la majorité des charges, du fait de la part importante des frais de personnel incorporés dans ce type de coûts.

### **1. Coûts commerciaux liés à la vente**

---

Les coûts commerciaux recouvrent des acceptions différentes :

- les coûts liés à l'acte de vente lui-même,
- les coûts liés à « l'acquisition » de la clientèle,
- les coûts liés à la « maintenance » de la clientèle.

Ces coûts peuvent être analysés suivant plusieurs axes :

- la vente classique en guichet,
- la vente via les nouveaux canaux de distribution.

#### **1.1. Coûts liés à l'acte de vente**

---

La prise en compte de ces coûts a déjà été abordée dans l'annexe technique n° 3 sur les coûts opératoires.

Pour le marché des particuliers et des professionnels, l'analyse des différentes activités des agences (pour les banques à réseau), pour conduire à une bonne appréhension des coûts commerciaux peut consister dans une première répartition à décomposer le temps disponible en grandes activités de guichet :

- l'accueil,

- la vente,
- la logistique interne,
- l'après-vente,
- le management,
- les opérations de guichet.

Une répartition plus fine permettra d'analyser le nombre de contacts, d'entretiens par agent et d'appréhender le taux de réussite de ces différents entretiens. Ce taux de réussite est très important car il permet de faire la liaison entre les actes commerciaux ayant abouti et ceux qui n'ont pas abouti.

Les entreprises pratiquant les analyses par la méthode ABC (« activity based costing ») répartissent ces temps commerciaux par produit. Pour les autres, il paraît tout de même nécessaire de distinguer les produits vendus rapidement (une carte, un découvert...), des produits qui nécessitent des entretiens plus longs (crédits, épargne-retraite...).

La mise en place de tableaux de bord commerciaux, outre un meilleur suivi de l'activité commerciale, contribue grandement à ce type d'étude.

Ces temps de traitement passés peuvent alors être valorisés. Ils doivent être alors complétés par les coûts liés aux moyens mis à disposition des agents commerciaux (coûts de l'agence, téléphone, informatique et affectation des frais de structure).

Pour les autres marchés (PME/PMI, TPE, secteur public territorial), le crédit étant une des principales activités, la répartition des activités est différente car souvent le commercial est également responsable du montage de l'intégralité du dossier.

## **1.2. Coûts liés au « marketing »**

---

Derrière chaque produit vendu, on trouve une équipe de spécialistes qui, de la conception à la mise sur le marché, travaille à l'élaboration de ces produits, à l'évolution des nouveaux concepts de vente, en assure le suivi et le reporting via des statistiques adaptées. Ils créent aussi les argumentaires et les supports de formation. Ces coûts dits de structure peuvent être affectés à l'activité commerciale et éventuellement analysés produit par produit.

La publicité représente des charges importantes pour les banques. Il faut distinguer la publicité dite d'images de la publicité destinée à vendre les produits bancaires. Dans la situation actuelle marquée par un renforcement de la concurrence, ces dépenses sont vouées à augmenter de façon continue dans les prochaines années. Il s'avère donc indispensable de les reprendre dans l'analyse des coûts opératoires. Dans le cas présent, seule la publicité d'image pourrait être rattachée à la direction générale. Les dépenses de promotion d'un produit devraient être imputées dans les coûts liés à celui-ci.

## **2. Nouveaux canaux de distribution**

---

Depuis quelques années, de nouveaux canaux de distribution ont eu pour effet de modifier la structure des coûts commerciaux. Si pour certains réseaux, ils sont considérés comme complémentaires, pour d'autres ils sont devenus le réseau principal de distribution (par exemple, établissement du type « Banque directe ») se substituant au réseau d'agences.

Pour les banques à réseau, la connaissance des coûts commerciaux et des marges associées aux produits peut inciter les établissements à distribuer certains produits de manière privilégiée via ces nouveaux canaux de distribution, comme :

- les plates-formes téléphoniques,
- les « mailings » et les coupons,
- l'internet...

En effet, certains produits ne génèrent pas de marge suffisante pour justifier un entretien classique sauf à les vendre associés dans une offre globale à d'autres produits qui viendront compléter la rentabilité de celui-ci. Dans le cas d'une vente séparée, les nouveaux canaux de distribution peuvent s'avérer plus appropriés et, à l'extrême, pour certains cas, le client effectue directement la saisie des informations.

Ces nouveaux canaux de distribution représentent néanmoins des investissements susceptibles d'être importants et ne peuvent être amortis que sur plusieurs années.

À ce stade, il convient de distinguer la part des coûts affectés aux produits et ceux qui devront être considérés comme « acquisition et maintenance de la clientèle ».

### **3. Coûts d'acquisition et de maintenance clientèle**

---

L'acquisition et la fidélisation de la clientèle représentent une part non négligeable des coûts commerciaux, mais relèvent d'une analyse spécifique dans la mesure où ils sont directement liés à la stratégie de chaque établissement. Une partie des coûts de l'informatique commerciale (notamment les entrepôts de données) peut être affectée à l'acquisition de clientèle, de même que les entretiens qui n'ont pas abouti peuvent éventuellement être considérés comme de l'acquisition de clientèle car ils vont conforter les fichiers informatiques et les bases de données nécessaires au marketing.

Très souvent, le contrôleur de gestion doit manipuler plusieurs types de coûts commerciaux, suivant le public à qui il destine l'information. Le taux de réussite constitue alors souvent le coefficient qui fait varier le niveau des différents coûts commerciaux.

La prise en compte des coûts commerciaux dans la tarification des opérations recouvre ainsi un enjeu majeur pour la stratégie de l'établissement et relève clairement, par conséquent, d'un choix de la direction générale.

## **COÛT DES RISQUES BANCAIRES, TARIFICATION ET ALLOCATION DE FONDS PROPRES**

---

### **AT N° 6 RISQUES BANCAIRES, TARIFICATION ET ALLOCATION DE FONDS PROPRES : PRINCIPES GÉNÉRAUX**

---

#### **1. Démarche générale**

---

La démarche générale de prévention des risques bancaires peut s'articuler en trois points.

##### **1.1. Identifier les risques**

---

Tout établissement doit adopter une démarche analytique avant d'appréhender le coût des risques et le calcul de l'allocation des fonds propres correspondants.

##### **1.2. Évaluer le coût des risques**

---

Il existe plusieurs démarches différentes pour l'évaluation du coût des risques :

- l'approche réglementaire qui constitue un socle minimal,
- les méthodes « scientifiques » d'analyse du risque (scoring et autres).

Une évaluation efficiente des risques suppose, au préalable, l'adoption de règles minimales à suivre dans la gestion des risques pour autoriser ces mesures.

##### **1.3. Limiter et couvrir les risques**

---

La limitation et la couverture des risques s'effectuent à différents niveaux de la stratégie de l'établissement, ex ante dès la politique commerciale et dans une gestion a posteriori des risques :

- politique de segmentation des risques et de surveillance des concentrations excessives (groupe, secteur économique, secteur géographique...),
- politique de tarification prenant en compte le coût des risques moyens,
- couverture spécifique, provisionnement,
- allocation des fonds propres.

Ces objectifs doivent être réalisés sous la contrainte de l'impératif de rentabilité des fonds propres.

De nombreux établissements de crédit se fixent un objectif de rémunération des fonds propres pour l'ensemble de leurs activités. La rentabilité peut être calculée par rapport aux fonds propres réels ou notionnels (ce qui n'est pas indifférent pour les sociétés fortement capitalisées).

L'objectif des contrôleurs de gestion est d'établir la meilleure allocation possible des fonds propres selon :

- les activités,
- le réseau,
- les marchés,
- la fonction...

Par exemple, certains établissements définissent précisément différentes catégories de métiers, calculent les fonds propres nécessaires à chacun de ces métiers et le taux de rentabilité qui leur est associé.

Ce type d'exercice recèle des limites certaines, notamment sur les activités peu consommatrices de fonds propres, qui font apparaître automatiquement des taux de rentabilité élevés. C'est le cas, par exemple, de la gestion collective. Dans ce cas, l'intégration de la valeur de marché du fonds de commerce des portefeuilles gérés, pour ajuster le calcul de rentabilité des fonds propres, permettrait de corriger les distorsions.

## **2. Typologie des risques**

---

Trois grandes catégories de risques peuvent être identifiées.

### **2.1. Risques politiques**

---

- **Risque de management**

- équipe dirigeante mal informée, défaillante ou divisée
- actionnaires divisés ou faibles
- mauvaise organisation et surveillance ou contrôle interne insuffisants (mauvais suivi) etc

- **Risques stratégiques**

- mauvaise orientation, défauts d'arbitrage
- mauvais choix de partenaires
- déséquilibre entre les moyens, les finalités, la rentabilité et le risque
- stratégie incohérente ou inconstante
- mauvaise communication (interne, externe) et image de marque

- **Risques éthiques ou de non-respect des règles**

- **Risques extérieurs**

- mauvaise appréhension des risques politiques, sociaux, humains internationaux, systémiques
- mauvaises réactions et parades

Ces risques apparaissent comme ayant beaucoup d'impact sur la survie d'un établissement de crédit. Néanmoins, ils sont également parmi les plus difficiles à appréhender et donc à anticiper. Ils inter-réagissent, bien sûr, sur les risques suivants.

### **2.2. Risques bancaires et para-bancaires**

---

- **Risques économiques**

- erreurs de prévision (inflexions sur les marchés mal évaluées, évolutions des taux mal prévues, prises de positions inconsidérées, etc)
- absence de rentabilité : erreurs de calcul de rentabilité (contrôle de gestion défaillant, provisionnement incertain, etc)

- **Risques de crédit ou de contrepartie**

- risque de signature, de crédit, de défaillance,
- risque sectoriel ou géographique (risques pays, mauvaise division des risques)
- risque de produits/supports (ex : pension livrée versus réméré)

- **Risques financiers**

- risque de liquidité
- risque de taux
- risque de change

L'ensemble des risques de liquidité, de taux et de change constitue le risque de transformation au sens large (cf annexe technique n° 7).

- risque de marché ou risque de position : correspond au risque de position sur les titres
- risques de règlement/livraison/transferts
- services, ingénierie financière

### **2.3. Risques techniques**

---

- **Risques opérationnels**

- risques techniques divers et risques technologiques (mauvais choix)
- risques juridiques (risque de litige du à un mauvais montage, une insuffisance de garanties, des erreurs d'analyse)
- risques opérationnels venant d'insuffisances dans la conception, l'organisation ou la mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et dans les systèmes d'information relatifs aux opérations de l'établissement : risques administratifs (gestion, mauvais traitements, pertes de documents, etc)

- **Risques environnementaux**

- naturels, sociaux

- **Risques sur système d'information 6(6)**

- disponibilité, intégrité, confidentialité, preuve
- catastrophe, destruction
- défaillance, panne
- fraude, détournements, pertes
- mauvaise organisation, productivité basse, coûts
- réactivité

- **Risques divers**

- autres sécurités physiques, transports, risques sur les biens et les personnes

L'ensemble de ces risques devrait faire l'objet d'une évaluation et, en fonction d'une occurrence prévisible, d'une prévention systématique. Leur coût devrait être pris en charge tant dans le cadre de la gestion opérationnelle qu'en comptabilité analytique. Cette annexe ne traite pas tous les risques de manière exhaustive.

Certains travaux ont d'ores et déjà été réalisés sur l'analyse de risques spécifiques. Ainsi, le livre blanc sur les risques informatiques propose une méthodologie d'évaluation et de prévention des risques sur le système d'information. Outre le risque de liquidité/transformation qui est traité dans l'annexe technique n° 7, ce Livre blanc se préoccupe essentiellement du risque de crédit. Néanmoins, un bref rappel des dispositions prévues en matière de suivi des principaux risques par le règlement n°97-02 du CRBF peut être utile.

### **3. Suivi des principaux risques**

---

Les grandes lignes des dispositions indispensables à prendre en matière de suivi des principaux risques sont, pour la plupart, reprises dans le règlement n° 97-02 du Comité de la Réglementation bancaire et financière. L'importance de ces éléments au regard de la détermination de la rentabilité des activités bancaires justifie un rappel supplémentaire dans le cadre de ce Livre blanc.

### **3.1. Risque de crédit (cf AT n° 9)**

---

- **Organisation et procédures de délégation**

Les décisions d'octroi de prêt doivent faire l'objet d'une analyse indépendante par rapport aux entités opérationnelles et la décision d'octroi doit être prise par au moins deux personnes.

Chaque crédit devrait reposer sur un dossier comprenant des informations sur la situation financière du débiteur, ses actionnaires et dirigeants s'il s'agit d'une entreprise et les garanties reçues. Le dossier doit faire l'objet d'une mise à jour systématique dans le cadre du suivi du crédit.

- **Analyse et stratification des encours**

Les encours (bilan et hors bilan) doivent pouvoir faire l'objet d'une globalisation par :

- niveau de risque,
- secteur économique,
- zone géographique.

L'identification doit se faire par contrepartie et par groupe de contreparties (notion de « même bénéficiaire » ou de « bénéficiaires liés »).

- **Élaboration d'un système de notation**

Chaque établissement devrait avoir établi un ou plusieurs systèmes de notation interne en fonction des risques afin d'attribuer à chaque contrepartie un niveau de risque et une probabilité de défaillance (cf AT n° 9).

- **Tarifification des crédits**

La tarification des crédits doit tenir compte des coûts liés au risque de défaillance de la contrepartie.

- **Revue trimestrielle des garanties et provisions**

Tous les trimestres au minimum, il doit être procédé à une analyse globale de la qualité des encours. Cette analyse doit notamment se faire à partir d'une évaluation récente des garanties et peut conduire, pour les encours significatifs, à modifier le niveau de risque attribué à la contrepartie. Cela peut également entraîner un déclassement en créances douteuses et/ou une modification du taux de provisionnement.

- **Revue trimestrielle a posteriori de la rentabilité des opérations de crédit**

Le suivi de la rentabilité a posteriori a pour vocation d'informer les décideurs, d'évaluer la nécessité de modifier la tarification si le produit/service continue à être commercialisé ou de revoir la conception du produit ou de la politique commerciale.

### **3.2. Risques de marché et de change**

---

- **Évaluation quotidienne des positions**

Pour toutes les opérations de marché, le système mis en place doit permettre d'effectuer, au moins quotidiennement :

- l'enregistrement de ces opérations et le calcul des résultats,
- la détermination des positions globales et des positions par instruments,
- le respect des limites,
- la mesure des risques (voir ci-après) et la bonne adéquation des fonds propres de l'établissement à ces mêmes risques.

- **Calcul d'une valeur en risques (« value at risk »)**

Si l'activité de marché est significative, la mesure des risques qui lui sont liés doit se traduire par le calcul quotidien d'une valeur en risque (notion de « perte potentielle maximale »).

Cette notion est définie comme « la mesure de l'impact le plus défavorable sur les résultats de variations des conditions de marché intervenant sur une période donnée et avec un niveau de probabilité déterminé ».

- **Limitation des positions**

La direction générale et les directions opérationnelles doivent fixer des limites d'intervention aux « traders » dans la salle des marchés. Ces limites, qui peuvent être définies par marché, par produit ou de manière globale, doivent être respectées de façon impérative. Le contrôle interne pourrait, à cet égard, avoir la possibilité de couper ces positions en cas de dépassement des limites autorisées en ce qui concerne les produits liquides.

- **Développement de scénarios de crise (« stress tests »)**

Les établissements doivent veiller à évaluer, de façon régulière, les risques qu'ils encourent sur leur portefeuille de négociation au cas où ce dernier aurait à subir de fortes perturbations du marché. On peut ajouter que ce type d'analyse peut très utilement être appliqué aux différents métiers (marchés, intermédiation) d'un établissement de crédit.

- **Rapprochement mensuel du résultat comptable et du résultat de gestion**

Au moins une fois par mois, les établissements doivent être en mesure pour toutes les opérations qui font encourir des risques de marché :

- de rapprocher le résultat comptable et le résultat de gestion,
- d'expliquer les écarts constatés.

Là encore, cette stratégie prudentielle relative aux risques de marché peut être étendue à l'ensemble des activités d'un établissement de crédit.

### **3.3. Risque de taux d'intérêt global**

---

Chaque établissement doit être en mesure d'évaluer périodiquement le risque de taux d'intérêt global résultant de l'ensemble de ses opérations de bilan et de hors bilan.

De la même façon que pour le suivi des risques de marché (voir supra), il semble, en effet nécessaire que les établissements veillent à évaluer, de façon régulière, les risques qu'ils encourent en cas de fortes perturbations du marché.

### **3.4. Autres risques**

---

- **Risque de règlement**

Il doit être possible, notamment pour les opérations de change, d'appréhender l'exposition de l'établissement à ce type de risque en distinguant les différentes phases du processus de règlement :

- heure limite pour annuler unilatéralement une opération,
- réception définitive des fonds (chez le correspondant),
- constatation de la réception définitive de ces fonds (ou de l'impayé) chez l'établissement.

Les opérations de change ne sont pas les seules visées : sont également concernées les opérations sur titres réalisées via des systèmes non sécurisés (TCN « non saturnés » par exemple).

- **Risque informatique (cf Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information)**

Les systèmes informatiques doivent être adaptés au niveau de sécurité informatique fixé par la direction générale et faire l'objet de contrôles périodiques sur :

- le niveau de sécurité qu'ils offrent et, le cas échéant, la mise en œuvre d'actions correctrices,
- l'existence de procédures de secours informatique (« back up ») permettant d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves de fonctionnement.

Le Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information traite ce sujet de manière systématique.

## **4. Tableau de bord des risques**

---

Afin que la direction générale puisse suivre l'ensemble des risques dont elle a la responsabilité, il convient d'établir un tableau de bord ad hoc. Celui-ci devra reprendre un petit nombre d'indicateurs. La liste qui suit, est de ce point de vue trop volumineuse. Elle a pour simple vocation d'éclairer la réflexion et d'inciter à s'en inspirer. On notera que certains de ces indicateurs, plus opérationnels, ont vocation à être servis

mensuellement, d'autres à une fréquence trimestrielle ou semestrielle, d'autres encore, plus stratégiques, à un rythme annuel.

Certains indicateurs, qui ont davantage leur place dans un tableau de bord opérationnel, pourront être néanmoins remontés ponctuellement dans le tableau de bord direction générale en fonction de seuils d'alerte préalablement établis.

Il semble également nécessaire de toujours mettre en relation la notion de Réalisé et la notion d'Objectif préétabli à telle période pour tel indicateur. Il est clair que le constat des écarts entre une norme et la situation réelle intéresse particulièrement la direction générale.

Par ailleurs, en termes de forme, il convient d'adopter la présentation la plus parlante des indicateurs sous forme de tableaux ou de graphiques en fonction des attentes du « pilote ».

Il faut souligner que ce tableau de bord doit s'adapter à la réalité de l'environnement et à la situation spécifique de l'établissement et tenir compte des objectifs et des variables d'actions possibles dans le temps.

Quelques pistes de réflexion peuvent être suggérées autour de quatre thèmes principaux :

- le risque de taux et le risque de transformation,
- les risques de marché,
- les risques de contrepartie,
- les autres risques de la banque (« risk management »).

#### **4.1.Risque de taux et risque de transformation**

C'est l'un des risques caractéristiques du métier de la banque qui tient au désajustement entre les durées des ressources et des emplois. Il est classique de scinder ce risque en risque d'illiquidité c'est-à-dire le risque de ne pouvoir trouver à terme la ressource nécessaire au refinancement d'un emploi qui perdure et risque de taux qui est d'avoir à refinancer cet emploi à un coût supérieur.

Le remploi d'une ressource se pose en termes symétriques.

- **Risque d'illiquidité**

- gaps par durée
- contrôle des limites fixées par durée
- coefficient de fonds propres et de ressources permanentes
- coefficient de liquidité

- **Risque de taux**

- gaps par type de taux
- contrôle des limites par type de taux
- sensibilité du PNB à une variation de 1 % des taux d'intérêt (éventuellement avec une décomposition plus fine du PNB : par type de produits...)

#### **4.2. Risques de marché**

- **Risque de change**

- surveillance des positions de change
- contrôle des limites fixées par devise
- risques liés aux opérations de marché

- **Solvabilité des contreparties**

- portefeuille de placement et de participation classé par notation interne de la contrepartie

- **Règlement-livraison**

#### **4.3. Risques de contrepartie**

L'analyse de ce risque doit être idéalement segmenté par nature de crédit.

- **Analyse globale**

- encours douteux sur encours de crédit
- encours contentieux sur encours de crédit
- encours sensibles en fonction des notations internes sur encours de crédit

- **Analyse par secteur économique et par secteur géographique**

- **Analyse par type d'agent économique**

- mêmes indicateurs par agent économique
- structure du portefeuille par notation interne de risque
- structure du portefeuille en fonction des garanties
- division des risques
- cumul des engagements supérieurs à x % des fonds propres
- partage du risque
- cumul des engagements des clients dont le montant dans les livres de la banque est supérieur à y % des engagements globaux du client
- nombre et montant des dossiers contentieux

- **Coût**

- dotations nettes de provisions majorées des pertes de l'exercice, le tout rapporté à l'encours des crédits

- **Effort de provisionnement**

- dotations aux provisions sur encours globaux
- dotations aux provisions sur encours contentieux

- **Couverture**

- stock de provisions sur encours des crédits
- stock de provisions sur encours des crédits douteux
- stock de provisions sur encours contentieux

- **Prévention**

- encours de clients fragilisés selon des critères à définir afin de mettre en œuvre des dispositifs de prévention avant passage en douteux
- nombre de clients en dépassement d'autorisation par origine

- **Qualité de la sélection des risques**

Il apparaît opportun, pour la direction générale et les directions opérationnelles, de suivre les stocks des crédits douteux et des crédits globaux en distinguant les différentes générations de prêts. Le calcul de ratios rapportant les crédits douteux à l'encours correspondant par génération permet de mesurer l'évolution dans le temps de la qualité des crédits et, au-delà, la sélection des risques.

- **Risques liés aux options cachées**

- renégociation d'emprunts (calcul des impacts sur le PNB)
- remboursement anticipé

- **Efficacité du recouvrement**

- âge moyen des crédits douteux et contentieux
- structure du portefeuille contentieux par année d'entrée en contentieux

## 4.4. Autres risques

---

La banque devrait trouver si nécessaire des indicateurs correspondants.

- **Risques techniques et technologiques**

- mesure de l'obsolescence
- qualité des procédures de sauvegarde et de secours (« back up »)

- **Risques juridiques**

- qualité des contrats

- **Risques administratifs**

- qualité de la couverture par les assurances
- qualité des procédures administratives
- risque accidentel
- risque délictuel

- **Risques commerciaux**

- mesure de l'inadaptation des canaux, des produits et services, mesure de la qualité perçue par les clients
- taux d'indisponibilité des distributeurs
- traitement des réclamations
- risque d'image

- **Risques de participation dans les entreprises industrielles**

- **Risques immobiliers**

## 5. Risques et tarification

---

La tarification doit par vocation prendre en compte les risques liés au produit ou au service à la clientèle à laquelle ils sont vendus, en plus des coûts opératoires, des coûts de refinancement et de la rémunération des fonds propres.

Le coût des risques doit être évalué a priori lors de l'établissement des tarifs en fonction de l'expérience acquise et des estimations des coûts prévisionnels de ces risques. La réalité statistique de ces risques et de leurs coûts doit être suivie systématiquement pour ajuster les tarifs si nécessaire. La tarification doit couvrir les risques de l'activité courante.

La couverture du risque peut être interprétée à différents stades. Tout d'abord, la partie des risques observable statistiquement doit être couverte par la tarification du crédit. Au-delà, les mécanismes de provisionnement doivent intervenir. Les risques exceptionnels non couverts par l'activité courante et la tarification seront couverts par les fonds propres.

## 6. Rôle de l'allocation de fonds propres (cf AT n° 10)

---

Une partie des problèmes est directement liée à la notion même de fonds propres : matelas de sécurité pour l'entreprise, ils représentent aussi l'investissement d'un actionnaire. En fait, l'allocation de fonds propres recouvre deux problèmes différents : la couverture du risque et la rémunération de l'actionnaire.

S'agissant de la couverture du risque, les risques exceptionnels, ne pouvant être tarifés, doivent être couverts par les fonds propres.

S'agissant maintenant de l'actionnaire : qu'attend-il comme juste rémunération de ses fonds propres après la couverture des coûts normaux de production (ressource, transformation, risque contrepartie, gestion, etc) ?

Si l'on raisonne en termes d'objectif de ROE 7(7), la rémunération minimum ou marge attendue par l'actionnaire pour un engagement donné peut être approchée comme l'écart de rémunération entre un

placement avec risque (l'engagement) et un placement sans risque (une OAT par exemple).

Si l'on prend par exemple un crédit pondéré à 100%, la rémunération attendue sera la différence entre le taux du ROE (corrige de l'impact de la fiscalité) et le taux d'une OAT calée sur le profil du crédit mis en place. On aura :

$$\text{ROE}/(1 - \text{IS}) - \text{OAT}$$

Cette rémunération devra être corrigée de la part des fonds propres réglementairement affectés à ce crédit. Il s'agit en effet ici d'une approche particulière, il en existe d'autres comme l'allocation de fonds propres économiques (cf AT n° 10 sur l'allocation de fonds propres).

## AT N° 7 RISQUE DE TRANSFORMATION

---

### 1. Définition

---

Le risque de transformation découle de la fonction d'intermédiation assurée par les établissements financiers qui transforment des ressources collectées auprès de la clientèle ou sur les marchés financiers en emplois (clientèle ou de marché) dont les caractéristiques diffèrent de celles des ressources en termes de durée, d'amortissement et de type de taux.

Le risque de transformation se matérialise :

- par un risque de taux (le fait d'avoir à remplacer ou à se refinancer à un taux différent de celui de l'emploi ou de la ressource) ;
- par un risque d'illiquidité (risque de ne pas trouver la ressource à l'échéance) ;
- par un risque de change.

Ces risques peuvent eux-mêmes — en cas de position défavorable — se traduire par une diminution des marges d'exploitation, voire par une ponction sur les fonds propres de l'établissement.

#### 1.1. Aspects réglementaires

---

Le risque de transformation résultant des différences de durée des emplois et ressources est encadré par la réglementation au moyen de deux ratios prudentiels :

- le coefficient de liquidité, qui impose une certaine proportion (100 %) d'emplois liquides en fonction du niveau des ressources liquides,
- le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes qui impose une certaine proportion (60 %) de ressources à long terme (plus de cinq ans) en fonction du niveau des emplois à long terme.

#### 1.2. Aspects économiques

---

Le degré réel de transformation en durée est difficile à déterminer en raison des options cachées (stabilité des dépôts à vue, remboursements anticipés...) qui concernent aussi bien les emplois que les ressources et modifient profondément la transformation calculée sur la base de durées contractuelles.

En ce qui concerne, par exemple, les dépôts à vue, chaque établissement doit établir des hypothèses de stabilité en fonction des différents paramètres (extrapolation des statistiques passées, connaissance précise des comportements clientèles...).

Par ailleurs, les actifs financiers négociables peuvent par définition être cédés avant leur échéance.

## 2. Mesure

---

### 2.1. Démarche

---

- **Une implication nécessaire de la direction générale dans la fixation des hypothèses et des limites**

La direction générale doit valider les principales hypothèses de calcul et fixer, ensuite, des limites de risque acceptables. En fait, les hypothèses choisies pour classer les différents éléments d'actif et de passif et définir des échéanciers dépendent généralement pour l'activité bancaire traditionnelle de l'option de gestion des

dépôts à vue et de la stratégie retenue.

Il est impératif que la décision relève de la direction générale de l'établissement compte tenu de son impact sur le résultat et partant sur les politiques de placement et de couverture, voire de tarification.

- **Des hypothèses étayées par des observations statistiques, validées par la direction générale...**

Pour tous les actifs et passifs à durée déterminée, la mesure du risque est claire.

Pour tous les produits à durée indéterminée, des hypothèses de calcul sont nécessaires. À cet égard, deux hypothèses s'avèrent lourdes : la forme de la courbe des taux, le rythme d'écoulement des dépôts à vue.

Compte tenu de l'importance des choix en la matière, il semble opportun d'éclairer la décision de l'organe exécutif par l'élaboration d'études spécifiques, notamment statistiques. Dans ce cadre, il peut être nécessaire de distinguer par exemple les comportements de la clientèle suivant la nature des comptes suivis. Néanmoins, une prudence certaine doit être apportée à l'interprétation des résultats, en particulier, les comportements de la clientèle en période de crise ne peuvent être approchés de manière statistique.

Ces comportements statistiques trouvent, en effet, leur limite dans le fait qu'ils sont historiques et pas forcément reproductibles dans le futur. Par exemple pour les dépôts à vue on distinguera d'un côté les comptes courants et d'un autre les comptes sur livrets, pour lesquels les comportements sont différents.

Ces hypothèses sont très importantes dans la mesure où elles modifient le profil de risque de l'établissement et l'ensemble des calculs afférents à ces risques. Il faut donc les étayer par des analyses statistiques et des modèles précis. Elles doivent enfin être formellement validées par la direction générale.

- **... complétées par une politique claire de bornage des risques (limites)...**

Des limites d'impasse de risque de transformation doivent être prévues et imposées aux gestionnaires actif-passif.

- **... ainsi que par des scénarios catastrophes**

L'élaboration d'un scénario catastrophe pour le risque de transformation doit prendre en compte des hypothèses extrêmes mais réalistes, sans lesquelles le scénario perdrait toute utilité pour les gestionnaires en raison même de son caractère utopique.

Les scénarios utilisés par la cellule GAP doivent être cohérents avec les budgets et les plans prévisionnels élaborés par le contrôle de gestion. Cette cohérence doit être assurée de telle sorte que la direction générale ait une vision homogène des risques encourus par l'établissement.

- **Des reportings spécifiques doivent être remis**

Par ailleurs, la direction générale doit disposer d'un reporting en matière de risque de transformation (en taux et durée). Le pilotage de ce reporting est dévolu soit à la cellule de gestion actif-passif soit au contrôle de gestion, en fonction des modes d'organisation choisis par chaque établissement.

Le contrôle de gestion doit pouvoir centraliser les informations délivrées par les différents services de l'établissement et assurer leur cohérence au sein du reporting dévolu à la direction générale.

## **2.2. Mesure de la transformation en taux**

La pente de la courbe des taux a une influence certaine sur le choix des hypothèses de liquidité des dépôts à vue. La pente de la courbe influence sensiblement la gestion actif-passif de l'établissement. Toute modification substantielle de la courbe nécessite alors une remise en question des hypothèses retenues pour la liquidité et la transformation des dépôts à vue.

La mesure de la transformation en taux s'effectue en calculant des impasses (montant des emplois – montant des ressources) par type de taux, du bilan et du hors-bilan. On peut utiliser par exemple cinq taux directeurs comme :

- taux fixes ou nuls,
- taux révisables administrés (comptes sur livret),
- taux variables en fonction d'un index de marché court terme,
- taux variables en fonction d'un index de marché long terme,
- taux variables en fonction d'un index « privé » (par exemple taux moyen des ressources de l'établissement) 8(8).

Il est souhaitable de mesurer la sensibilité du produit net bancaire de l'établissement à l'évolution de chacun

de ces taux.

Pour toutes les impasses à taux révisable ou variable, la mesure du risque se calcule par application à ces impasses d'une variation de l'index (souvent pour une variation d'un point de taux). Pour les impasses à taux fixe la mesure du risque se calcule par application d'un niveau de taux différent à chaque renouvellement dans le temps. Il faut donc calculer un échéancier de l'impassse à taux fixe.

Ces analyses peuvent se faire sous forme de recherches de « gaps » statiques à une date donnée ou de « gaps » dynamiques pour évaluer la sensibilité du PNB.

### **2.3. Mesure de la transformation en durée**

---

Pour la transformation en durée, le calcul du niveau de risque est également lié à la détermination de certaines hypothèses, puisque la durée « réelle » de certains emplois et ressources n'est pas connue de façon certaine.

Il convient donc de prendre en compte des hypothèses de durée, celles-ci devant être validées par la direction générale (cf supra) compte tenu de leur impact sur le calcul du risque.

Les hypothèses de liquidité pour les dépôts en comptes courants sont très variables d'un établissement à l'autre, allant du très court terme au très long terme (dix ans ou plus). Les pratiques fréquemment rencontrées sont :

- une proportion (20 à 30 %) à court terme et le solde à long terme (sept à dix ans par exemple),
- un amortissement graduel des encours du court au long terme

La mesure du risque de transformation en durée peut se faire par étapes :

- calcul d'une position de transformation sur la base des durées contractuelles,
- calcul d'une position de transformation « économique » tenant compte des échéances corrigées des options cachées, de la stabilité relative des dépôts à vue, etc,
- calcul d'une position de transformation après mobilisation d'actifs négociables (en chiffrant toutefois le coût éventuel de cette mobilisation en fonction du niveau des taux),
- calcul d'une position de liquidité sur la base d'un scénario « catastrophe » tel que retrait massif de capitaux par les déposants (les hypothèses de crise doivent être réalistes et crédibles).

On peut en déduire le niveau du risque de liquidité et, pour les différentes impasses en durée des lignes à taux fixe, le risque de taux qui en découle selon une hypothèse de variation des taux lors du renouvellement.

## **3. Limites**

---

Tout risque doit être maîtrisé grâce à un processus formalisé de contrôle. À cet égard, l'imposition de limites d'action aux opérationnels constitue un des pans essentiels du dispositif. Ces limites doivent être claires, précisées et formalisées. Le système d'information doit permettre de vérifier le respect des limites à fréquence régulière. Le responsable du contrôle interne devrait pouvoir couper toutes les positions qui se révèlent au-delà de ces limites (« stop-loss ») pour les produits liquides. Cette procédure d'arrêt doit aussi être formalisée.

## **4. Couverture**

---

Pour réduire le risque de transformation, l'établissement peut recourir aux interventions sur le marché, adapter sa politique commerciale afin de limiter les impasses entre les actifs et passifs, utiliser ses fonds propres ou recourir à une politique de réassurance. Le recours au marché est un levier de court terme alors que la réorientation de la politique commerciale n'aura d'impact qu'à moyen et long terme sur la structure du bilan de l'établissement.

### **4.1. Couverture par adossement sur le marché ou orientation de la politique commerciale**

---

Deux thèses principales s'opposent en matière de couverture du risque de transformation des établissements de crédit. La première école pense qu'il est possible de limiter le déséquilibre entre les ressources et les emplois afin de diminuer ce risque. Une politique commerciale volontariste peut ainsi orienter les emplois clientèle pour réduire le risque de transformation.

L'autre école recourt à l'adossement sur les marchés financiers. Pour les établissements qui s'adossent sur le marché, une alternative existe alors entre un adossement « pur » et un adossement mixte où une gestion

actif/passif permettrait un rééquilibrage partiel. Les deux variantes peuvent, en effet, se combiner.

Le choix entre ces méthodes doit relever d'une décision stratégique. Cependant, il peut arriver que la décision s'impose aux gestionnaires. C'est notamment le cas lorsqu'un adossement spécifique ne peut être obtenu sur un marché. De fait, les caractéristiques mêmes du bilan des établissements influent fortement sur la stratégie adoptée. Ainsi, les établissements généralistes (banques à réseau disposant d'un volume important d'emplois et de ressources clientèle) sont mieux à même d'adosser leurs actifs et passifs clientèle.

Ces établissements peuvent essayer par leur politique commerciale de diminuer les déséquilibres existants en modifiant la composition des actifs et passifs soit en taux, soit en durée. La limite de l'exercice se trouve dans le décalage d'adéquation entre l'offre de l'établissement et la demande de la clientèle, d'une part, et dans son degré d'acceptation de certaines formules (crédits indexés par exemple), d'autre part.

Le choix entre ces deux positions est aussi déterminé par la taille de l'établissement. Plus la dimension de la banque est importante, plus la capacité à influencer sur le comportement de la clientèle se révèle forte.

## **4.2. Couverture par les fonds propres (cf AT n° 10)**

---

Le coût du risque de transformation résiduel — qui n'a pas pu être couvert, ou qu'il n'a pas été estimé souhaitable de couvrir — ne peut pas forcément être intégré dans la tarification, soit parce qu'il s'agit de taux administrés ou de marché, soit que les conditions de concurrence ne le permettent pas toujours facilement.

Par conséquent, ce niveau de risque évalué doit être couvert par les fonds propres.

## **4.3. Couverture par réassurance**

---

La réassurance, l'institution se retourne vers un établissement spécialisé qui prend en charge son risque contre une prime, est un mode de couverture des risques qui demeure peu développé à l'heure actuelle.

# **AT N° 8 APPORTS DE LA GESTION ACTIF-PASSIF À LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE**

---

## **1. Gestion actif-passif**

---

La gestion actif-passif (GAP) ou ALM (« asset liability management »), apporte la vision financière de l'évolution du bilan d'un établissement financier, de son exposition aux variations des taux d'intérêt, au risque de liquidité et au risque de change. Elle intègre également souvent une valorisation actuarielle de l'établissement.

Dans les établissements financiers de petite taille, cette approche s'apparentera plutôt à la gestion d'un compte de résultat pluriannuel fondé sur l'évolution des tableaux emplois ressources.

Dans les autres banques, cette approche repose sur une mécanique particulièrement complexe, fondée sur une information unitaire pour chaque contrat, permettant de séparer les éléments liés à l'activité commerciale de ceux liés à l'activité de transformation.

## **2. Fondements d'un système de gestion actif-passif**

---

### **2.1. Gestion des conventions et des modèles**

---

Le premier travail d'un gestionnaire ALM est de définir son cadre méthodologique en mettant en place des conventions de gestion concernant le découpage de l'activité et les règles d'écoulement des produits.

Le bilan de l'établissement financier est découpé en différents « pools » d'activité homogène ; les éléments discriminants pour cette partition sont le type de taux (taux fixes, taux variables par index de taux, taux réglementés), le type de produits (échéance contractuelle, produits à vue...), les associations de produits (commerciales ou réglementaires), le type de contrepartie (client particulier, institution financière, entreprise...), et bien sûr les relations pouvant exister entre des postes de l'actif et de passif (refinancements affectés, activité épargne-logement...). Le nombre de compartiments issu de ce découpage est lié à la complexité de l'établissement financier. Un compartiment est caractérisé par l'homogénéité du comportement dans le temps des produits qui le composent.

Ensuite, l'évolution du bilan de l'établissement financier peut être modélisée en séparant l'écoulement de l'activité arrêtée à la date d'analyse, les capitaux issus de la production nouvelle et les effets des options

induites. Il est ainsi possible de séparer l'étude statique de l'analyse dynamique.

Pour l'approche statique, il est défini pour chaque produit une règle d'écoulement qui permet de gérer l'évolution dans le temps des encours de produits. Ces règles reposent soit sur des éléments contractuels, soit sur des éléments comportementaux (analyse des durées moyennes de détention de produits ou de taux de rotation des encours par exemple), soit sur des éléments conventionnels (exemple : fixation d'une durée conventionnelle pour les dépôts à vue). À cet égard, il est très important d'avoir une analyse régulière de l'adéquation des conventions à la réalité de l'établissement financier, ce qui suppose de mesurer l'impact du choix d'une convention afin de montrer la sensibilité des résultats d'analyse aux hypothèses prises.

Le gestionnaire de bilan peut aborder l'un des sujets les plus intéressants et difficiles de son activité : la modélisation des options induites. Les précédents développements reposaient sur une hypothèse forte d'unicité du comportement à l'intérieur d'un pool avec règle contractuelle ou conventionnelle d'écoulement. Au-delà, il peut introduire la prise en compte de l'aléa possible du comportement du client. Le client peut choisir de rester ou de sortir d'un contrat à tout moment, pour des raisons de force majeure ou d'arbitrage, ou même profiter d'une fenêtre de sortie possible prévue contractuellement. Ces éléments concernent principalement les remboursements anticipés de crédits, les sorties de plans épargne-logement et l'utilisation des droits acquis, les passages taux variables/taux fixes, etc. Une première démarche doit permettre d'identifier les éléments déclencheurs déterminants de ces comportements. Ensuite, la stabilité dans le temps des modèles doit être validée. Les remboursements anticipés, par exemple, peuvent être liés à l'écart de taux des crédits en stocks et celui des taux actuels, ainsi qu'avec la pression concurrentielle, plus une part plus stable liée aux « accidents de la vie ».

Pour l'approche actuarielle, la détermination du taux d'actualisation utilisé par l'établissement est nécessaire. Les choix possibles peuvent être le taux d'inflation, le taux de la durée des opérations concernées ou le taux de rémunération des capitaux propres. Le choix doit être fait en fonction des contraintes sous lesquelles travaille l'établissement afin de représenter au mieux sa problématique réelle.

## **2.2. Mesures du risque de transformation et évolution du résultat prévisionnel**

---

Le modèle construit permet de générer des bilans moyens successifs avec les taux prévisionnels par compartiment. Cela permet d'obtenir l'évolution prévisionnelle de la rentabilité de l'établissement, de son compte de résultat et de ses niveaux de risque. Un certain nombre d'indicateurs de mesure des risques associés à ces résultats peuvent également être définis.

Le premier d'entre eux mesure le risque de liquidité et son évolution dans le temps. Il est en effet indispensable de connaître la capacité de l'établissement financier à faire face à ses besoins liés à ses échéances de passif. Cet indicateur prend une importance particulière en cas de scénarios de crise.

Le deuxième concept est le gap statique. Il permet de modéliser l'évolution du bilan arrêté et de mettre en valeur les impasses prises et gérées par la trésorerie par rapport à une activité commerciale (problématique d'adossement partiel en montant ou dans le temps).

Le concept suivant concerne le gap dynamique par type de taux. Il représente le déséquilibre de bilan à une date donnée pour un type de taux, en fonction de l'évolution de l'activité commerciale prévue par l'établissement. Par exemple, il est possible de mesurer l'évolution du gap Pibor dans le temps, qui représente l'excédent moyen de ressources ou d'emplois qui sont indexés à ce type de taux.

Ces concepts sont souvent associés aux notions de sensibilité aux variations de taux d'intérêt. Cet indicateur permet, en effet, de mesurer l'impact sur le résultat (PNB et provisions) d'une variation de l'index de référence. Si le gap Pibor est un excédent de ressources de 700 millions de francs pour une année donnée, une baisse des taux de 1 % se traduira par un PNB supplémentaire de 7 millions de francs sur la période considérée.

Enfin, un indicateur complémentaire peut être introduit en intégrant le calcul actuariel et en valorisant à la date d'aujourd'hui l'ensemble des flux financiers modélisés ci-dessus. On obtient ainsi la valeur financière de l'établissement à la date d'analyse, sous réserve, naturellement, de la pertinence des conventions adoptées. Ce dernier indicateur, bien que le plus riche conceptuellement, présente toutefois quelques limites en termes de mise en œuvre.

Ces concepts prennent toute leur importance quand on peut leur associer un ensemble de scénarios qui intègre des niveaux de taux différents, des modifications d'environnement ou des situations de crise.

## **2.3. Modélisation des scénarios**

---

Le modèle présenté ci-dessus peut très vite devenir très complexe. Il gardera toutefois une valeur opérationnelle s'il maintient une capacité très forte de gestion de scénarios. L'apport de la gestion actif-passif n'est pas simplement de connaître la seule évolution possible du résultat pour les dix prochaines années, mais bien de modéliser les impacts des différents scénarios que la direction générale envisage pour l'établissement dans les années futures. Trois principaux types de scénarios permettent d'articuler la réflexion

du gestionnaire actif-passif.

Tout d'abord, les scénarios reposent sur des hypothèses de taux. Elles doivent permettre de connaître et de représenter la sensibilité du résultat dans différentes plages de taux.

Ensuite, différents niveaux d'activité commerciale peuvent être pris en compte en fonction de différentes hypothèses de réalisation des objectifs commerciaux et de prise en compte de l'évolution des capacités.

Enfin, la plupart des résultats obtenus précédemment reposent sur l'hypothèse implicite de stabilité des comportements. Or, les comportements se modifient de plus en plus souvent, et avec une rapidité toujours plus grande de réaction. Il doit donc être possible d'intégrer quelques hypothèses centrales d'évolution des comportements en fonction notamment de modifications de l'environnement ou de la réglementation (fiscalité notamment).

Il existe, au minimum, trois scénarios à retenir, correspondant à un prolongement de la situation actuelle, à une hypothèse pessimiste et à une situation de crise. D'autres hypothèses peuvent enrichir l'analyse ou éclairer certains points de risque de l'établissement.

Ces développements illustrent donc la place de la gestion actif-passif dans le système de pilotage et les échanges qu'il nourrit avec les autres composantes du système.

### **3. Implications en matière de gestion**

La mécanique vue ci-dessus est une aide certaine au pilotage de l'établissement, aussi bien stratégique qu'opérationnel au niveau de la trésorerie. Les concepts qui sont développés alimentent également d'autres réflexions comme la politique des prix ou le contrôle de gestion.

#### **3.1. Gestion stratégique de l'établissement**

L'approche de gestion actif-passif (GAP) est au cœur de la gestion stratégique de l'établissement à la fois par son horizon temporel, par sa capacité à gérer des scénarios, et par la représentation qu'elle assure du couple risque/rentabilité. Elle est par nature le meilleur outil à la disposition de la direction générale pour assurer la représentation du modèle de création de richesse d'un établissement financier.

Il est donc nécessaire que le modèle respecte certaines règles propres aux outils de pilotage stratégique. Tout d'abord, son appropriation par la direction générale doit, par définition, être forte. Ensuite, les règles et conventions doivent être gérées sous une responsabilité unique, stables dans le temps et documentées. Les résultats des simulations doivent être partagés au plus haut niveau de l'entreprise, et l'un des lieux propices à cet échange est un Comité actif-passif qui associe financiers et commerciaux à la direction générale. Le contrôle de gestion doit, bien évidemment, y être présent. Ce comité régulier peut favoriser les échanges entre les problématiques financières et commerciales en permettant de les aborder avec une vision à long terme.

Plus opérationnellement, l'approche de gestion actif-passif est absolument nécessaire pour permettre à la direction générale de se positionner en matière de niveaux de risque acceptés par rapport à la gestion de la trésorerie. Les résultats de ses analyses permettent de positionner la politique d'investissement et de refinancement dans un cadre précis de durée et de nature de taux. De même, la gestion GAP permet de mesurer de manière permanente l'exposition au risque de liquidité et l'évolution prévisionnelle des ratios réglementaires.

#### **3.2. Apport des concepts à la mesure de la rentabilité et à la politique des prix**

Le contrôle de gestion repose sur un suivi fondé sur les responsabilités de chacun. L'approche GAP est d'un apport important puisqu'elle permet la modélisation de la séparation entre activité commerciale et activité financière. De manière plus ou moins complexe selon les métiers de l'établissement, l'approche de gestion de bilan permet d'identifier un métier de « distributeur » pour le commercial et un métier de « transformateur » pour le financier. Cette modélisation repose sur les principes d'adossement notionnel (ou de contrats notionnels), qui suppose que l'analyse d'une opération « commerciale » se fasse par rapport à un adossement parfait immédiat sur le marché du contrat conclu. Dans le cas d'activités particulièrement complexes ou de montants importants, un système de gestion spécifique de ces adossements devra être mis en place.

La position du trésorier, dans la cadre de la politique définie ci-dessus, va être d'optimiser les positions à prendre ou à ne pas prendre, et de gérer dynamiquement les impasses ainsi créées. Son activité de transformation est ainsi valorisée.

La gestion GAP participe également à la politique de prix au travers de deux éléments particulièrement importants : la détermination des coûts des capitaux (taux de cession interne) et la valorisation dans les prix des coûts des options. L'approche comportementale nécessaire à l'alimentation du modèle permet de pouvoir nourrir une approche statistique des options dans la vie des contrats. Par exemple, la modélisation des

remboursements anticipés peut être utilisée à la fois pour évaluer l'amortissement des encours mais également pour calculer leur coût dans une logique d'analyse de rentabilité de la production. La même logique peut être utilisée pour des modélisations de produits complexes avec option (de passage en taux fixe/taux variable, de remboursement total/partiel...).

L'approche de gestion actif-passif est donc au cœur de la mesure du couple risques/revenus. Elle est à la fois espace de réflexion pour appréhender les niveaux de risque de l'établissement financier, mais également espace opérationnel en participant activement à la définition de la politique d'investissement/refinancement de l'établissement. Au total, c'est un des éléments clefs du système de gestion que sont l'analyse de rentabilité et la politique de prix.

Un système adapté, d'une complexité correspondant à celle de l'établissement, est donc un élément primordial de la rentabilité d'un établissement de crédit en représentant son modèle de création de valeur ajoutée et l'évolution des risques et des revenus en fonction des scénarios retenus.

## **AT N° 9 RISQUE DE CONTREPARTIE ET RÔLE DE LA FONCTION CRÉDIT**

Le risque de contrepartie est généralement le risque le plus important que la banque est amenée à prendre de par son activité. L'organisation de sa maîtrise a donc une importance particulière, elle doit reposer sur un certain nombre de principes et une politique cohérente à l'échelle d'un groupe en matière d'étude des dossiers et de suivi des encours.

La fonction crédit est le pivot central de cette organisation. Pour cette raison, il est souhaitable que la direction en charge de la fonction crédit soit directement rattachée à la direction générale.

L'organisation de la fonction crédit doit permettre la maîtrise des risques. Cependant, celle-ci ne peut être assurée sans procédures. Notamment, l'uniformité des méthodes d'analyse en matière de crédit s'impose au sein d'un établissement, tout comme un reporting périodique.

La meilleure façon de se mettre à l'abri du risque de contrepartie, c'est de ne prendre au départ que des bons risques. Par conséquent, c'est d'abord au stade de la décision que se joue l'essentiel de la partie. Quand un mauvais risque est engrangé, souvent la situation est alors compromise dès le départ, et la prévention et les contrôles ne sont plus d'un grand secours, notamment quand il s'agit d'un engagement à moyen terme. Or, l'expérience montre que pour atteindre un bon niveau de qualité dans la décision de crédit, un certain nombre de règles doivent être observées.

Sauf procédures de délégations spécifiques, la décision de crédit ne doit pas être prise par une personne seule. Le règlement CRBF n° 97-02 exige d'ailleurs que la règle des « quatre yeux » soit appliquée. Toute décision doit être prise dans le cadre d'un comité de crédit constitué des responsables commerciaux, du responsable crédit de la structure et, si besoin, du responsable juridique de l'entité.

- La pression de la concurrence, la crainte de perdre une affaire, le souci de gagner des parts de marché ne devraient jamais obscurcir le jugement et amener à accepter des crédits de moindre qualité.
- Chaque entité (agence, succursale, filiale) amenée à prendre des risques de contrepartie doit organiser en liaison avec la direction en charge de la fonction crédit une fonction crédit décentralisée chargée de la sélection des risques et de la surveillance des engagements en cours. Un responsable crédit doit être désigné dont l'autonomie de réflexion et de proposition doit toujours être respectée.
- Quelle que soit l'instance qui autorise le crédit, le premier responsable du risque est celui qui propose le crédit. Celui-ci ne doit donc soumettre une proposition qu'après une sérieuse analyse lui permettant d'acquiescer une ferme conviction quant à la qualité du risque.

L'évolution du risque doit être attentivement suivie tout au long de sa durée et les mesures nécessaires à la préservation des intérêts de la banque doivent être prises.

- La notion de risque s'entend de manière globalisée : tous les concours autorisés doivent être cumulés pour déterminer s'ils sont ou non dans la limite déléguée. Un « groupe » est en premier lieu composé d'entreprises liées majoritairement en capital ou dont l'animation est identique.

### **1. Segmentation des risques**

La première étape pour approcher le risque de crédit et construire un tableau synoptique des risques est d'effectuer une segmentation par type de clientèle, par niveau de risque et par nature de crédit.

## **1.1. Segmentation par type de clientèle**

La clientèle peut être segmentée en différentes catégories. Dans une banque classique de dépôts on distinguera principalement quatre grands segments :

- les grandes entreprises : entreprises cotées, collectivités locales,
- les PME et PMI,
- les TPE et les professionnels : entrepreneurs individuels, professions libérales, micro-entreprises,
- les particuliers.

Chaque segment peut ensuite se décomposer de manière plus fine en fonction du positionnement de la banque.

## **1.2. Segmentation par niveau de risque**

La segmentation par niveau de risque doit être effectuée en fonction d'une analyse détaillée des encours et, par exemple, d'une notation interne ou d'un score. Le recours à de telles méthodes d'évaluation systématique permet, en effet, de subdiviser une catégorie de clientèle en sous-catégories en fonction de l'exposition au risque de crédit. On peut ainsi définir plusieurs niveaux de risques : très bon risque, bon risque, risque faible, risque élevé. Cette classification est minimale ; de nombreux établissements utilisent déjà, en interne, une répartition plus fine (six à dix catégories).

Les paramètres d'un score comprennent soit des données communes à tous les types de clientèle, comme le fonctionnement des comptes (nombre de jours débiteurs, baisse du mouvement créditeur, les incidents, etc), soit des données plus spécifiques à chaque type de clientèle.

Pour les PME et PMI, il s'agit généralement de ratios financiers issus des bilans et comptes de résultat s'appuyant sur le secteur d'activité, ou d'autres données externes : cote et score Banque de France, Dun & Bradstreet.

Pour les grandes entreprises, les notations des grandes agences (Standard and Poor's, Moody's ou Fitch IBCA) constituent une information complémentaire.

Pour les TPE et les professionnels, des éléments comme l'ancienneté de la relation, la date de création, l'évolution du chiffre d'affaires et des effectifs sont significatifs.

Et enfin pour les particuliers, la date d'entrée en relation et des éléments plus comportementaux, stabilité dans l'emploi, dans la relation bancaire sont généralement utilisés pour compléter l'approche (des paramètres plus fins sont proposés dans la partie 3 de la présente annexe).

## **1.3. Segmentation par nature de crédit**

Il est également utile de distinguer les natures de crédit, qui vont se différencier essentiellement en fonction de leur durée, des garanties conventionnelles attachées, de l'objet du crédit. On peut ainsi retenir :

- les crédits de fonctionnement à court terme : découvert, mobilisation de créances,
- les crédits à la consommation,
- les crédits d'investissement à moyen et à long terme : crédit d'équipement, crédit-bail,
- les crédits immobiliers,
- les crédits de restructuration à moyen et long terme.

Les résultats de l'évaluation de l'ensemble de la clientèle permettront de ranger les encours de crédits dans les quatre catégories précitées : très bon risque, bon risque, risque faible, risque élevé. Cette cotation donnera, par exemple, une première ligne d'entrée sur une matrice de risques. Elle devrait être complétée par une deuxième entrée sous forme de colonne, qui sera constituée par la segmentation par nature de crédit.

La matrice traduit le tableau synoptique des risques de la banque qui conjugue l'approche niveau de risque et type de clientèle ainsi que l'approche par nature de crédit. Cette matrice fournit ainsi une classification des encours de crédit en fonction de la qualité du risque et cela par type de clientèle ou par nature de crédit.

## **2. Approche prévisionnelle du coût du risque**

L'approche classique du coût du risque repose sur un calcul a posteriori et du coût net des incidents pour l'année. L'analyse prévisionnelle du coût des risques est plus appropriée pour évaluer la rentabilité future ; elle permet d'affiner la tarification.

Parmi les clients douteux, deux populations peuvent être distinguées : les clients douteux non litigieux pour lesquels un espoir de redressement subsiste et les clients douteux litigieux pour lesquels il reste peu d'espoir d'un retour à meilleure fortune.

## **2.1. Coût brut : incidence contentieuse**

---

Pour ce type de clientèle, on peut mesurer trimestriellement au minimum trois paramètres : le taux d'encours risqué, le taux d'incidence contentieuse et le taux de couverture. La mesure de ces coûts historiques sert de référence pour l'estimation des coûts futurs.

- **Taux d'encours risqué**

Le taux d'encours risqué se mesure en rapportant le total des encours de crédit déclassés en douteux au total des encours de crédit (sains et douteux). Ce paramètre mesure la qualité du portefeuille de crédit de la banque. C'est donc un élément important de la mesure du risque.

- **Taux de couverture**

Le taux de couverture s'obtient par le rapport du stock de provisions sur le total des encours de crédit douteux. Ce taux rapporté au précédent permet de mesurer la politique de prudence de la banque.

- **Taux d'incidence contentieuse**

Le taux d'incidence contentieuse est calculé en rapportant la dotation nette aux provisions (incluant les pertes non provisionnées sous déduction des rentrées sur créances amorties) au total des encours de crédits (sains et douteux). C'est ce ratio qui permet d'effectuer une première mesure du coût en provisions pour un franc de crédit distribué. Cette approche est significative mais incomplète car globale. Il faut donc l'affiner.

## **2.2. Mesure analytique du risque de crédit**

---

Pour affiner la mesure du coût il est possible de mesurer l'incidence contentieuse selon différentes approches : la nature de crédit, la génération de crédit et le type de client.

- **Par nature de crédit**

La nature du crédit et, notamment, les sûretés qui peuvent y être attachées ont une influence directe sur le montant des pertes finales. Dans ce cadre, on peut rapporter la dotation nette tenant compte des reprises spécifiques à chaque nature de crédit. Par exemple : crédits immobiliers avec hypothèque sur sept ans : 0,5% .

- **Par génération de crédits**

Ce calcul permet d'établir un coût par nature de crédit, mais sans tenir compte de la date de mise en place du crédit. Or celle-ci peut traduire une stratégie commerciale particulièrement expansive ou une conjoncture tout à fait spécifique. Il convient donc de compléter ce calcul en rapportant la dotation aux provisions aux encours ayant provoqué ces provisions et cela par année de mise en place des crédits. Le résultat se lira de la manière suivante : crédits immobiliers avec hypothèque sur sept ans accordés en 1999 : 0,8 %.

Ce type d'analyse revêt une importance particulière dans le crédit immobilier où, compte tenu de la durée des encours, le poids du stock est déterminant. Ainsi, une génération contribue généralement encore, cinq ans après sa production, pour près de 20 % aux dotations totales. Dans ce secteur, les changements de politique de risque ne commencent à faire effet qu'après trois ans environ.

Le suivi générationnel permet d'identifier la pertinence des critères d'octroi observés à un moment donné et de déterminer au moins en partie les effets de l'environnement.

- **Par type de clientèle**

L'approche d'un coût par nature de crédits doit être complétée par une distinction supplémentaire relative au type de clientèle. On pourra retirer de cette approche croisée du coût par nature et par type de client des coûts différenciés utiles à la tarification mais également à la mesure du risque potentiel.

## **2.3. Vers une mesure des risques potentiels**

---

Dans la première étape, un tableau synoptique des risques de crédit au travers d'une matrice type de client/classification risque du client/nature du crédit a été décrit. Cette matrice donne une image des risques du portefeuille de crédit. Dans la deuxième étape, il est procédé à une approche de l'incidence contentieuse par type de client, par nature de crédit et par date de mise en place du crédit. Dès lors en combinant ces

deux approches, il est possible de calculer le risque potentiel inhérent aux crédits distribués. Pour ce faire, il convient de bâtir une seconde matrice qui mixe les encours actuels de crédit par nature et type de clientèle avec les taux d'incidence contentieuse calculés précédemment. Cette deuxième matrice donnera une projection dynamique de l'impact des risques de crédit sur le résultat. C'est sur cette base que pourra se développer une démarche de tarification et le provisionnement ex ante du risque de crédit, et partant une véritable mesure du rendement économique et financier de l'activité de crédit.

### 3. Systèmes d'aide au diagnostic

---

#### 3.1. Scores

---

- **Méthode**

Le score permet de porter un jugement sur la qualité d'une contrepartie. Fondé sur des méthodes statistiques relevant de l'analyse discriminante 9(9), il est généralement le résultat d'une analyse du passé et traduit sous la forme d'une grille de notations les corrélations entre les incidents observés et les variables descriptives du client ou de son opération à l'octroi du crédit. Cette méthode est notamment utilisée pour des crédits standardisés de faible montant unitaire (crédits à la consommation par exemple).

Le système expert n'est pas, quant à lui, une analyse chiffrée mais la simulation d'un raisonnement d'expert à partir d'un certain nombre de situations types. Il est généralement utilisé pour les crédits aux entreprises. Il se fonde essentiellement sur des critères d'analyses de bilan.

L'intérêt de ces outils est d'adapter une démarche de type industrielle en matière d'octroi de crédits et de favoriser ainsi la rapidité de la réponse et l'homogénéité des traitements. Le rôle des comités de crédit est par conséquent concentré sur les plus gros dossiers.

Enfin, ces outils sont indispensables à la mesure de la rentabilité générationnelle des crédits.

Pour les crédits à la consommation, les scores utilisés prennent notamment en compte des informations spécifiques sur le client (famille à charge, ancienneté dans le poste occupé...) et son aptitude à respecter les obligations nées du crédit. Le score est établi à partir d'une base de données statistiques vérifiée régulièrement. Il confère une note au client représentative de son risque de défaillance finale. Au-dessous d'une note minimale, le crédit n'est pas accordé. L'application de ce principe est généralement automatique. Compte tenu des marges faibles en montant sur les crédits à la consommation, le coût de traitement d'un examen complémentaire se révélerait trop onéreux.

Le score permet aussi une appréciation in fine de la marge à prendre sur le dossier de crédit pour couvrir le risque de défaillance.

Cette méthode peut aussi être employée, pour les autres types de crédit. Néanmoins, un comité de crédit peut alors « apprécier » le score au regard des garanties reçues (par exemple, pour l'immobilier). Le score se rapproche alors d'une estimation de perte finale et ne constitue qu'une aide à la décision.

Cependant, il faut souligner que la logique de scoring des crédits à la consommation diffère de celle des autres crédits. L'approche suivie pour les crédits à la consommation est une approche produit qui suppose une étude sur toute la durée de vie du crédit. Pour les crédits classiques des banques généralistes, l'approche reste le plus souvent une approche client. Pour les établissements jouissant d'une relation plus longue avec leurs clients, le score devient ainsi un élément d'octroi du crédit parmi d'autres.

Le système de scoring nécessite la conservation d'une base de données historiques pour nourrir les tables statistiques. Les différents systèmes d'exploitation informatiques doivent aussi être relativement compatibles pour assurer une base statistique homogène. En revanche, de telles statistiques, pour être fiables, ne semblent pas requérir l'étude préalable d'un très grand nombre de dossiers.

En parallèle, il faut insister sur la nécessaire et régulière réévaluation de la valeur des garanties.

Le développement de l'analyse par génération de crédit, des risques et des provisions semble une très bonne pratique qui peut servir de fondement à la tarification de certains crédits. En outre, cette pratique autorise une analyse précise du risque à venir.

- **Exemple d'élaboration de score : crédits à la consommation, crédits aux entreprises**

- *Crédits à la consommation*

En matière de crédits à la consommation, le prêteur est confronté à un grand nombre d'opérations de montant unitaire relativement faible. Pour des raisons d'efficacité à la fois dans l'organisation et dans la maîtrise du risque, le processus d'octroi est en grande partie automatisé, au travers de l'utilisation de scores. Mais d'autres méthodes existent comme le budget-type.

Les caractéristiques à maîtriser préalablement à l'octroi du crédit sont les suivantes :

- la capacité réelle du client à rembourser, qui dépend de sa situation financière ;
- la propension du client à rembourser (en particulier : comment réagirait le client en cas d'imprévu ?) ;
- la stabilité dans le temps des deux premières conditions ;
- le degré de possibilité pour le prêteur de recouvrer ses créances en cas d'incident.

En pratique, les moyens utilisés par un établissement spécialisé qui ne gère pas le compte courant d'un client, sont :

- des règles budgétaires et de limitation d'encours,
- le fichage (interne ou externe) et l'analyse d'éventuelles relations passées avec le client,
- le score qui permet, à partir du constat de la situation à un instant donné d'un client, de déterminer une mesure de la propension du client à rembourser ainsi que de sa stabilité budgétaire,
- des règles d'exclusion diverses.

#### – *Crédits aux entreprises*

Les scores sont établis à partir d'analyses statistiques sur le comportement réel des dossiers. Ils sont fondés sur la recherche de variables ou de croisements de variables discriminantes en matière d'impayés. Ils attribuent à chaque dossier une note, représentative de sa probabilité d'incident grave (déchéance du terme et gestion contentieuse).

La note de score indique que l'entreprise présente des similitudes avec un échantillon qui a eu des difficultés ou au contraire se porte bien.

Il convient donc de souligner qu'il ne constitue, à ce titre, qu'un élément d'alerte et non pas un diagnostic. Ce dernier reste du domaine exclusif du professionnel.

### ● **Score**

Le score tient compte de l'activité économique du client :

- industrie,
- services,
- négoce,
- BTP.

Le score est calculé à partir d'un certain nombre de ratios :

- ratios relatifs à l'activité,
- ratios de structure,
- ratios de trésorerie.

#### – *Exemples de ratios d'activité*

- variation du chiffre d'affaires hors taxe,
- excédent brut d'exploitation/activité,
- EBE corrigé x 100/activité (tient compte du secteur d'activité),
- frais financiers/EBE.

#### – *Ratios de structure*

- capitaux empruntés à terme/fonds propres,
- capacité d'autofinancement/endettement global,
- ressources structurelles/capitaux investis.

#### – *Ratios de trésorerie*

- délais fournisseurs,
- rotation des stocks,
- délais clients (tient compte du secteur d'activité),

- trésorerie en nombre de jours de chiffre d'affaires toutes taxes comprises (tient compte du secteur d'activité).

En outre, certains critères sont déterminants et doivent systématiquement impliquer un facteur pénalisant dans la détermination du score. Il s'agit :

- d'un actif net négatif,
- d'un excédent brut d'exploitation (EBE) négatif,
- de fonds propres inférieurs à la moitié du capital.

Pour renforcer son rôle de clignotant et afin d'attirer l'attention de l'exploitant, le score peut être bridé dans certains cas. La note obtenue ne correspond plus au score proprement dit.

Il peut néanmoins arriver que le score obtenu ne soit pas pertinent. À cela, trois raisons majeures :

- le bilan que l'établissement possède est trop vieux (plus de dix-huit mois, par exemple),
- le code APE a changé,
- il s'agit d'un secteur d'activité pour lequel le score n'est pas adapté (holdings).

Le passage du score à des règles de tarification reste ensuite à élaborer.

### ● **Commentaires**

La méthode du scoring peut donc s'appliquer non seulement aux crédits aux particuliers mais aussi aux crédits aux entreprises. Cette méthode ne semble cependant pas bien adaptée pour les grandes entreprises et de fait on constate qu'elle est surtout utilisée pour l'évaluation des situations des particuliers.

Le score ne suffit généralement pas à fonder la décision d'octroi ou de refus de crédit. Il vient en complément d'autres instruments comme, par exemple, le suivi de fichiers (Fichier des incidents de paiement, Fichier national des chèques irréguliers) ou l'examen des ressources récurrentes du client (des statistiques suivent les revenus réels par profession).

L'importance du score est ainsi variable. Elle paraît relativement déterminante pour les crédits à la consommation et nettement moindre pour les autres types de crédit où le score ne constitue souvent qu'une première aide à la décision.

L'étude pourrait être évidemment plus fine si le banquier prête à une personne déjà cliente de son établissement. Les informations à sa disposition sont en effet plus nombreuses (données sur l'évolution de son compte bancaire...). Cependant, il ne semble pas que les scores déjà en place prennent en compte le fait que le bénéficiaire du crédit soit déjà, ou non, client de l'établissement.

Pour établir un score, une base statistique est nécessaire. Il semblerait qu'un échantillon minimum de 500 mauvais dossiers soit requis pour construire une base statistique opérationnelle. Au cours du temps, cette base statistique doit s'enrichir et ainsi devenir de plus en plus fine et discriminante.

Les informations demandées pour l'établissement du score doivent faire l'objet d'une vérification. L'opérateur ne peut se contenter d'une base simplement déclarative. Toute assertion doit ainsi être justifiée par la délivrance de pièces.

Les caractéristiques et le nombre des informations demandées varient en fonction de la nature du crédit. Cependant, certains renseignements sont systématiquement demandés comme l'ancienneté dans l'emploi, la situation de famille, l'ancienneté de la relation bancaire... Chaque variable est pondérée et donne droit à un certain nombre de points qui sont additionnés. Cette somme doit, pour que le demandeur puisse bénéficier d'un concours, sauf exception, être supérieure à la barre d'octroi de crédit.

La fixation de cette barre d'octroi de crédit est le fruit d'un arbitrage entre un objectif commercial (nombre de dossiers refusés) et un objectif de prudence (niveau de risque acceptable). Le niveau de la barre résulte donc d'une négociation entre les différents intervenants. Les rôles respectifs de la direction commerciale, la direction des risques, du réseau doivent être clairement définis dans cette négociation.

Le score ne donne, pour un client donné, qu'une probabilité estimée de défaillance. Sa fonction n'est pas d'évaluer le coût du risque. En effet, il ne reprend pas les garanties afférentes à chaque dossier.

L'existence d'un score ne signifie pas automatiquement une tarification différenciée. Certes, le score permet de mieux appréhender le niveau de risque et éventuellement d'en tenir compte dans la tarification, mais cela demeure une simple option ouverte aux établissements.

## **3.2. Systèmes experts**

Les systèmes experts constituent un autre outil d'aide à la décision en matière d'octroi de crédits. Ils visent à modéliser et à reproduire le comportement de l'analyste financier en charge du traitement d'un dossier de crédit et tentent de tirer profit de la riche expérience de nombreux experts, cristallisée dans une base de

connaissances, une base de règles et un moteur d'inférence.

Les difficultés pratiques relevées ne tiennent pas tant à la capture de l'expérience et à sa formalisation qu'à l'algorithme qui permet d'avancer vers la décision (comment aboutir à une décision en pondérant les réponses lorsque l'ensemble de celles-ci reste contradictoire, non parétien et non transitif).

### **3.3. Budgets-types**

---

Cette démarche part de l'idée qu'il faut prendre en compte tous les revenus et toutes les charges incompressibles, y compris les crédits antérieurs, d'un ménage type pour, en reconstituant son budget, dégager, comme solde, sa capacité d'épargne qui, seule, indiquera la possibilité (ou non), de rembourser le prêt demandé. Il ne s'agit pas seulement du budget propre du ménage constitué en exploitant les données déclaratives (dont les déclarations d'impôt et de salaire), mais aussi de calculer automatiquement, en fonction de la catégorie de l'emprunteur, ses dépenses types. Celles-ci proviennent de sources calculées à partir des données d'entrée mais surtout de données issues d'enquête de consommation (Insee, Crédoc, associations familiales...).

Concrètement, cela consiste à adapter aux ménages les pratiques traditionnelles d'analyse de crédit aux entreprises que les banquiers mènent en s'appuyant sur leurs bilans et comptes de résultat actuels et prévisionnels.

Par ailleurs, correctement utilisée, la méthode permet de prendre en compte les différents types d'impayés.

On peut classer plus finement les motifs d'impayés en huit catégories selon qu'ils sont dus :

- aux comportements (notamment atypiques, instables ou dépensiers),
- à une solvabilité insuffisante,
- à une dégradation brutale du train de vie (occasionnées, par exemple, par l'accroissement des charges financières),
- à une situation financière obérée dès le départ (par exemple, les frais notariés n'ont pas été prévus par le client lors d'un prêt immobilier),
- aux déclarations fausses ou biaisées,
- aux aléas de la vie : naissances, chômage, divorce, maladie, décès,
- à une insuffisance simultanée des garanties personnelles et réelles (évaluation des garanties...),
- à la dégradation de l'environnement économique (salaires diminués ou relèvement du taux dans le cas d'un prêt à taux variable).

Alors que les méthodes de score traditionnelles ne prennent en général en compte, de façon indirecte, que les deux premiers aspects, l'approche budgétaire peut rendre compte de tous les motifs d'impayés.

Pour ce faire, cette méthode croise une approche comptable (la contrainte de budget qui détermine la capacité d'épargne, différence entre les revenus effectifs et l'ensemble des charges spécifiques ou de consommation courante incompressible) et une approche comportementale. Une certaine flexibilité peut être prévue, dans le cas de l'approche comptable, en retenant différentes valeurs pour la capacité d'épargne, comprises entre la capacité d'épargne minimale correspondant à la consommation minimale — plus les charges incompressibles — et la capacité d'épargne type correspondant à la consommation type moyenne sortie des enquêtes. Les principaux paramètres de l'approche comportementale tiennent à « l'imprévoyance financière » (qui peut être déduite de facteurs objectifs comme : le ménage n'épargne pas, n'est pas propriétaire de son logement...) et à la « fragilité » (les revenus ne sont pas réguliers, le véhicule automobile est hors norme et constitue une dépense « somptuaire » car excessive au regard des ressources disponibles de l'emprunteur...).

Les avantages de ce genre de méthode sont les suivants :

- elle ne recourt pas nécessairement à des fichiers historiques (individuels), longs et complets ;
- elle est globale car elle traite le ménage globalement et l'ensemble des opérations de crédit (par exemple, consommation mais aussi immobilier. Elle favorise donc une approche « crédit global », ce qui, le cas échéant, peut apporter des gains administratifs et fonder une approche marketing globale ;
- elle traite toutes les populations : la méthode n'a pas à être ajustée quand la population change ;
- elle peut, si elle est bien calée, permettre d'accepter de nouveaux clients (sur la « zone orange » du score) et réduire les impayés 10(10), donc augmenter la marge : en matière de crédit, la marge nette finale dépend très largement du taux des impayés. Par exemple, pour une production de crédits à l'immobilier, si sur cent crédits, cinq 11(11) ne sont pas remboursés, la production des 95 autres l'a été en pure perte. L'un des facteurs clés de la rentabilité finale de la fonction « intermédiation » d'une banque passe donc par la détection (et le refus) de mauvais dossiers et la réduction « drastique » des impayés ;

– elle permet des simulations : quel est le taux d'intérêt incorporant la prime de risque pour ce client, qui en probabilité, équilibre l'opération ou bien quelle est l'augmentation de la durée (combinée à la hausse de taux) qui, compatible avec la situation financière et sociale du client, réduit les annuités et permet d'accepter le dossier ?

Bien sûr, les données constitutives des valeurs types nécessaires pour faire fonctionner ce modèle doivent être soigneusement testées et mises à jour. La qualité, l'exhaustivité et la fraîcheur de l'information requise sont cruciales. En particulier, l'accent doit être mis sur une bonne appréciation des dépenses.

Un autre risque est d'aboutir à un système jugé complexe, voire « inquisitorial » ». C'est pourquoi, il peut être utile, dans cette approche, de prévoir une analyse à plusieurs niveaux :

- $\alpha$  avec (ou sans) balayage préalable par un score économétrique,
- $\beta$  succincte (avec un minimum de questions) pour les cas simples,
- $\varepsilon$  plus élaborée dans les cas douteux (et tenant compte des réponses obtenues en  $\alpha$  et  $\beta$ ).

## 4. Dotations aux provisions

---

### 4.1. Suivi des dotations aux provisions

---

Les provisions peuvent être calculées de manières très différentes :

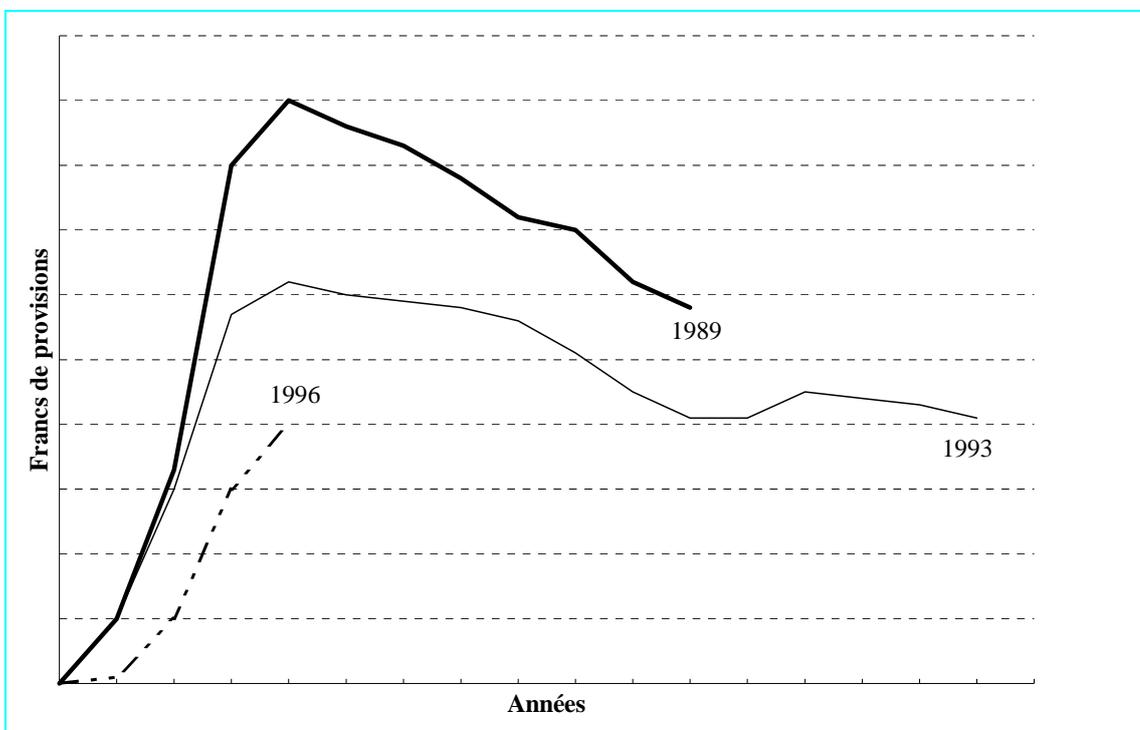
- dossier par dossier pour tous les dossiers contentieux en fonction de la créance client et du montant récupérable,
- statistiquement en fonction du nombre d'impayés par exemple.

La deuxième approche se prête plus facilement à une demande de provisionnement ex ante (cf infra).

À condition que le montant récupérable soit correctement évalué ou que la base statistique soit suffisamment importante, le stock de provisions ainsi constitué représente bien l'ensemble des pertes à venir.

Ainsi, pour une génération de production par exemple, on observe, à un instant donné les « pertes prévisionnelles » égales au stock de provisions à cet instant  $T$  augmenté du cumul des pertes déjà enregistrées sur ces dossiers. On rapporte ce montant total à l'encours généré pour obtenir un pourcentage global de défaillance probable. Exprimé en croissance par année, ce pourcentage représente l'évolution du coût du risque. La grandeur ainsi obtenue est directement comparable à ce que fournit l'analyse du compte de résultat annuel de la société.

Autre avantage, s'exprimant sur une échelle de temps relatif, la méthode permet facilement la comparaison de groupes de dossiers entre eux. Le graphe 1 donne les courbes de risque d'un certain nombre de générations (1989, 1993, 1996). On constate des similitudes importantes entre les courbes : caractère homothétique, point haut atteint dès la deuxième année, persistance sur quatre ans de dotations sensibles. Ces caractéristiques font de l'analyse générationnelle non seulement un outil d'analyse du passé, mais aussi de prévisions tout à fait remarquable.



## 4.2. Définition d'indicateurs avancés

Les courbes de risque ne deviennent tout à fait significatives qu'après un délai qui peut atteindre 3 et 4 ans pour le crédit immobilier. Ce délai est théoriquement incompatible avec les exigences de rentabilité. Néanmoins, la similitude des courbes, génération par génération, sur des crédits de même nature permet d'anticiper le comportement d'un crédit. C'est ce type d'analyse qui est utilisé, par exemple, par les agences de notation lorsqu'elles veulent simuler le comportement d'un portefeuille dans le cadre d'une titrisation. Cette simulation permet ensuite d'estimer la probabilité de pertes attachées à un portefeuille qui se traduit dans la notation accordée à l'émission représentative de ce portefeuille, notation qui a elle-même une importance déterminante dans le prix de l'émission.

D'autres indicateurs peuvent également être utilisés : taux de dossiers entrant au recouvrement judiciaire, taux de dossiers entrant au recouvrement amiable, taux de première relance, taux de dossiers ayant pour la première fois « un incident sérieux » (solde débiteur de deux échéances impayées non régularisées par exemple).

## 4.3. Pré-provisionnement

Les politiques de provisionnement des banques, qui devraient s'inscrire dans les stratégies de gestion des risques, sont devenues un enjeu économique essentiel. Car il apparaît que les méthodes de provisionnement ex post peuvent avoir des effets pervers sur les résultats bancaires et, au-delà, sur la conjoncture économique.

Les résultats bancaires sont plus sensibles aux fluctuations économiques bancaires car le provisionnement ex post entraîne un décalage temporel parfois important entre l'octroi du crédit et le provisionnement. En phase de basse conjoncture, les banques doivent provisionner pour les encours élevés de crédit décidés antérieurement en phase de haute conjoncture, ce qui aggrave la dégradation des résultats induite par le ralentissement de l'activité économique. Symétriquement, en phase de haute conjoncture, les résultats sont améliorés par une diminution du provisionnement correspondant à la faiblesse des crédits octroyés dans la phase précédente de ralentissement conjoncturel. Ainsi, le provisionnement ex post a un effet pro-cyclique sur les résultats bancaires : ceux-ci sont surestimés en période de conjoncture favorable et sont sous-estimés en période de conjoncture défavorable. Ceci entraîne un impact direct sur la conjoncture économique car les établissements de crédit ont tendance à piloter l'offre de crédit en fonction de leur situation financière et de leurs résultats.

Le provisionnement ex ante (ou pré-provisionnement) permettrait d'amortir ces cycles. Il peut être défini comme une méthode consistant à engager le processus de provisionnement du risque de crédit dès l'octroi d'un concours.

Le pré-provisionnement consiste donc à allouer comptablement une partie du prix de revient du crédit à la couverture des pertes futures en fonction des pertes probables, c'est-à-dire prévisibles.

Le provisionnement ex ante prend en compte les risques futurs anticipés. Cette approche est nécessairement fondée sur une notion de coût moyen du risque, ce qui implique l'existence éventuelle d'un risque de crédit

résiduel. À l'opposé, le provisionnement ex post concerne en général les risques avérés.

Selon la méthode de mesure ex ante du risque, plusieurs types de provisionnement ex ante peuvent être envisagés :

- le provisionnement statistique des risques futurs est déterminé sur la base du taux de défaillance constaté dans le passé,
- le provisionnement forfaitaire consiste à déterminer un taux moyen de provisionnement ; plusieurs méthodes peuvent être appliquées.

Le passage au provisionnement ex ante représente beaucoup plus qu'un simple changement technique dans la comptabilisation des pertes. Cela correspond à une approche radicalement différente de la gestion des risques de crédit. Tout d'abord, le pré-provisionnement conduit à une gestion du risque à long terme, sur la durée du cycle économique. En second lieu, cette méthode conduit à une approche plus large du provisionnement que l'approche ex post relative aux seules créances identifiées comme douteuses ou contentieuses. Troisièmement, le pré-provisionnement favorise une gestion préventive du risque de crédit, les pertes étant considérées comme des événements ordinaires, susceptibles d'être prévus statistiquement.

Il apparaît donc que la philosophie qui sous-tend le pré-provisionnement des risques de crédit s'inscrit bien dans la doctrine prudentielle actuelle qui met l'accent sur une gestion rigoureuse et préventive des risques et qui donne un poids important aux modèles statistiques internes. Cependant, de nombreux obstacles, notamment fiscaux, se heurtent pour l'instant à la mise en œuvre de tels modes de provisionnement.

## **5. Recommandations issues des meilleures pratiques de la profession**

Il semble indispensable de disposer :

- d'une structure organisée de la distribution de crédit (organisation de la direction et du comité de crédit, définitions des délégations de pouvoir, règles claires de montage des dossiers, suivi du siège sur les filiales...) ;
- d'une segmentation des risques en fonction de critères spécifiques à l'établissement ;
- d'outils d'aide à la décision ;
- d'une évaluation périodique des outils retenus ;
- d'un suivi formalisé des engagements appuyé sur un système de collecte et de centralisation des informations permettant de connaître à tout moment le montant du risque maximum encouru sur l'ensemble des contreparties ;
- d'un historique des provisions attachées aux portefeuilles de crédit et éventuellement réparties par notation interne. L'établissement devrait pouvoir rattacher à une provision existante l'année de production de l'encours et intégrer un raisonnement en termes de génération de crédit (encours, exercice).

## **AT N° 10 ALLOCATION DE FONDS PROPRES**

Les fonds propres constituent le socle de toute institution financière. Ils permettent son développement, garantissent sa solvabilité et assurent la pérennité du système financier. La réglementation vise à bien les proportionner aux risques encourus, tandis que la rémunération qu'en attendent les actionnaires et la montée des risques conduisent les établissements à s'interroger sur l'usage qu'ils en font et à en limiter l'utilisation.

Les fonds propres de base, en comptabilité sociale, comprennent :

- le capital social,
- les réserves,
- les primes d'émission ou de fusion,
- le report à nouveau,
- le fonds pour risques bancaires généraux (FRBG),
- le résultat du dernier exercice clos, dans l'attente de son affectation, diminué de la distribution de dividendes à prévoir,
- le bénéfice arrêté à des dates intermédiaires sous condition de respect de l'image fidèle des comptes et de

vérification par les commissaires aux comptes.

Ces fonds propres correspondent à une allocation globale de capital au niveau de l'établissement tout entier. La direction générale et la fonction de contrôle de gestion peuvent opérer une répartition de ces fonds entre les différentes activités de l'établissement (définies par métier, produit, clientèle ou segment de clients...) en fonction des besoins en capitaux générés par ces activités compte tenu de leur nature même et des risques qu'elles induisent. Ce calcul revient à mesurer des fonds propres économiques ou normatifs. Le montant alloué de fonds propres économiques par activité ou par opération doit permettre :

- d'assurer le maintien de cette activité en période exceptionnellement défavorable : il s'agit de faire face non seulement à des croissances inattendues de sinistralité mais aussi de répondre aux besoins d'adaptation liés aux conditions générales d'exploitation : évolution économique, contexte concurrentiel, exigence des clients et des distributeurs... ;
- de tenir compte de la volatilité des résultats et du niveau de risques accepté ou subi du fait d'une activité ou d'une opération.

Cette allocation de fonds propres économiques par activité ou opération permet de mesurer un retour sur fonds propres en éliminant l'influence liée à la nature même de cette activité ou opération. Elle facilite donc les comparaisons de rentabilité entre différents métiers ou produits. Cette démarche constitue un outil de pilotage de la rentabilité à l'intérieur de l'établissement de crédit en permettant la comparaison des résultats par activité avec l'allocation de fonds propres économiques correspondante. Il devient désormais possible d'orienter la stratégie de l'établissement en mettant en lumière les secteurs les plus rentables.

L'allocation de fonds propres constitue une démarche structurante et progressive qui conduit à l'optimisation du couple rentabilité/risque aux différents échelons d'un établissement, depuis les cadres financiers et commerciaux jusqu'aux mandataires sociaux. L'allocation de fonds propres économiques actuellement mise en œuvre dans les établissements bancaires peut être appréhendée à partir de deux approches complémentaires.

– Une approche « top down » appelée méthode des scénarios. Elle se décline par une analyse des flux de volatilité des résultats, c'est-à-dire une combinaison de l'ensemble des facteurs induisant des pertes d'exploitation, en prenant en compte la totalité des risques (crédit, contrepartie, taux, marché, opérationnels ...) en situation de « stress », à différents niveaux de périmètre d'analyse : par segment d'activité, par marché, par métier. Elle permet d'évaluer les fonds propres économiques consommés par chaque centre de profit et de comparer les taux de rentabilité économique à travers l'établissement. Elle permet ainsi d'identifier les concentrations d'actifs à risque et d'optimiser la structure des portefeuilles d'activité, de métiers, etc.

– Une approche « bottom up », plus communément appelée RAROC™, qui repose sur une connaissance statistique rigoureuse du risque, essentiellement de crédit ou de contrepartie et permet la tarification et l'allocation de fonds propres économiques opération par opération. Cette méthode autorise, en effet, un calcul du coût du risque opération par opération et une orientation de la politique commerciale en enrichissant la discussion avec le client. Si pour une opération donnée, le marché impose un prix qui ne couvre pas tous les coûts relatifs à cette opération, et notamment le coût du risque de crédit, il est alors possible soit d'abandonner cette opération, soit de l'évaluer au regard, par exemple, de la rentabilité globale de la relation clientèle.

Par ailleurs, de nouvelles méthodes fondées sur la création de valeur pour l'activité se développent (démarches EVA™ « economic value added » et MVA™ « market value added »). Elles font l'objet d'une présentation schématique dans cette annexe.

## **1. Méthode des scénarios**

---

Cette méthode sépare l'activité de la banque en différents domaines d'activité stratégiques : activité de réseau, marchés... et segmente les catégories de risques liées à ces secteurs. Des comptes d'exploitation sont ensuite dressés par secteur. La méthode teste alors la sensibilité des résultats par rapport aux scénarios de risques choisis.

***On peut définir l'allocation de fonds propres économiques nécessaire à une activité comme la somme des pertes futures calculées sur ce secteur, sur un horizon de moyen terme suite à la survenance du niveau de risque retenu dans le scénario.***

La réconciliation de la somme des fonds propres obtenus pour toutes les activités avec les fonds propres réels de l'établissement est riche d'enseignement. Si les montants de fonds propres réels sont supérieurs à ceux calculés par les scénarios, l'établissement est en situation de rentabilité insuffisante. Si ces fonds propres sont inférieurs, un appel à l'actionnaire ou une réduction des risques sont nécessaires.

Au-delà, cette méthode permet de fixer des objectifs de rendement sur fonds propres par activité et de comparer les filiales au sein d'un groupe. Cependant, un outil analytique préalable reste indispensable

notamment pour la répartition des frais généraux par activité.

Schématiquement, cinq étapes permettent de caractériser l'approche et de déterminer les besoins de fonds propres économiques et leur allocation.

### **1.1. Identification des différents métiers**

Chaque métier est composé d'une famille d'activités homogènes pour lesquelles il existe un intérêt stratégique à appréhender les mêmes logiques économiques d'exploitation et de risque. Cette segmentation peut privilégier différents axes d'analyse (métier, client, produit...). Un exemple de segmentation des métiers ou des produits est le suivant : particuliers, professionnels, collectivités locales, crédit à l'habitat, prêt épargne-logement, crédit à la consommation, crédit d'équipement, etc.

### **1.2. Modélisation des comptes par métier**

Une modélisation des comptes d'exploitation et du bilan par segmentation d'activités ou de métiers avec une définition des facteurs pouvant influencer sur l'évolution de ces comptes, (cycle économique, réglementation, renouvellement de la clientèle, taux d'équipement des clients, etc) est ensuite effectuée. Chaque segment est considéré, de ce fait, comme une entité autonome. Les paramètres externes et internes susceptibles d'influencer les résultats sont spécifiques à chaque activité, par exemple :

- augmentation du niveau de risque de contrepartie,
- baisse prolongée et sensible des taux,
- situation de concurrence exacerbée, impact sur les volumes et les marges,
- risque opérationnel (erreur, fraude),
- erreurs ou surcoûts de programme d'investissement,
- etc.

### **1.3. Détermination des risques spécifiques à chaque métier**

Les facteurs de risque influant sur les produits nets bancaires déclinés par activité ou métier (baisse des taux, moindre production, perte de clientèle, etc) doivent être déterminés. Le contrôle de gestion doit ensuite mesurer l'impact, sur le compte de résultat en charges (notamment sur les frais généraux : augmentation de la masse salariale, frais de restructuration, nouveaux modes de distribution, etc) et en produits, de l'activation des hypothèses définies par le scénario catastrophe.

### **1.4. Chiffrage des coûts associés à chaque métier**

Le contrôle de gestion doit procéder à l'identification de l'ensemble des coûts associés à un métier : coûts opératoires, frais généraux, coûts des risques, coût des fonds propres...

La quantification des coûts des risques de contrepartie et de crédit (ventilation des encours selon leur notation interne, produit, métier, prise en compte du coût de portage des créances improductives, rattrapage de provisionnement) est également requise.

### **1.5. Simulation des scénarios de test et quantification des besoins en fonds propres.**

Des scénarios de « stress » sont enfin développés par segment à partir d'une combinaison de risques significatifs. Leurs impacts sont mesurés sur les comptes d'exploitation durant toute la durée d'un cycle défavorable. La quantification du besoin de fonds propres par activité, par métier se fait donc par rapport à la survenance d'un ou plusieurs scénarios de crise combinant différents facteurs de risques affectant le résultat via le PNB, les frais généraux, le risque de contrepartie et de crédit, le risque opérationnel, etc. Il en découle une évaluation des pertes économiques subies en l'état des systèmes de contrôle et modes d'organisation interne.

La somme des pertes constatées représente, par définition, la mesure des fonds propres économiques.

Cette méthode appliquée à chaque segment retenu permet de déboucher sur une mesure de fonds propres économiques par segment, par métier, à un niveau consolidé.

Cette approche possède l'avantage de reposer sur des principes simples qui demeurent facilement compréhensibles par l'ensemble du personnel concerné. Cela se révèle d'autant plus appréciable que cette méthode permet la prise en compte de la totalité des risques quel que soit le périmètre d'analyse envisagé (segment, filiale, groupe...). Cette démarche permet aussi à l'établissement d'affiner au fil du temps la qualité de ses outils de gestion plus orientés vers le pilotage de la valeur et notamment sur les métiers à développer ou à restructurer. Elle se montre en cela très évolutive.

Par contre, cette méthode requiert l'écriture de scénarios catastrophes reposant sur des hypothèses

extrêmes mais non dénuées de tout fondement. Le choix de ces scénarios demande une implication des directions concernées (direction des études économiques, direction des risques, direction du contrôle de gestion...) et de la direction générale. La démarche demeure donc tributaire des priorités et des préoccupations des dirigeants de l'établissement.

**À la différence de la méthode RAROC™, la méthode des scénarios ne s'applique pas à une tarification individuelle opération par opération.**

## 2. Méthode RAROC™

---

La méthode RAROC™ consiste à établir une base de données des risques complète, à en tirer des enseignements statistiques et à allouer des fonds propres opération par opération en fonction de la dispersion statistique du risque de crédit et de marché liée à chacune de ces opérations.

Les fonds propres globaux sont alors l'addition des fonds propres alloués à chaque opération.

### 2.1. Conception de l'outil

---

Deux phases peuvent être distinguées

- **Modélisation du risque de contrepartie et de crédit**

- **Démarche**

Les différents risques doivent d'abord faire l'objet d'une classification (cf AT n° 9 sur le risque de contrepartie et le rôle de la fonction crédit) puis d'une évaluation en fonction de la probabilité de défaillance. Cette évaluation permet de calculer une perte potentielle sur encours. Ce calcul doit être effectué périodiquement à partir de tables statistiques recensant les probabilités de défaut par type de risque.

Disposer d'une tradition de cotation des risques des entreprises clientes par la combinaison de ratios financiers choisis en fonction de leurs qualités inter-sectorielles et de leur faible corrélation (pour éviter les phénomènes de redondance) est, à cet égard, un atout essentiel.

La méthode ne s'applique pas aussi facilement au risque individuel du particulier mais plutôt à une approche par segment de la clientèle des particuliers.

- **Modélisation du risque**

Un modèle type d'appréhension pourrait reprendre les grandes lignes de la démarche exposée ci-dessous :

- analyse précise des crédits en termes de risque,
- segmentation des crédits par type de risque selon le degré de précision voulu (jusqu'à une vingtaine, par exemple),
- modélisation de ces risques en tenant compte des caractéristiques d'exposition (durée, rythme d'amortissement) et de garantie intrinsèque (escompte par opposition à facilité de caisse, crédit-bail par opposition à crédit moyen terme classique, etc).

- **Un exemple concret**

La cotation peut être fondée sur l'analyse annuelle d'un échantillon d'environ 600 sociétés représentatives par leur taille et leur répartition sectorielle au sein du tissu industriel national. Ce système permet d'attribuer une note de 0 à 20 dont le niveau et l'évolution constituent un signal d'alerte face à la dégradation de la situation financière d'une entreprise.

Fondé uniquement sur des agrégats comptables, ce clignotant est complété par la prise en compte d'éléments extra-comptables. Ces états complémentaires doivent être testés à partir de l'analyse d'un échantillon significatif (plus de mille clients réalisant entre 5 et 500 millions de chiffre d'affaires, dont 50 % in bonis et 50 % défailtants). Ce test a porté sur une période de six ans (de 1988 à 1994) et a utilisé des documents financiers et un questionnaire comprenant 98 données pour chaque client.

À partir de ces données, vingt critères qualitatifs ont été sélectionnés pour leur caractère discriminant (ancienneté de l'entreprise, organisation, évolution constatée de l'activité et du marché, pression des acteurs — clients, fournisseurs, concurrents —, climat social, qualité des dirigeants...).

Le croisement de la cotation et des critères qualitatifs permet ensuite d'attribuer à l'entreprise une note de signature calculée automatiquement et étalonnée de 1 à 10, chaque niveau correspondant à un taux prévisionnel de défaillance.

La pertinence de cette note de signature calculée a été validée par l'analyse en situation réelle de 500 dossiers de crédits arrivant à échéance et soumis à l'examen d'experts. La note de signature attribuée par l'expert après analyse des documents financiers et examen critique des éléments du dossier a été comparée

avec celle calculée par le modèle statistique, ce qui a permis d'apporter quelques retouches et d'améliorer encore la fiabilité du modèle.

La note de signature calculée par le modèle peut être modifiée à tout moment pour intégrer des événements récents susceptibles d'améliorer ou de dégrader la situation de l'entreprise.

L'organe de décision en matière de risque de crédit (cf AT n° 9) conserve l'initiative de valider ou de modifier la note de signature calculée ou proposée par le présentateur du dossier.

### ● **Modélisation du risque de récupération**

Un modèle simple de valorisation objective des garanties et d'estimation du risque de récupération peut être conçu à partir des garanties réelles en tenant compte :

- de la valeur initiale du bien affecté en garantie,
- d'un coefficient d'indépendance du bien par rapport à l'exploitation de l'entreprise,
- d'un coefficient de résistance du bien à l'usure ou à l'obsolescence en fonction du marché considéré.
- d'un coefficient de décote en cas de vente forcée.

En l'absence de garantie réelle, un examen historique de plusieurs centaines de dossiers d'entreprises défaillantes permet une bonne connaissance des taux de récupération.

## **2.2. Apport de l'outil**

---

L'utilisation de RAROC™ permet de quantifier les concepts de base suivants.

### ● **Exposition maximale potentielle et risque potentiel**

L'exposition potentielle maximale comprend :

- l'ensemble des risques liés aux engagements de bilan,
- l'ensemble des risques liés aux engagements de hors-bilan,
- certains frais accessoires, le cas échéant.

L'exposition maximale potentielle traduit les pertes maximales subies par la banque, dans une situation de scénario catastrophe, du fait de l'ensemble de ses activités.

Le risque potentiel adopte la même démarche et mesure les pertes pour une opération donnée. Cette exposition est exprimée en montant de fonds propres. Elle représente, en effet, la perte susceptible d'être enregistrée sur un type de client et/ou un type de crédit donné, en situation de scénario catastrophe, coût qui doit être couvert par des fonds propres et non par la marge dégagée.

Contrairement au ratio de solvabilité, qui détermine un montant forfaitaire de fonds propres, cette notion permet de déterminer un besoin en fonds propres calculé spécifiquement pour chaque client, en fonction de sa note de signature, et des caractéristiques des crédits mis à sa disposition.

La notion d'exposition au risque potentiel permet d'identifier immédiatement les clients et les lignes de crédits les plus consommatrices de fonds propres.

Cette notion d'exposition potentielle diffère du risque courant.

### ● **Risque courant**

Le risque courant est égal à :

$$\text{probabilité de défaut du client} \times (\text{encours} - \text{récupération sur les garanties}) \\ \times (1 - \text{taux de recouvrement hors garantie})$$

La récupération sur les garanties est elle-même fonction de la probabilité de l'évolution de la valeur de cette garantie dans le futur et de la capacité de récupération historique.

La probabilité de défaut représente la perte potentielle. Pour la calculer, il est nécessaire de disposer de bases historiques conséquentes mais aussi d'un système d'information adapté.

Aux États-Unis, la plupart des banques disposent de tels historiques ou à défaut recourent aux cotations des options sur les sociétés de même notation externe pour définir les probabilités de défaut. Le développement de la titrisation a d'ailleurs favorisé l'organisation de ces historiques.

### ● **Pertes prévisibles et imprévisibles**

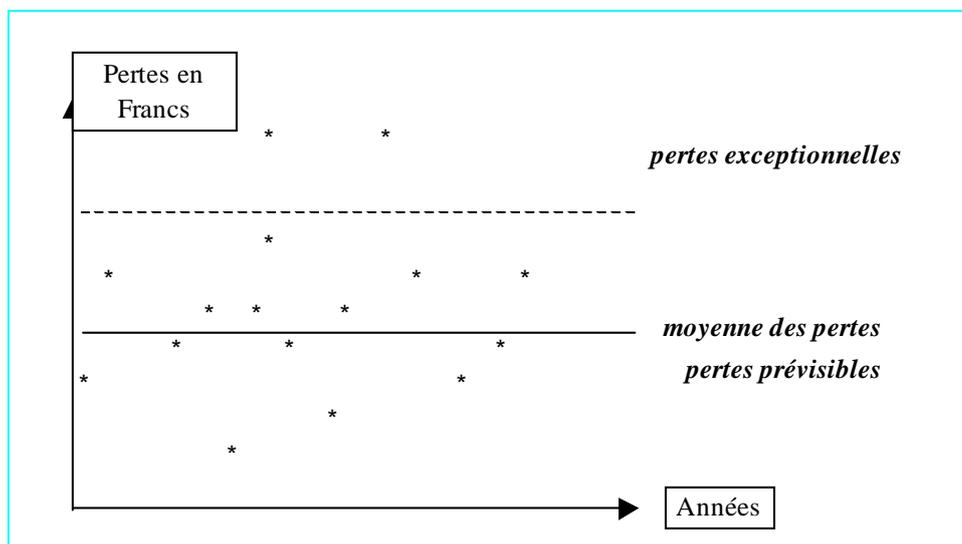
La perte prévisible n'a de sens qu'au niveau d'un portefeuille. Il est donc nécessaire de constituer des

portefeuilles d'actifs par classe de risque (on peut utiliser les cotations des emprunteurs ou la cotation des transactions homogènes avec la cotation des emprunteurs) afin de constituer une grille de niveau homogène de risques.

Pour un portefeuille clairement identifié avec un critère d'appartenance ciblé (par exemple des prêts hypothécaires), il est nécessaire de connaître sur les dernières années le pourcentage de l'encours annuel qui a fait défaut, son occurrence dans ce cas est statistiquement certaine.

La perte prévisible devient un élément du compte d'exploitation économique (et non pas réel compte tenu des problèmes de déductibilité fiscale), en passant une charge ex ante.

La perte imprévisible (perte dont on ne sait pas quand elle intervient) est traitée comme une charge sur les fonds propres économiques de la banque et imputée sur ceux-ci.



Il est important de constituer le profil de la distribution de la fréquence cumulée des défauts par catégorie de risques (par exemple, un graphique 3D avec pour échelles, le pourcentage des défauts, les catégories de cotations et les maturités convient à l'analyse).

### ● **Seuil de tolérance au risque**

Il doit être défini par la direction générale de l'établissement en fonction de ce qu'elle souhaite prendre comme risque.

On peut définir le seuil de tolérance de la façon suivante : il s'agit d'un pourcentage fixé par la direction générale, qui représente la probabilité que les pertes dépassent un montant maximum M soit :

$$\text{probabilité (somme des pertes exceptionnelles} > M)$$

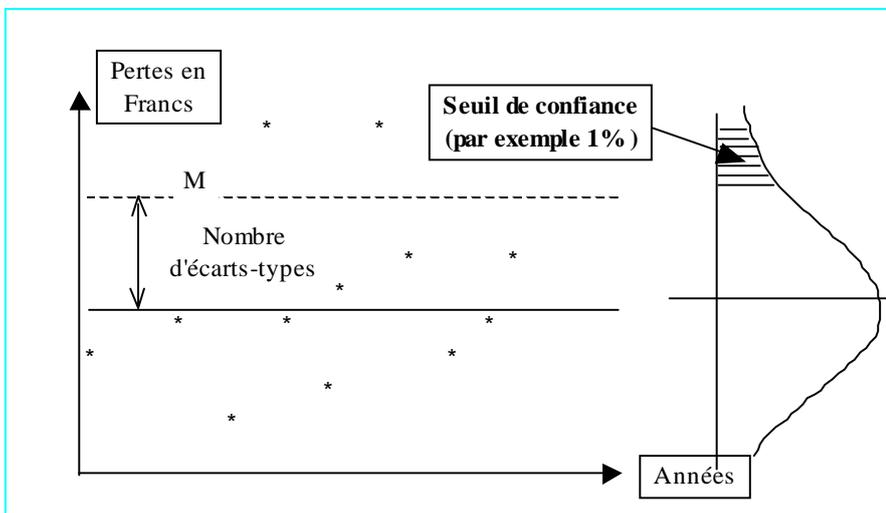
où M est le maximum de pertes prévisibles accepté par dossier de crédit.

Si l'on fait l'hypothèse d'une distribution de défauts suivant une loi normale, on peut par exemple définir M comme étant égal à :

$$M = \text{pertes prévisibles} \times (k \times \text{écarts type})$$

L'estimation de la perte imprévisible est approchée par la formule  $k \times \text{écarts type}$  avec par exemple  $k = 3$  pour un intervalle de confiance supérieur à 99 %. Cette estimation peut s'apprécier aussi autrement. Dans ce cas, elle représente :

$$\text{probabilité (somme des pertes imprévisibles} < M) > \text{intervalle de confiance}$$



La VAR (« value at risk ») utilisée dans les marchés utilise un concept similaire.

Cette démarche repose sur l'hypothèse que la loi de Gauss s'applique aux probabilités de défaut. Il faut donc organiser une analyse statistique de l'historique des défauts pour un portefeuille de risque homogène sur une période au moins égale à dix ans. L'horizon doit être suffisant pour éviter trop d'impact des variations par génération.

En règle générale, la distribution est de plus en plus écrasée (ce qui implique des queues de distribution importantes) au fur et à mesure que l'on représente le profil d'actifs dont la cotation est de plus en plus dégradée.

- **Calcul des fonds propres économiques**

Les fonds propres économiques doivent couvrir les déviations au-delà du seuil de tolérance choisi par la direction générale. Ils se calculent comme suit :

$$\text{FPE} = (\text{taux de défaut maximum} - \text{taux de défaut moyen}) \times \text{Encours} \times k$$

Le taux de défaut moyen doit être couvert par la prime de risque appliquée à 100 % des dossiers de crédit lors de la tarification.

- **Calcul de la rentabilité de l'opération**

Il existe deux manières d'apprécier la rentabilité d'une opération, soit par rapport au risque encouru (retour sur risque potentiel) soit par rapport aux fonds propres (retour sur fonds propres ajustés des risques).

- Le retour sur risque potentiel est le taux annuel de rendement nécessaire à la couverture du risque potentiel. Il s'obtient en rapprochant la marge nette sur un client donné (tenant compte de la prime de risque) du risque potentiel propre à ce client et/ou à l'opération envisagée.

Contrairement aux autres indicateurs habituels de rentabilité (PNB, RBE...) le retour sur risque potentiel prend en compte le risque : ainsi, à conditions égales, le PNB d'une ligne d'escompte ou d'une facilité de caisse sera le même, ainsi que le PNB sur une facilité de caisse utilisée par un client noté 3 et celui dégagé sur un client noté 7 ; dans ces deux cas le retour sur risque potentiel sera, lui, fondamentalement différent.

**Le retour sur fonds propres ajusté du risque (RAROC™ « Risk Adjusted Return On Capital ») mesure le résultat rapporté aux fonds propres économiques.**

Pour apprécier le résultat économique d'une opération, on mesure le produit direct lié à l'opération effectuée et on soustrait les charges afférentes et en particulier la prime de risque couvrant la charge du risque moyen qui constitue une sorte de prime d'assurance destinée à couvrir le coût du risque. Elle peut se définir comme la perte moyenne constatée de façon statistique, sur un type de client donné (caractérisé par sa note de signature), sur le type de crédit mis à sa disposition et sur le taux de récupération estimé.

Ce résultat est rapporté aux fonds propres économiques consommés et permet de mesurer la rentabilité économique.

Mathématiquement le RAROC™ peut se calculer des deux manières suivantes :

$$\text{RAROC}^{\text{TM}} = (\text{résultat} - \text{provisions économiques})/\text{FPE}$$

$$\text{RAROC}^{\text{TM}} = (\text{résultat} - \text{pertes moyennes})/\text{pertes inattendues}$$

### **2.3. Mise en œuvre de l'outil dans un réseau**

---

Une formation spécifique est nécessaire à tous les chargés d'affaires pour leur permettre d'obtenir un calcul fiable du RAROC™ prévisionnel et d'apporter des commentaires pertinents sur l'évolution des paramètres entre deux demandes de crédit.

La mise à disposition aux chargés d'affaires, via le système d'information, de la méthode RAROC™, peut permettre :

- un calcul automatique des indicateurs (prime de risque, risque potentiel et retour sur risque potentiel, retour sur fonds propres ajustés des risques) disponible au niveau du poste de travail des chargés d'affaires. Ce calcul devrait idéalement être alimenté par les données saisies lors de l'établissement de la demande de crédit et prendre en compte la qualité du client (via sa note de signature) et les caractéristiques du crédit ;
- un calcul et un affichage de la rentabilité ajustée du risque pour chaque ligne de crédit demandée et pour un client donné ;
- l'établissement de simulations pour affiner l'offre commerciale de l'exploitant en agissant sur les différents leviers influençant le retour sur risque potentiel lié au crédit (montant, modalités, garanties, conditions)...

Il est utile de prévoir en ligne des tableaux de bord locaux diffusés à intervalle régulier permettant aux chargés d'affaires :

- d'analyser à l'intérieur de leur fonds de commerce les clients présentant un risque comparable et de s'interroger sur les raisons des écarts de rentabilité (conditions, garanties, maturité des crédits...),
- de positionner leur fonds de commerce par rapport à une référence nationale et de repérer ainsi les clients présentant une rentabilité inférieure à la moyenne,
- d'identifier les clients présentant une rentabilité ajustée du risque très faible (indicateur d'alerte).

### **2.4. Pilotage central**

---

Comme tout système RAROC™, l'outil suppose un suivi et une maintenance centralisés fonctionnant selon le cycle suivant :

- modélisation,
- réalisation et tests,
- formation des utilisateurs,
- mise en place et utilisation sur le terrain,
- remontée d'informations nécessaires à l'actualisation permanente du modèle,
- impact sur la modélisation.

La centralisation des données permet ainsi de vérifier et d'améliorer progressivement la pertinence des hypothèses de base du modèle :

- les taux de défaillance prévisionnelle sont vérifiés par l'analyse des notes de signature des entreprises concernées,
- le degré statistique d'exposition et les taux moyens de récupération doivent être affinés avec un recul suffisant et nécessitent donc un suivi de plusieurs années,
- les indicateurs fondamentaux (coût du risque/PNB, capital économique/autorisations de crédit...) sont suivis et actualisés régulièrement pour fournir au réseau des bases de comparaison fiables.

Enfin, l'outil peut constituer la base de projets plus ambitieux, tels que :

- la création d'une base de données centrale et permanente alimentée par les indicateurs (prime de risque, risque potentiel et retour sur risque potentiel ou sur fonds propres) et par l'apport d'autres bases existantes concernant les systèmes de notation, les renseignements commerciaux, les provisions, la rentabilité, etc) ;
- l'alimentation d'une centrale des risques : tout en assurant la pérennisation des méthodes de calcul des primes de risque, elle doit contribuer à une meilleure maîtrise du risque par une approche prévisionnelle et statistique.

Au total l'utilisation de la méthode RAROC™ permet d'atteindre les principaux objectifs suivants :

- établir un lien explicite et quantifiable entre risque et rentabilité,
- privilégier l'anticipation dans l'appréciation des risques de contrepartie,
- mesurer plus finement le risque au moment de la décision d'octroi de crédit,
- améliorer la rentabilité des opérations par une meilleure adéquation entre risque et tarification,

– identifier et exploiter les nouvelles opportunités de développement offertes par une analyse objective du profil risque/rentabilité des clients et prospects.

L'approche RAROC™ impose en retour un certain nombre de contraintes :

- elle nécessite une grande rigueur pour la quantification mathématique du risque statistique,
- elle nécessite de disposer de bases de données très riches constituées au fil du temps et donc coûteuses,
- elle est surtout fiable pour l'appréhension du risque de contrepartie et de crédit.

### **3. Objectifs principaux d'une démarche d'allocation de fonds propres**

---

La méthode des scénarios est d'utilisation plus simple que la méthode RAROC™. Elle nécessite néanmoins certaines mises à plat préalables qui constituent en elles-mêmes des avancées intéressantes au plan du pilotage stratégique :

- la confection de comptes d'exploitation projetés à un horizon moyen terme par métier et par segment,
- la compréhension des risques majeurs susceptibles d'atteindre un métier/un segment,
- la sensibilité du résultat à chaque risque pris individuellement.

L'allocation de fonds propres économiques permet de comparer la rentabilité relative d'activités de nature très différente au sein d'un groupe et peut conduire à une réflexion plus globale sur les priorités par métier dans un esprit de recentrage ou de diversification. Elle permet de mesurer les effets de la diversification au sein d'un métier (cumul de segment) et au niveau du groupe (portefeuille des métiers).

Cette approche contribue aussi à renforcer les outils de gestion décentralisés des métiers et des segments. Elle a donc une portée opérationnelle dans la mesure où elle suggère des potentiels d'amélioration dans un objectif de meilleure utilisation des FPE pour une activité donnée.

- À l'inverse, la méthode RAROC™ présente deux avantages principaux. Elle analyse « rigoureusement » le risque moyen et permet une décentralisation de la gestion du couple rentabilité/risque. Elle peut être utilisée pour la tarification des opérations client par client, ce qui est en réalité son objectif principal.

En revanche, elle est longue et coûteuse à mettre en œuvre, elle n'appréhende pas la totalité des risques et se prête mal à l'évaluation de fonds propres pour les métiers à risque de point mort ou opérationnel (gestion de fonds, courtage...). Elle agrège les risques sans tenir compte des effets de diversification et ne s'adapte pas à tout périmètre d'analyse (segment/métier/marchés). Par contre, la méthode RAROC™ se révèle particulièrement adaptée à certains types d'activités comme le crédit aux PME où la tarification du risque possède une grande importance.

Au total, ces deux méthodes ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Certains établissements commencent par une approche de type « scénarios » qui peut s'enrichir ultérieurement d'une méthode RAROC™. Cette dernière améliore en effet la prise en compte du risque de crédit et permet de déboucher sur une politique de tarification client par client. Ces démarches ont donc une utilité d'autant plus grande que les réflexions internationales, en matière réglementaire, s'orientent vers des voies compatibles avec la reprise de ces investissements.

## AIDE À LA GESTION DE LA BANQUE

MÉTHODE RAROC™	MÉTHODE DES SCÉNARIOS
● Permet la prise en compte des risques individuels	● Permet la prise en compte des risques sous la forme de scénarios
● Permet la diversification des risques	● Favorise une prise de conscience par le management des implications stratégiques de chaque activité
● Permet la tarification opération par opération	● Permet d'évaluer la capitalisation relative de l'établissement par rapport à ses risques
● Permet l'arbitrage entre le risque et la marge dégagée	● Constitue, éventuellement, un préalable à la méthode RAROC™
△ Nécessite des investissements importants dans le système d'information	● Ne requiert pas d'outil statistique aussi développé que la méthode RAROC™
△ Requier une formation approfondie du personnel	△ Nécessite une identification précise des risques par activité
△ Comporte des limites quant au suivi des opérations avec la clientèle particulière	△ Requier un outil analytique préalable
△ Peu significative, sans retraitements particuliers, pour les activités faiblement consommatrices de fonds propres.	△ Ne permet pas la tarification opération par opération

## ANALYSE DE LA RENTABILITÉ MOYENS ET OBJECTIFS

### AT N° 11 DIFFÉRENTS AXES D'ANALYSE DE LA RENTABILITÉ

Différents axes d'analyse de la rentabilité peuvent être distingués : métiers, produits, activités, centres de profits, réseaux de distribution... Les plus couramment utilisés privilégient une approche par centre de profit et par activité ou métier.

La mise en place d'une méthode de suivi de la rentabilité ne se limite pas au choix d'un ou de plusieurs axes. La direction générale doit, en effet, prendre en la matière d'autres types de décisions importantes concernant les modalités de l'analyse elle-même.

#### 1. Organisation

Historiquement, l'analyse de la rentabilité a d'abord été effectuée en fonction de l'organisation de l'établissement. Cet axe reste aujourd'hui le plus couramment utilisé car il constitue la suite logique de l'analyse de l'ensemble des coûts générés par l'activité bancaire. L'établissement peut ainsi choisir de suivre sa rentabilité en fonction de centres d'activités ou de métiers.

L'établissement doit alors répartir analytiquement son activité en centres de natures distinctes afin que l'ensemble des opérations soient couvertes. Il existe ainsi des types différents de centres d'activités selon qu'ils génèrent des revenus (centres de profit), assument des prestations de service ou de traitement des opérations bancaires. La typologie généralement retenue est la suivante :

- centre de profit,
- centre opérationnel,
- centre fonctionnel ou de supports ou de moyens,

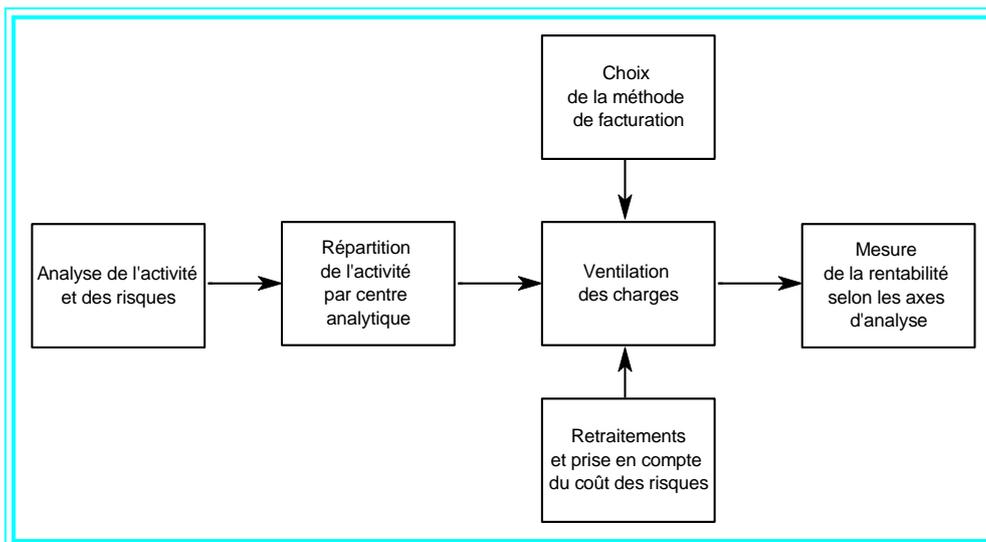
- centre de structure.

La comptabilité analytique vise, dans ce cas de figure, à répartir les charges comptables en fonction des différents centres identifiés. Des retraitements sont à ce stade nécessaires. Notamment, les frais généraux indirects à certains coûts particuliers tels que les coûts commerciaux ou les coûts informatiques imposent la définition de clés de répartition entre les différentes entités. Il peut être décidé de comptabiliser certains frais dans des centres spécifiques afin de les suivre de plus près.

L'étude des coûts doit prendre en compte le coût des risques dont l'appréhension est nécessaire à une étude pertinente de la rentabilité des opérations menées par le centre de rentabilité.

Le cumul des charges, des frais directs et de la répartition des frais indirects imputés aux différents centres permet de calculer et d'imputer des coûts individualisés par opération. In fine, cette méthode permet de calculer la rentabilité par type d'opération, de produit ou de métier en fonction des axes d'analyse choisis.

### SUIVI DE LA RENTABILITÉ PAR CENTRE DE PROFIT



Ce mode de suivi de la rentabilité paraît bien adapté aux objectifs de pilotage de l'action commerciale et d'amélioration de l'organisation. Ce système requiert cependant plusieurs conditions de mise en œuvre :

- l'octroi de la responsabilité de la gestion de ses coûts directs au centre de crédit,
- une formation adéquate du personnel permettant de relativiser les chiffres délivrés par le contrôle de gestion en fonction de critères complémentaires (volume de l'activité, qualité du travail accompli...),
- un consensus de l'ensemble des opérationnels sur les modalités de calcul et de définition des différents centres d'activité,
- une transparence des modes de calcul des résultats,
- une permanence des méthodes.

Ces différentes conditions pourraient être obtenues en associant notamment les opérationnels à la rédaction des procédures méthodologiques de la comptabilité analytique.

Cette démarche ne doit pas cependant conduire à une multiplication des créations de centres de rentabilité susceptible de provoquer un alourdissement et une opacité accrue du système d'information.

## 2. Axe client ou segment de clientèle

L'analyse de la rentabilité client permet une bonne appréhension de la relation clientèle par les responsables commerciaux et notamment par le réseau. C'est pourquoi les chargés de clientèle préfèrent suivre la rentabilité client par client plutôt que par segment de clientèle.

Le pilotage de la relation clientèle se révèle, en outre, d'un grand intérêt pour l'étude de certaines opérations complexes comme le lancement de produits d'appel susceptibles d'être, dans un premier temps, non rentables, mais qui peuvent permettre d'attirer de nouveaux clients dont la rentabilité, appréciée de manière générale, pourra être, à terme, positive.

En outre, la prise en compte de la relation clientèle est indispensable pour les principaux clients compte tenu du contexte bancaire actuel marqué par le rétrécissement des marges et une concurrence exacerbée. La

profitabilité moyenne des opérations bancaires classiques est en effet en diminution en raison du comportement de la clientèle qui arbitre entre les différentes conditions de rémunération des actifs proposées par les établissements, y compris pour les plus liquides. Les produits tirés de la non-rémunération du float sont ainsi de moins en moins importants. Cette situation touche aussi les conditions débitrices offertes à la clientèle. Les comportements des établissements de crédit ont contribué à amplifier ce phénomène en favorisant l'accroissement des parts de marché au détriment du maintien des marges.

Il existe trois degrés dans l'analyse de la rentabilité client :

- une analyse fondée sur les données issues de la comptabilité générale,
- une analyse fondée sur les données de la comptabilité analytique, réconciliées avec la comptabilité générale,
- une analyse fondée sur des simulations à partir d'études statistiques (scénarios...).

Dans le cadre de l'analyse de la rentabilité de la relation clientèle, la démarche suivante, en trois étapes, devrait être adoptée.

L'analyse de la rentabilité client, au niveau le plus simple, agrège l'ensemble des données disponibles de la comptabilité générale et opère les retraitements nécessaires afin d'acquérir une vision complète de la rentabilité de la relation clientèle.

Cette démarche suppose une absence de cloisonnement entre les diverses entités de l'établissement ou du groupe et la fourniture par le système d'information de données transversales en fonction des clients et leur regroupement dans un compte unique.

Cela suppose que l'établissement soit en mesure d'identifier les composantes de la relation clientèle et de calculer la rentabilité des différentes opérations menées avec le client. On peut isoler trois groupes principaux d'opérations.

#### ● **Traitement des opérations liées aux moyens de paiement (chèques, cartes bleues...)**

L'appréciation de la rentabilité clientèle passe d'abord par la mesure du float généré par le client et le calcul d'un solde moyen de ses comptes courants et de ses comptes à terme. Ce float fait l'objet d'une rémunération analytique à un taux conventionnel décidé conjointement entre les directions opérationnelles et le contrôle de gestion. À ce produit sont retranchés tous les coûts liés au traitement des moyens de paiement comme la mise à disposition de chèques gratuits et la rémunération éventuelle des liquidités déposées. On obtient alors le résultat net généré par les liquidités déposées par le client au profit de la banque.

Cette analyse risque de prendre une importance renouvelée avec l'avènement de l'euro qui conduira vraisemblablement, dans un horizon proche, à la fin de la non-rémunération des dépôts à vue et, en regard, à la probable facturation de certains services bancaires.

#### ● **Traitement des opérations de marché (transmission d'ordres de bourse, opérations sur produits dérivés...)**

Les opérations de marché génèrent plusieurs types de produits différents, commissions ou intérêts. La difficulté tient moins à l'affectation des commissions de transmission d'ordre et des opérations assimilées à un client donné qu'au traitement de la rentabilité de certaines opérations de marché particulières. En l'absence d'une comptabilité analytique précise de la salle de marché, il peut s'avérer difficile d'imputer des coûts et des produits à un client. Ainsi de nombreuses opérations complexes ne donnent lieu qu'à l'enregistrement d'une marge au profit de la banque (opération d'arbitrage...).

#### ● **Traitement des opérations de crédit**

La prise en compte des opérations de crédit pour le calcul d'une rentabilité globale par client suppose le calcul de marges opération par opération (cf notamment AT n° 1 sur la mesure des revenus et des marges). Il faut donc reprendre les intérêts versés par le client et soustraire l'ensemble des charges afférentes dont la principale reste le coût de la ressource affectée.

Le taux de ce refinancement peut être apprécié de différentes façons :

- un taux de refinancement unique choisi de manière conventionnelle ou par référence à des taux de marché (taux du marché interbancaire...),
- un taux de refinancement qui varie en fonction de l'opération effectuée et qui est lié aux conditions du marché observées sur ce type d'activité. Il existe ainsi une multitude de taux différents, ce qui suppose un système d'information d'autant plus performant que ces données doivent être actualisées.

Ces contraintes imposent donc un outil informatique puissant et régulièrement mis à jour pour gérer l'ensemble des données nécessaires.

### 3. Axe produit et méthode ABC

---

L'axe produit est l'approche retenue par le règlement n° 97-02 sur le contrôle interne qui demande que la sélection des opérations soit faite en tenant compte de leur rentabilité prévisionnelle. C'est aussi l'approche la plus couramment retenue par les établissements de crédit anglo-saxons (cf annexe technique n° 16 sur les meilleures pratiques étrangères).

L'analyse d'une rentabilité par produit peut emprunter deux voies différentes qui se révèlent, in fine, complémentaires.

- La première méthode consiste à calculer des marges par produit en trois étapes :
  - identification des produits de l'établissement,
  - affectation des charges et des recettes par produit,
  - calcul de marges par produit.

La méthodologie de l'étude des marges ne diffère pas de celle réalisée pour l'étude du produit net bancaire (cf partie générale du Livre blanc). Notamment, une dimension temps doit être intégrée aux analyses.

L'approche produit donne des résultats qui doivent être interprétés avec prudence. L'analyse menée au niveau d'un produit s'avère, en effet, moins adaptée pour une étude de la rentabilité d'une activité. Ainsi, il existe des produits d'appel dont les marges sont négatives, dans un premier temps, mais dont la suppression serait susceptible d'avoir un impact critique sur la vente d'autres produits. Cette méthode gagne ainsi souvent à être croisée avec d'autres.

- Le second type de démarche revient à calculer l'ensemble des coûts opératoires attachés au produit. Il existe différents types de coûts qui peuvent être utilisés à ce stade de l'analyse : les coûts complets, les coûts standards, les prix de marché... Ces derniers autorisent à la fois une simplicité du calcul et la prise en compte de coûts d'opportunité. Cependant, ces prix ne peuvent constituer une référence universelle compte tenu de la nature des activités bancaires et du fait qu'il n'existe pas de prix de marché incontestables pour un grand nombre de produits bancaires.

Parmi l'ensemble des méthodes d'analyse de la rentabilité existantes, la méthode ABC (« activity based costing ») permet de construire une démarche d'analyse des coûts opératoires originale à un double titre. Cette méthode permet une répartition des coûts opératoires par type d'opération et non plus par produit. Cette répartition peut s'effectuer à un niveau très fin selon la nomenclature des opérations retenue.

La méthode ABC requiert :

- l'identification des opérations types,
- l'identification des charges liées à ces opérations,
- la définition d'un inducteur de coût,
- le calcul d'un coût unitaire par opération.

Il va de soi que la rentabilité par produit peut être suivie par d'autres voies que la méthode ABC.

### 4. Autres axes d'analyse

---

L'établissement peut choisir de privilégier d'autres axes d'analyse en fonction de la stratégie de la direction générale et de ses besoins propres. Ainsi, l'établissement peut décider de suivre spécifiquement, par exemple, la rentabilité de ses réseaux de distribution.

À cet égard, il demeure certain qu'un suivi de la rentabilité selon plusieurs axes différents permet d'enrichir l'analyse et la connaissance de celle-ci. L'analyse multi-dimensionnelle, pour les établissements qui disposent d'un système d'information performant, autorise le croisement des informations recueillies et une orientation plus fine du pilotage de la rentabilité.

### 5. Suivi de la rentabilité

---

Au-delà du choix des axes, la direction générale de l'établissement doit décider des modalités de suivi de la rentabilité. Ainsi, l'analyse de la rentabilité peut se faire en stock, en flux ou à l'aide d'une analyse générationnelle. Le suivi de la rentabilité en stock ne permet pas de distinguer la rentabilité des dernières opérations menées et d'observer ainsi le tassement ou au contraire l'amélioration immédiate de la rentabilité des opérations nouvelles, liée par exemple, à une meilleure sélection des risques. Le poids du passé masque

alors les évolutions récentes. L'analyse en flux ou en production nouvelle permet d'observer toutes ces inflexions et constitue ainsi un outil performant de pilotage et permet de répondre aux exigences de l'article 20 du règlement n° 97-02 sur le contrôle interne.

Le suivi de la rentabilité en terme d'analyse générationnelle relève d'une autre logique en permettant de suivre la rentabilité des opérations en fonction de la date de l'engagement. Cela permet ainsi de décomposer l'analyse en fonction des différents exercices passés et une meilleure appréhension de la rentabilité prévisionnelle des opérations.

## **AT N° 12 CRÉATION DE VALEUR**

---

Les banques sont de plus en plus soumises à la sanction des marchés. Les pressions des actionnaires pour maximiser le rendement des fonds propres ont amené certains établissements, de manière analogue à ce qui est fait dans les autres entreprises, à définir de nouveaux critères de gestion. Dérivés de la théorie financière, ces critères ont pour objectif de maximiser la création de valeur au profit de l'actionnaire ou le cas échéant du sociétaire.

### **1. Une démarche nouvelle**

---

#### **1.1. Prise en compte du coût des fonds propres**

---

Les banques sont de fortes consommatrices de fonds propres (notamment du fait des ratios prudentiels). La démarche repose sur une prise de conscience que les fonds propres représentent toujours un coût à prendre en compte dans l'appréciation de la rentabilité des activités bancaires, que ce coût soit un coût de rémunération de l'actionnaire ou du sociétaire ou un coût d'opportunité. Il est donc nécessaire d'optimiser leur utilisation.

Dans ce contexte, les mesures traditionnelles de rentabilité (revenus nets, ROA, ROE, coefficients budgétaires, rendements par action...) apparaissent insuffisantes :

- la maximisation de la croissance des revenus nets peut engendrer des prises de risque excessives,
- le ROA et les coefficients budgétaires n'incluent pas la mesure d'un rendement requis sur le capital social,
- d'une manière générale, les principes généraux de comptabilité ignorent les risques dans la mesure des rendements.

Afin de pallier les lacunes de ces méthodes traditionnelles, de nouvelles approches ont été développées pour évaluer l'efficacité de la gestion des banques. Leur objectif est de répondre aux questions suivantes : est-ce que la valeur de l'investissement des actionnaires a augmenté, et de combien ?

Optimiser le patrimoine des actionnaires ne se ramène pas à une simple augmentation de la valeur boursière de l'entreprise. Car cette dernière peut être accrue soit par la hausse de la valeur de chaque titre (ce qui est bon pour l'actionnaire), soit par l'augmentation du nombre de titres (ce qui n'est pas nécessairement favorable aux actionnaires). Si l'objectif est d'accroître la richesse des actionnaires, la bonne méthode doit consister en une évaluation, non de la valeur boursière *per se*, mais plutôt de la « valeur ajoutée » à l'investissement des actionnaires.

#### **1.2. Méthode MVA™ (« market value added »)**

---

Une première approche de la création de valeur au profit de l'actionnaire est la **méthode MVA™** (« market value added »). La MVA™ est égale à la différence entre la valeur de marché actuelle de l'entreprise et la valeur historique du capital investi dans cette entreprise. La MVA™ est la richesse créée et accumulée par l'entreprise, depuis sa création, pour ses actionnaires. C'est la différence entre ce que les investisseurs ont investis (capital, dette...) et ce qu'ils pourraient en retirer en vendant l'entreprise. La MVA™ dépend donc partiellement de la capitalisation boursière.

La MVA™ fait l'objet de trois critiques :

- les unités opérationnelles ne sont pas cotées et ne sont pas soumises à une évaluation par le marché;
- toutes les entreprises ne font pas l'objet d'une cotation publique;
- les évaluations du marché, lorsqu'elles existent, sont sujettes à une forte volatilité pouvant être sans rapport direct avec la politique ou les résultats de l'entreprise elle-même.

### 1.3. Méthode EVA™ (« economic value added »)

La méthode EVA™ a été mise au point pour répondre à ces critiques. L'EVA™ se veut à la fois une démarche d'évaluation globale de l'entreprise et un outil de mesure des performances de ses différentes activités. C'est un indicateur de performance des dirigeants qui cherche à mesurer la qualité de l'équipe en place.

L'EVA™ se définit de manière assez simple : il s'agit du résultat économique de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, endettement et fonds propres. L'EVA™ mesure ainsi l'écart entre les revenus tirés de l'exploitation et le coût de l'ensemble des ressources affectées à cette exploitation.

L'EVA™ est ainsi égale au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, déduction faite du coût du capital employé pour son activité :

$$\text{EVA}^{\text{TM}} = \text{résultat opérationnel net} - \text{coût du capital engagé}$$

Le résultat opérationnel correspond au résultat d'exploitation après impôt, mais avant frais financiers, ces derniers étant appréhendés dans le coût des capitaux investis.

Une EVA™ positive signifie que les dirigeants ont réussi à créer de la valeur au profit des actionnaires pendant un exercice donné.

Selon ses promoteurs 12(12), la méthode EVA™ permet une meilleure analyse de la rentabilité financière de l'entreprise que la méthode MVA™. Le calcul de l'EVA™ implique d'effectuer de nombreux retraitements pour éliminer les distorsions entre les données comptables et la réalité économique. Les corrections apportées sont de trois ordres.

- EVA™ prend rigoureusement en compte le coût de toutes les formes de capital investies dans l'entreprise. Les capitaux investis comprennent à la fois l'endettement de nature financière (par opposition aux dettes d'exploitation) et les fonds propres comptables. Le coût des capitaux investis est égal au coût moyen pondéré de chacune de ses composantes. Il s'agit du taux d'intérêt moyen de l'exercice après impôt pour les dettes financières et du coût du capital pour les fonds propres. Ce dernier correspond au rendement attendu par l'actionnaire et peut être évalué principalement de deux manières :

- soit par référence au taux des emprunts sans risques (OAT) majoré d'une prime de risque spécifique à l'entreprise ;

- soit sur la base du modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) 13(13) qui mesure statistiquement le degré de volatilité de la valeur de l'entreprise par rapport à la volatilité d'ensemble du marché, et calcule une prime de risque sur le titre de l'entreprise.

EVA™ corrige les distorsions liées aux effets de calendrier de manière à imputer rigoureusement les dépenses sur la période analysée. Parmi ces corrections : l'annulation des provisions anticipant des charges futures ou à caractère de réserve, l'élimination de l'amortissement des surévaluations et des impôts différés. L'objectif de ces corrections est de passer d'une logique comptable à une logique économique (en termes de « cash-flow ») pour mesurer les résultats de l'entreprise.

- EVA™ apporte, en troisième lieu, des corrections au calcul du capital et des actifs. Ainsi, les dotations aux provisions pour pertes de crédit sont considérées comme du capital. L'ensemble du « goodwill » amorti est inclus dans le calcul du capital. Les frais de recherche et développement sont comptabilisés dans l'actif immobilisé.

Selon ses défenseurs, la méthode EVA a les avantages suivants :

#### **comme méthode d'évaluation financière :**

- EVA™ est fortement corrélée avec la MVA™ : elle a donc un lien direct avec l'évaluation boursière, sans être toutefois affectée de la même volatilité,

- EVA™ offre une méthode globale d'évaluation des risques dynamiques de l'entreprise,

- EVA™ constitue une méthode d'allocation du capital qui a le mérite d'être simple, intuitive, et aisément gérable,

- EVA™ est une méthode assez générale pour unifier l'ensemble des activités de management financier ;

#### **comme système d'incitation :**

- EVA™ fait le pont entre les disciplines de l'analyse financière et de la gestion des ressources humaines,

- EVA™ permet d'afficher des objectifs aux dirigeants,

- EVA™ permet de mettre en place un système de bonus lié au rendement boursier de l'entreprise ; ainsi, il

n'y a pas de décalages entre les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants.

## **2. Adaptation de la méthode EVA™ aux activités bancaires**

### **2.1. Une méthode d'abord adaptée aux entreprises industrielles et commerciales**

Les méthodes d'analyse financière fondées sur la valeur actionnariale, du type MVA™ et EVA™, ont été développées initialement aux États-Unis pour les entreprises industrielles et commerciales. Très largement répandue outre-Atlantique, l'approche MVA™-EVA™ est également utilisée par quelques grands groupes industriels français (notamment Vivendi, Lafarge, Rhône-Poulenc). Depuis cinq ans, le magazine L'Expansion publie un classement des 200 premières entreprises françaises cotées en fonction des critères MVA™-EVA™ 14(14). Les établissements bancaires et financiers ont été exclus de ce classement jusqu'ici.

Plus récemment, l'utilisation d'une telle approche s'est développée chez les analystes financiers et les gestionnaires de fonds pour évaluer les performances des établissements bancaires. Ces analyses ont surtout concerné jusqu'ici les banques américaines 15(15) ou internationales 16(16).

### **2.2. Des retraitements nécessaires**

La mise en œuvre d'une méthode de type EVA™ pour les banques nécessite d'adapter la méthodologie aux spécificités de ces dernières. Cette adaptation concerne particulièrement deux variables clés, à savoir, le résultat économique et les capitaux investis 17(17).

– Le résultat économique est mesuré par le résultat net sur lequel sont opérés plusieurs retraitements spécifiques aux banques : dotations et reprises au fonds pour risques bancaires généraux (FRBG), prise en compte des profits latents sur portefeuille de placement.

– Les capitaux investis : la situation de l'industrie bancaire, secteur réglementé dans lequel quasiment tous les actifs et passifs sont financiers et porteurs de risques, est de ce point de vue totalement différente de celle du secteur industriel et commercial : la principale contrainte des banques n'est pas de financer leur exploitation mais de disposer de fonds propres d'un niveau suffisant pour absorber des pertes potentielles et satisfaire aux exigences des ratios de solvabilité et, de plus en plus, des agences de notation.

Une distinction importante doit être faite entre la notion de capital « historique » qui correspond aux sommes investies dans l'entreprise dans le passé, et le « capital risque » ou « capital économique », qui est un concept « probabiliste » mesurant le montant de la valeur de marché susceptible d'être perdue en cas d'événement adverse. Ce capital risque est généralement quantifié à deux ou trois fois la valeur de l'écart-type de la volatilité de la valeur de marché de l'actif considéré. C'est cette deuxième conception du capital qui est pertinente pour le calcul du rendement opérationnel des institutions financières dans le cadre de la méthode EVA™. Elle est aujourd'hui largement utilisée par les banques dans les approches du type VaR (« value at risk ») et RAROC™.

### **3. Conséquences sur la gestion interne des établissements de crédit**

Les méthodes de gestion fondées sur l'EVA™ reposent principalement sur une identification des déterminants de la valeur et une analyse par secteur d'activité.

#### **3.1. Identifier les déterminants de la valeur**

Ce sont les variables susceptibles d'exercer une influence positive sur la création de valeur. Les principaux déterminants sont :

- le taux de valeur ajoutée par rapport aux fonds propres consommés, c'est-à-dire le chiffre d'affaires généré par unité de fonds propres, ce qui peut être mesuré par le ratio PNB/engagements pondérés. Ce ratio dépend notamment de la structure du portefeuille d'activités, du développement des services à forte valeur ajoutée tels que le conseil ou l'ingénierie ;
- le coût du risque est le second facteur-clé ; il dépend à la fois d'éléments exogènes liés à l'environnement de l'entreprise et de facteurs endogènes comme l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques ;
- la productivité, traditionnellement mesurée par le coefficient d'exploitation ;
- l'adéquation des fonds propres qui doit satisfaire deux objectifs différents : d'une part, la solidité financière qui pousse à accumuler un niveau élevé de fonds propres, et d'autre part, le rendement des fonds propres qui conduit à économiser ces derniers.

#### **3.2. Analyser les secteurs d'activité**

La démarche consiste, dans une première phase, à déterminer les secteurs d'activité de la banque, et à opérer un découpage en privilégiant les centres de responsabilité existant dans la banque; puis les fonds propres sont alloués à chaque secteur sur la base, par exemple, d'un modèle interne de type RAROC™. Le coût des fonds propres varie selon le secteur d'activité notamment en fonction de la volatilité des résultats. La modélisation interne, menée à partir des données comptables, donne pour chaque secteur les informations qui vont guider la gestion : fonds propres retraités, compte de résultat retraité, et enfin la création ou la destruction de valeur.

Cette approche peut conduire à deux types d'actions :

- au niveau détaillé des activités, à la fixation d'objectifs pour améliorer la contribution de chaque centre de profit à la création de valeur de l'établissement;
- au niveau global, aux politiques de développement des secteurs d'activité en fonction de leur rentabilité relative au sein de l'établissement.

#### **3.3. Gestion stratégique de l'établissement**

La méthode EVA™ n'est pas uniquement un système d'évaluation financière. C'est également une méthode de gestion reposant sur un système d'incitations. Des bonus peuvent en effet être fixés en fonction de l'obtention et du dépassement des objectifs d'EVA™. Ces objectifs sont fixés globalement au niveau de l'entreprise en liaison avec les rendements anticipés par les investisseurs. Ces objectifs d'EVA™ sont ensuite décomposés par unité de production (ou centre de profit). Ils sont affichés sur des périodes pluriannuelles de manière à inscrire dans la durée l'action des managers.

La méthode EVA™ doit être appliquée dans le cadre d'une procédure « descendante », c'est-à-dire que l'EVA doit être calculée séquentiellement pour :

- la holding du groupe consolidé,
- les principales entités juridiques du groupe,
- les lignes de production,
- les catégories de produits.

La méthode EVA™ n'est pas considérée comme un substitut mais plutôt comme un complément à d'autres procédures de gestion des risques mises en œuvre dans les banques, notamment dans le cadre du contrôle interne. Même dans les établissements qui ont développé des systèmes internes d'allocation du capital du type RAROC™, la procédure EVA™ peut être soit intégrée à ces systèmes, soit jouer le rôle de procédure indépendante d'évaluation des rendements et des risques de l'entreprise.

Il faut toutefois souligner que le développement de tels indicateurs ne doit pas se faire au détriment du choix de stratégies privilégiant la rentabilité durable des activités. La seule recherche de la profitabilité à brève échéance peut en effet conduire, à terme, à des décisions coûteuses pour l'établissement, sa situation

## AT N° 13 ANALYSES DE RENTABILITÉ : INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

---

La rentabilité des activités bancaires doit être analysée en fonction du temps. Il faut prendre en compte non seulement les exercices présents et passés mais aussi une dimension prévisionnelle. Les performances enregistrées sur des exercices accomplis doivent être comparées à des objectifs de profitabilité fixés dans le cadre d'une réflexion de moyen terme. Cette étude de la rentabilité doit aussi définir et mettre en œuvre des indicateurs de gestion performants à même de retracer les principales caractéristiques de la profitabilité de l'établissement. Les tableaux de bord synthétisent cette approche afin de servir d'instruments de pilotage aux directions opérationnelles et à la direction générale.

### 1. Analyse de la rentabilité des activités bancaires

---

Tout établissement doit disposer au moins d'un compte rendu comparant la situation actuelle à la situation précédente et au budget.

De même, un budget et un plan pour les aspects prévisionnels s'avèrent indispensables.

Des outils d'analyse de la rentabilité (par produit, par marché...) doivent également être prévus.

#### 1.1. Analyse de rentabilité et compte rendu

---

Le compte rendu à la direction générale devrait, à tout le moins, posséder une périodicité mensuelle. Il devrait présenter un axe activité et un axe rentabilité.

- **Suivi de l'activité**

Ce compte rendu devrait d'abord dresser une description relativement détaillée de l'activité de l'établissement au cours du mois :

- évolution des principaux postes d'encours d'actifs et passifs en volume et en marge (distinction emplois/ressources) et politique d'adossement,
- ventilation par nature d'encours et d'activité (l'activité de tenue de compte pourrait ainsi être détaillée en tant que telle),
- ventilation par type de marché et éventuellement par répartition géographique ou sectorielle,
- volumes des productions nouvelles (en capitaux, volumes et marges) ventilés par type de marché, devises et de produit, y compris les opérations hors bilan,
- volumes des productions nouvelles « négatives » (remboursements anticipés de prêts...).

- **Suivi de la rentabilité**

Le tableau de bord devrait suivre la rentabilité et notamment :

- le produit net bancaire ;
- la composition du PNB en isolant les commissions, globalement et par nature (distinguer les activités bancaires — réseau, marché — des activités non bancaires — assurances, autres —). Les compte rendus trimestriels comporteraient une ventilation plus exhaustive ;
- le tableau de bord devrait suivre les charges en adoptant une approche à l'engagement (abonnement des charges importantes notamment pour les frais généraux).

Ce compte rendu devrait aller au-delà d'une présentation purement comptable pour viser une approche économique et prendre en compte l'incidence de l'adossement actif-passif. Cependant, une réconciliation avec la comptabilité est souhaitable lors de chaque arrêté mensuel.

En outre, certains indicateurs devraient être suivis, à ce stade, comme l'évolution des effectifs, etc, et comparés en pourcentage à un budget.

Dans le cadre du compte rendu mensuel, il n'est peut-être pas nécessaire de descendre à un niveau extrêmement fin. En effet, l'objectif premier de ce tableau de bord est d'être simple et disponible rapidement (au plus tard avant le 15 du mois suivant).

Néanmoins, ce compte rendu mensuel devrait également permettre à la direction générale de suivre l'évolution des risques en fonction de son activité.

Ce tableau de bord devrait enfin posséder les caractéristiques suivantes :

- fiabilité : réconciliation systématique avec la comptabilité générale,
- ergonomie : assurer une combinaison optimale pour le lecteur entre les chiffres, graphiques, et commentaires (mécanismes d'alerte, recommandations du contrôle de gestion...),
- harmonisation : les modes de calcul, les définitions et les conventions doivent être harmonisés au sein des établissements.

## **1.2. Analyse de rentabilité et approche prévisionnelle**

### **● La fonction de contrôle de gestion doit nourrir la réflexion stratégique**

Les données du contrôle de gestion doivent éclairer la réflexion à moyen et long terme de l'établissement. Une articulation étroite entre le contrôle de gestion et la stratégie est, à cet égard, essentielle.

Le plan d'action à moyen terme devrait inclure des scénarios de risques différenciés (évolution des taux, modification de la stratégie commerciale). Il doit prendre en compte l'impact de la rémunération des allocations de fonds propres par activité et fixer des objectifs de rentabilité.

### **● Le budget doit s'articuler avec cette réflexion stratégique**

Les budgets annuels doivent s'articuler de manière cohérente avec cette réflexion stratégique.

Pour ce faire, les budgets doivent mettre l'accent sur les évolutions principales dans l'activité de l'établissement. Le budget a essentiellement deux fonctions : le respect des plans d'action et le suivi des objectifs opérationnels. À cet égard, il devrait mettre l'accent sur le retour sur fonds propres ou le rendement des fonds investis. Ces budgets doivent faire l'objet de réestimations périodiques.

### **● Suivi de la fonction budgétaire**

C'est un des rôles principaux dévolus à la fonction de contrôle de gestion.

## **2. Indicateurs de gestion**

La mesure de la performance peut être perçue très différemment selon la position des acteurs : pour les commerciaux, il s'agira du volume d'affaires rentables, pour les trésoriers l'optimisation des placements,... Par ailleurs, il faut tenir compte des circonstances et de l'environnement : états des marchés, canaux de distribution plus ou moins performants, retour attendu sur investissement...

Les instruments internes de gestion doivent tenir compte de cette diversité et mesurer les performances de chaque secteur ou métier tout en évaluant l'efficacité globale de l'organisation et de sa stratégie. Les indicateurs sélectionnés doivent être sensibles et réactifs, adaptés à chaque type d'activité. L'utilisateur doit pouvoir influencer ces indicateurs.

Il convient donc, le cas échéant, de décentraliser certaines fonctions de contrôle de gestion, pour s'adapter au mieux au découpage de la structure opérationnelle. L'analyse des besoins de chacun doit privilégier souplesse d'utilisation et intégration des différentes données, et permettre de recueillir des informations détaillées qui seront ensuite agrégées en fonction des besoins.

Il existe deux types d'indicateurs possibles. Une première série d'indicateurs, synthétiques, devrait porter sur des informations intéressant la performance globale de l'entreprise : résultat, coefficient net d'exploitation, produit net bancaire, résultats par grands secteurs d'activité, évolution de la rentabilité et de l'activité, retour sur fonds propres, analyse des principaux risques... Ces indicateurs doivent permettre de mesurer les conséquences, notamment sur la rentabilité, de la mise en œuvre d'une stratégie. Ces indicateurs peuvent être considérés comme universels, c'est-à-dire utiles pour tous les établissements, quelles que soient leurs activités et leur structures.

En complément, une seconde série d'indicateurs devrait suivre un certain nombre de domaines ou concepts qui doivent faire l'objet d'un suivi attentif (par exemple une mesure de la productivité). Mais l'élaboration des agrégats correspondants devrait être laissée à l'appréciation de chaque établissement, en fonction de sa situation propre. Ces indicateurs de gestion pourraient être utilement complétés par une analyse en terme de « benchmarking », mettant en œuvre des comparaisons avec des établissements concurrents.

## 2.1. Indicateurs de gestion globaux

---

Les indicateurs de gestion globaux devraient permettre une analyse du produit net bancaire, du résultat et reprendre au moins les points suivants :

- un suivi de l'activité et de la rentabilité en fonction des axes stratégiques choisis, au sens de l'activité et de la rentabilité par secteur géographique ou sectoriel,
- une répartition en termes de structure du PNB (commissions de service/PNB, opérations de marché/PNB, marge d'intérêt/PNB),
- des indications relatives à l'évolution de ces agrégats (commentaires...),
- éventuellement, une décomposition suivant les autres soldes intermédiaires de gestion (résultat net avant impôt, produit global d'exploitation...).

## 2.2. Indicateurs spécifiques

---

L'établissement devrait aussi suivre des indicateurs plus spécifiques comme des indices de gestion normatifs ou de productivité et de risque dont la définition et l'utilisation restent du ressort des établissements de crédit.

Il existe trois sortes d'indicateurs de gestion spécifiques.

### ● **Indices de gestion normatifs**

Ce sont des indices de performance caractérisés par le fait que chaque périmètre défini est doté d'une unité de management. Pour chaque métier peuvent être aussi calculés des capitaux propres rapportés à l'activité considérée en fonction de conventions négociées en interne.

Certains ratios (retour sur capitaux normatifs, coefficient d'exploitation à capitaux normatifs, part des frais de structure) peuvent être établis quel que soit le type d'activité exercé et supposent, lorsqu'ils se définissent en fonction de capitaux normatifs, de déterminer au préalable des clés de répartition de ces éléments.

En ce qui concerne plus particulièrement l'activité de crédit, un coefficient de profitabilité des crédits peut être mesuré (RBE - coûts nets des risques). Ce ratio peut, le cas échéant, être décliné de façon plus fine (crédits immobiliers, à la consommation...).

### ● **Indicateurs de productivité et de risque**

Il serait utile de compléter la liste des indicateurs de gestion par des indicateurs de productivité rapportés notamment aux capitaux gérés. La notion de PNB par agent est intéressante, mais elle intègre déjà une notion de marge qui l'éloigne quelque peu de la mesure de productivité.

En complément de la liste d'indicateurs, les établissements pourraient perfectionner les méthodes d'imputation des coûts indirects (en adoptant la méthode ABC par exemple) et d'allocation des fonds propres (méthode RAROC™) et gérer des indicateurs de performance par grand type d'activité, en détaillant par exemple :

- intermédiation (en distinguant activité de prêt et de collecte),
- tenue de comptes,
- activité de négociation sur des marchés,
- investissements,
- gestion pour compte de tiers (opérations sur titres, patrimoine...),
- conseil...

Plutôt que d'énumérer une liste de ratios, il conviendrait de suggérer des pistes d'analyse dans les domaines de la productivité et de la rentabilité, en laissant aux établissements le soin de bâtir leurs propres indices. La note annexe sur les indicateurs de gestion pourrait être complétée en conséquence.

### ● **Indicateurs d'options cachées et d'actualisation**

Il faudrait idéalement que les indicateurs de gestion intègrent des données actualisées et retracent l'évolution des risques liés aux options cachées (volume de renégociation des prêts, collecte ou décollecte nette sur les dépôts à vue).

### 3. Tableaux de bord

---

Conçu et réalisé par le contrôleur de gestion, le tableau de bord est alimenté par le système d'information de gestion. Outre, les informations habituelles concernant le compte de résultat et l'activité de la banque, le tableau de bord doit permettre de suivre la politique commerciale et susciter les adaptations éventuelles :

- un suivi de la production nouvelle des crédits : taux appliqués et contentieux liés à cette production,
- un suivi du coût des ressources monétaires : structure et taux,
- un contrôle de la tarification des services proposés à la clientèle et de leur rentabilité, notamment au regard du coût de ces services.

Le tableau de bord doit aussi permettre d'améliorer le résultat de la banque par :

- un contrôle de la rentabilité des centres de profit autonomes (trésorerie, activités de marché, international, assurance...),
  - un suivi de la rentabilité des plus gros clients, notamment des conditions dérogatoires dont ils peuvent bénéficier,
  - un contrôle des risques de bilan qui seront minimisés par l'utilisation d'instruments de couverture adaptés,
  - un contrôle budgétaire des frais généraux permettant une allocation dynamique des ressources humaines et des moyens.
- ⇒ Le tableau de bord doit apporter une valeur ajoutée en présentant des propositions d'action à la direction générale et en servant de mécanisme avancé d'alerte.
- ⇒ Le tableau de bord doit aussi mettre l'accent sur les indicateurs permettant de suivre les variations du stock et de la production nouvelle, voire de prévoir ces variations, ainsi que les évolutions majeures susceptibles d'affecter la contribution du stock au résultat. Par exemple, le suivi de l'impact des renégociations de prêts et des remboursements anticipés se révèle essentiel.
- ⇒ Le tableau de bord doit également être raccordé avec le budget, ce qui permet de mettre l'accent sur son caractère d'instrument de pilotage. Il ne constitue pas un simple compte rendu de l'activité et des résultats, mais doit refléter l'évolution de la production, de la gestion commerciale et des risques.
- ⇒ Dans l'idéal, le compte rendu devrait faire l'objet, tous les mois, d'une présentation devant le comité de direction, suivie d'une discussion sur ses principales recommandations.
- ⇒ De même, la communication et la transmission des compte rendus aux responsables opérationnels, doivent être cohérentes avec l'organisation interne et notamment la structure des délégations de pouvoir.
- ⇒ L'utilisation de tableaux de bord n'est pas limitée aux dirigeants, mais doit également pouvoir s'adresser aux responsables de terrain. Des tableaux de bord décentralisés et adaptés aux besoins locaux doivent donc compléter les tableaux centraux. Des informations communes permettraient de faire le lien entre les responsables opérationnels et la hiérarchie.

# ANNEXE INDICATEURS DE GESTION D'UNE BANQUE

---

## 1. Indicateurs globaux

---

### « Return on equity » (ROE)

Bénéfice net après impôts

-----  
Fonds propres comptables groupe (hors minoritaires) en début d'année après paiement des dividendes

### Tier One

Fonds propres « Cooke » « durs »

-----  
Encours pondérés « Cooke » en fin de période

### Coefficient net global d'exploitation

Frais généraux + dotations aux amortissements et dotations nettes aux provisions sur immobilisations

-----  
Produit global d'exploitation

### Structure du PNB

Commissions de service

Opérations de marché

Marge d'intérêt

-----  
Produit net bancaire

-----  
Produit net bancaire

-----  
Produit net bancaire

### Part des frais de structure dans les frais généraux

Frais généraux de structure

-----  
Frais généraux totaux

### Coûts du risque

Dotations nettes aux provisions y compris pertes constatées sur créances non provisionnées

-----  
Encours moyens des engagements (bilan + hors-bilan)

## 2. Indicateurs spécifiques par activité (filiale, succursale, entité d'exploitation... dotée d'une unité de direction)

---

### ROE à capitaux normatifs 18(18)

Bénéfice net normatif après impôt de l'activité

-----  
Fonds propres normatifs de l'activité

Il faut inclure le produit de placement long terme sur capitaux normatifs.

### Coefficient d'exploitation à capitaux normatifs

Frais généraux de l'activité

-----  
PNB à capitaux normatifs de l'activité

Frais généraux directs au coût du marché avec imputation des frais informatiques consommés.

### Part des frais de structure

Frais généraux de structure de l'activité

-----  
Frais généraux totaux de l'activité

### Profitabilité des crédits par catégorie de crédit

RBE - coûts nets des risques (éventuellement avec RAROC™)

-----  
Encours moyens bruts

# AT N° 14 ORGANISATION ET OBJECTIFS D'UN SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION

---

## 1. Organisation d'un système d'information

---

### 1.1. Organisation d'un système d'information de gestion et possibilités d'interrogation à la demande

---

Tout système d'information de gestion doit pouvoir fournir des restitutions multiples : des informations de synthèse transversales utiles aux dirigeants, mais également des indicateurs adaptés pour les responsables du terrain. Il lui faut donc répondre à des besoins multiples. En particulier, il ne doit pas se limiter aux besoins de la comptabilité générale, ni même à ceux du contrôle de gestion stricto sensu, mais intégrer également des informations financières, par exemple, pour des besoins commerciaux. Toutefois la satisfaction des divers besoins nécessite de définir des priorités afin d'éviter une coûteuse inflation des données gérées par le système.

Idéalement les restitutions pour la comptabilité générale ne devraient être qu'un produit parmi d'autres au sein d'un système d'information de gestion conçu pour permettre des analyses selon différents axes et pour de nombreux usages. Les systèmes existants ne sont pas toujours organisés dans cette logique, ayant été historiquement construits pour répondre d'abord aux besoins comptables. Néanmoins, leur évolution doit tendre à se rapprocher du schéma proposé. Une solution intermédiaire consisterait à disposer d'une base de données financières (comptables et de gestion) pouvant aider les commerciaux dans leurs besoins analytiques, ainsi que de systèmes conservant les données plus spécifiquement commerciales sur la clientèle.

Ce système doit être cohérent et fiable. Il est donc souhaitable qu'il soit unifié, ou, du moins, qu'il obéisse à des normes d'alimentation et de gestion communes. Une seule saisie par opération pourrait, par exemple, alimenter l'ensemble des sous-systèmes et/ou des domaines d'information (comptable, de gestion, commerciale...). Dans ce schéma type, le système de collecte d'informations commerciales serait la base de données initiale, qui alimenterait les autres. L'unicité de l'alimentation devrait faciliter la réconciliation des données de gestion ou commerciales avec la comptabilité générale, réconciliation qui doit en tout état de cause être assurée.

L'organisation du système d'information de gestion doit pouvoir également permettre de :

- restituer des données qui ne sont pas immédiatement disponibles lors de la saisie des opérations (par exemple les capitaux moyens),
- prévoir des procédures d'élaboration automatique de ces données et d'alléger le travail des contrôleurs de gestion.

### 1.2. Intégration des systèmes d'information

---

Il existe un choix à faire entre un croisement systématique des axes d'analyse, riche en information, mais lourd et coûteux, et une analyse plus globale. Ainsi certains établissements préfèrent se limiter à une analyse par activité et marché. De même, les banques raisonnent souvent en PNB par client (par exemple dans leur positionnement à l'égard d'un produit comme le livret jeune), ce qui est différent des méthodes d'analyse anglo-saxonnes, plus axées sur les produits. Ce choix demeure du ressort de la direction générale et influence toute l'architecture du système d'information.

Une intégration aboutie du système d'information requiert idéalement la création d'un entrepôt de données unique. Ce système pourrait permettre, à terme, le suivi de plusieurs axes différents. Cependant, si cette architecture semble performante, la mise en place d'un « entrepôt » de données ex nihilo n'est pas une procédure très sécurisée ni très fiable. Tout chantier visant donc à l'unicité des sources et des traitements du système d'information doit faire l'objet d'une analyse très approfondie des coûts induits tant au niveau des frais généraux que de la qualité et de la fiabilité des données fournies.

Le problème du coût de stockage de l'information par rapport aux bénéfices que l'on en escompte se pose également. Ce coût de stockage pourrait être allégé en utilisant des référentiels externes fournissant des informations qui n'auraient de ce fait pas besoin d'être intégrées dans la base de données. Ce recours doit néanmoins s'exercer dans le strict respect de la piste d'audit et d'une formation adéquate des personnels concernés.

## **2. Nouveaux objectifs d'un système d'information de gestion**

---

### **2.1. Réaction rapide face à la concurrence**

---

Une réaction rapide de la stratégie de l'établissement face aux initiatives de la concurrence repose notamment sur une analyse performante de la rentabilité selon différents axes. L'analyse croisée client/produit comporte ainsi de nombreux avantages pour les entités et les activités nouvelles. Elle permet, par exemple, de se démarquer de la concurrence en ciblant des niches de clientèles non satisfaites.

Plus largement, l'analyse client/produit peut permettre d'accroître la réactivité des établissements dans un environnement en mutation rapide (déréglementation des marchés, concurrence forte et segmentée, clients mieux informés et donc moins fidèles, contenu technologique des produits insuffisant pour empêcher l'arrivée rapide d'offres concurrentes).

Dans un tel environnement, l'établissement doit pouvoir connaître les nouvelles attentes des clients, les niveaux de prix que chaque type de clientèle est prêt à accepter pour une offre de service donnée, afin de pouvoir adapter en permanence l'offre et la tarification au contexte. Cela nécessite notamment une comptabilité analytique détaillée et des investissements importants.

Cette adaptabilité de l'établissement requiert aussi une réactivité rapide du personnel face aux changements demandés et aux réorientations opérées. Le système d'information a, là encore, un rôle certain à jouer.

### **2.2. Motivation et implication du personnel**

---

Le système d'information de gestion doit aussi aider à motiver le personnel en permettant un suivi fidèle de l'activité. Les indicateurs doivent permettre de situer chacun par rapport à la stratégie mise en œuvre et aux objectifs fixés. Mais cela implique au préalable qu'un même système, un même langage et des définitions communes soient utilisés.

Il semble à cet égard que les établissements anglo-saxons aient mis l'accent sur l'analyse par produit, mais seraient moins performants en matière de centralisation des risques. En termes organisationnels, ils ont regroupé la comptabilité générale et le contrôle de gestion, ce qui leur permet de gagner en rapidité de restitution d'information.

## **3. Adaptabilité du système d'information**

---

### **3.1. Décentralisation de la fonction contrôle de gestion**

---

Avec le développement des outils informatiques, le contrôle de gestion a de plus en plus vocation à devenir une fonction décentralisée. En effet, même si certains aspects du contrôle de gestion sont, par vocation, centralisés (coordination dans l'établissement des différents indicateurs de suivi, compte rendu auprès de la direction générale...), chaque acteur doit appliquer des normes de gestion qui doivent être imposées au sein de l'établissement de crédit. Ceci est vrai par nature d'activité (clients particuliers, professionnels ou entreprises, marchés, gestion de patrimoine...), mais c'est aussi vrai par zone géographique : c'est ainsi qu'un directeur d'agence doit être en mesure de pouvoir effectuer une analyse de son activité, qu'un directeur de groupe ou de secteur doit pouvoir analyser l'activité de ses agences, etc.

### **3.2. Unicité des sources d'information**

---

Le fait de multiplier les possibilités d'accès à ces informations de gestion rend plus que jamais indispensable l'unicité de la source d'information. Idéalement, l'ensemble des données élémentaires devraient être stockées dans un ou plusieurs « entrepôts de données », accessibles par les collaborateurs de l'établissement, selon leur niveau d'habilitation, au travers d'outils d'interrogation banalisés et ergonomiques (infocentre).

Cette base, dont la fiabilité est assurée par un administrateur central, doit comporter des données pour la plupart multidimensionnelles. Ceci permet d'obtenir des indicateurs selon plusieurs axes d'information, dont les principaux peuvent être les suivants :

- le temps (période d'analyse ou génération de production),
- les clients (marché ou segment de clients dans un marché),
- les zones géographiques (agence, secteur ou région),
- les produits (crédits, épargne...).

Les interrogations doivent pouvoir être faites sur un ou plusieurs de ces axes simultanément (par exemple, connaître la rentabilité de l'activité de crédits sur les clients de la région parisienne ayant contracté un crédit

en janvier 1996).

À partir de ces données élémentaires, il doit être possible d'extraire non seulement les indicateurs de gestion nécessaires au fonctionnement de l'établissement (compte rendu interne), mais aussi tous les états de compte rendu institutionnels et réglementaires (Bafi, liasse fiscale).

L'unicité des données devrait en effet garantir la cohérence entre la comptabilité générale, la comptabilité analytique et le contrôle de gestion dans la mesure où ils s'alimentent à partir de la même base.

Cette évolution technique souhaitable est cependant difficile à mettre en œuvre dans un établissement ayant déjà un historique en termes de données et d'organisation. Elle nécessite un investissement financier et des efforts d'organisation importants, qui ne peuvent vraisemblablement pas être envisagés sur une courte durée.

Dans le cas où ces investissements sont programmés, le positionnement des entrepôts de données au sein des établissements, leur définition et l'origine des gisements susceptibles de les alimenter doivent dépendre de la structure de l'établissement, de la stratégie de la direction générale et du système existant.

- Dans les grands groupes bancaires, le caractère relatif à l'unicité de la source d'information ne peut être aisément mis en œuvre en raison notamment de la dispersion géographique des entités ou de la diversité des métiers exercés. Dans ces conditions, il convient d'envisager que les établissements puissent constituer des entrepôts de données multiples. Néanmoins, dans un tel schéma, les règles de gestion relatives aux données enregistrées doivent s'inscrire dans un cadre unique.

- La notion d'entrepôt de données doit être comprise comme un « système d'information financier », défini par un ensemble de règles répondant à des principes communs à un même établissement. L'objectif recherché est d'obtenir une définition claire et normée des données destinées au contrôle de gestion. Cette définition doit être élaborée en concertation avec les entités qui fournissent les informations destinées à alimenter la base de données par une entité centralisée : un administrateur de données (« datawarehouse manager ») qui donne son accord aux chargements. Elle ne doit pas être influencée par des contraintes technologiques (notamment informatiques).

- S'agissant des fondements sur lesquels le système d'information doit reposer, il importe de faire en sorte que les référentiels de base s'appuient avant tout sur des éléments concrets et constatés. À ce titre, le raccordement du système avec les données issues de la comptabilité générale constitue le point d'ancrage nécessaire pour assurer une fiabilité optimale des informations utilisées par les contrôleurs de gestion.

Néanmoins, d'autres éléments doivent contribuer à alimenter le système notamment ceux relatifs à la production nouvelle, aux prévisions, ou concernant des aspects spécifiques au métier exercé par les établissements de crédit.

## **4. Présentation d'un système d'information décisionnel**

---

Les systèmes décisionnels sont nécessaires dans la mesure où les besoins d'information et les données gérées foisonnent et se diversifient. Le contrôle de gestion doit alors s'installer au centre d'une toile intégrant tous les paramètres utiles à la prise de décision, tandis qu'un effort de modélisation des données et concepts doit être entrepris.

Ces systèmes doivent donner des réponses aux requêtes ponctuelles, permettre la recherche de corrélations entre données, la production de tableaux de bord ou la réalisation d'analyses de données. Pour cela, un outil d'alimentation recueillant les données des bases de gestion en amont doit trier et mettre en forme des informations qui sont stockées dans un « entrepôt de données », lequel peut ensuite alimenter des modules de consultation par thème. Les données de production sont idéalement distinguées des données décisionnelles.

Les règles d'alimentation et de gestion doivent être correctement documentées, la fiabilité assurée et les responsabilités affichées.

Il est important de disposer d'un référentiel commun, clairement défini. Les axes d'analyse (par exemple comme clients homogènes les foyers plutôt que les individus) doivent être soigneusement précisés.

Très souvent, dans les banques, la comptabilité générale est en amont du système du fait de son développement historiquement précoce. Transformer la comptabilité générale en application aval nécessite une remise en cause radicale des habitudes de ces établissements, et oblige à retraiter les divergences existantes entre comptabilité générale et contrôle de gestion.

D'une manière générale, un système intégré doit permettre un accès facilité à l'information, une plus grande cohérence entre les divers domaines d'investigation et une complémentarité des niveaux d'analyse (stratégique, opérationnel).

## **5. Analyse du rapport coût/efficacité d'un système d'information de gestion**

### **5.1. Enjeux de la rentabilité du système d'information**

La recherche d'une efficacité accrue du système d'information et de gestion de l'établissement de crédit doit permettre de répondre à certains enjeux et objectifs qui sont directement quantifiables.

- Améliorer la qualité pour :
  - fiabiliser les données concernées,
  - améliorer la productivité,
  - raccourcir les délais de mise à disposition,
  - améliorer la réactivité face aux besoins nouveaux de la direction ou des responsables opérationnels.
- Faire des économies d'échelle en limitant la production d'information décisionnelle redondante dans la banque.
- Améliorer la capacité d'analyse en facilitant les études suivant les différents axes :
  - pour permettre une analyse multi-axes.

### **5.2. Rentabilité du système d'information**

La rentabilité des investissements dans un système d'information est difficile à estimer a priori. Pour analyser ces performances, une comparaison avec d'autres systèmes peut être utile. On peut également comparer ces investissements avec le coût de maintenance d'une application ancienne, notamment lorsque celle-ci doit intégrer le traitement de nouvelles opérations non prévues et de plus en plus sophistiquées.

La qualité du système d'information est aussi conditionnée par :

- des procédures formalisées,
- la qualité et la compétence des équipes de gestion,
- une formation continue adaptée de l'ensemble du personnel,
- une harmonisation de l'information fournie.

Mais, pour cette dernière condition, dans le cas d'un système unifié, l'accès à l'information doit, en même temps, pouvoir être décentralisé. Si un système unique apparaît trop coûteux, il peut être nécessaire éventuellement de spécialiser les systèmes d'information, tout en assurant une cohérence en eux.

Il est indispensable d'analyser les avantages obtenus en retour. Il faut de ce fait se concentrer sur les informations difficiles à obtenir par ailleurs, pour apporter une valeur ajoutée. Souvent ces systèmes facilitent l'élaboration et le suivi des budgets, source d'économies non négligeables.

### **5.3. Coût d'un système d'information**

Il ne semble pas exister de chiffres publiés sur la nature des coûts d'un tel investissement. Certains cabinets de conseil estiment que l'investissement matériel représente 20 % du total, l'investissement logiciel 20 %, l'étude et la mise en œuvre 30 %, l'accompagnement 20 % et le déploiement 10 %. Mais il ne faut pas oublier les coûts annexes de mise à niveau de l'infrastructure réseau, de rénovation des systèmes en amont, ou de développement de nouvelles procédures.

Le coût d'une telle mise en place semble davantage lié à la qualité et la complexité du système d'information existant, à la culture de pilotage et au mode de management, plutôt qu'au nombre de clients ou de transactions.

Ce coût d'investissement peut être amorti par les économies directement mesurables telles que la suppression des coûts de diffusion des tableaux de bord papier aux agences, le support et gain de temps apporté à la procédure d'élaboration budgétaire, l'élimination de circuits redondants entre le contrôle de gestion, le marketing, la comptabilité générale ou les ressources humaines.

# AT 15 FONCTION CONTRÔLE DE GESTION

---

Au terme de contrôle est le plus souvent associé une connotation négative : il s'agit d'une vérification a posteriori en vue d'exercer une action de correction (amélioration de la qualité), de suppression (malfaçons), voire une action punitive (sanctions).

Associé aux termes « de gestion » ou « budgétaire », le mot revêt un sens plus large, celui que les Anglo-saxons associent à leur terme « control » : contrôler signifie non seulement vérifier, surveiller, mais également évaluer et maîtriser.

## 1. Définition du contrôle de gestion

---

Le contrôle de gestion est formé de l'organisation, des outils ou systèmes ainsi que des actions mises en œuvre, qui permettent aux dirigeants de s'assurer que les actes courants, les ressources et les moyens utilisés au quotidien sont cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise.

Il en vérifie également l'efficacité et l'efficience.

Le contrôle de gestion exerce une surveillance qui en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes.

## 2. Organisation du contrôle de gestion

---

Il n'existe pas d'organisation type de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise, que celle-ci appartienne au secteur industriel, commercial ou financier.

L'organisation dépend de la taille de l'entreprise, de son organisation générale selon que son découpage implique de nombreux centres de responsabilité ou non, de sa politique de délégation impliquant une gestion centralisée ou décentralisée.

S'il existe toujours un contrôle de gestion central, des contrôleurs de gestion peuvent être localisés aux endroits-clés de l'organisation pour aider chaque centre de responsabilité, chaque filiale ou chaque établissement à assumer sa fonction et à réaliser ses objectifs.

Le contrôle de gestion central, nécessaire pour synthétiser les analyses et informer les dirigeants de l'entreprise, doit être rattaché à un niveau élevé de l'organisation :

- dans 40 % des cas, il est rattaché au président ou au directeur général,
- dans 60 % des cas, il est rattaché au directeur financier.

Si les contrôleurs de gestion des différents centres de responsabilité de l'entreprise ne sont pas toujours rattachés hiérarchiquement au contrôle central de gestion, ils doivent impérativement l'être à titre fonctionnel : conventions, règles et méthodes sont celles définies par le contrôle de gestion central.

Le contenu des tâches confiées au contrôle central de gestion dépend pour beaucoup de l'importance de l'entreprise ; plus celle-ci est grande, plus nombreuses sont les directions spécialisées (Stratégie, Gestion actif-passif, etc) et les tâches dévolues au contrôle de gestion central centrées sur son métier de base ; à l'inverse, des petites structures assimileront des tâches connexes au contrôle de gestion au métier de base, lui donnant par là même un périmètre plus large.

Selon les résultats de l'enquête HEC/DFCG de 1998, les services placés sous l'autorité du contrôleur de gestion sont de même nature et de même importance depuis vingt-deux ans. On trouve par ordre de poids décroissant :

- 100 % budget/suivi et contrôle budgétaire/tableau de bord,
- 80% comptabilité analytique,
- 60 % planification à plus d'un,
- 45 % informatique de gestion,
- 30 % comptabilité générale,
- 25 % audit interne.

### 3. Le cœur du contrôle de gestion

---

Budget, suivi et contrôle budgétaire, tableau de bord et comptabilité de gestion (ou analytique) forment le cœur du métier de contrôleur de gestion. Dans beaucoup d'entreprises, petites ou grandes, le contrôle de gestion a également la responsabilité du plan d'entreprise.

Le budget est un outil majeur de management qui traduit dans les chiffres les stratégies, les politiques et les objectifs de l'entreprise.

Il représente l'objectif annuel de résultat de l'entreprise et des différents centres de responsabilité qui la composent.

Contrairement à la prévision, qui revêt plutôt un caractère réaliste, le budget est la traduction financière de l'objectif et revêt un caractère volontariste.

Le contrôle de gestion a également la responsabilité, en cours d'année ou lors de la période budgétaire, de l'élaboration des prévisions de l'entreprise.

Le contrôle budgétaire se définit comme un suivi permanent des résultats réels et l'établissement périodique de comparaisons entre ces résultats et les prévisions chiffrées figurant aux budgets, afin de :

- mettre en évidence les écarts,
- rechercher les causes de ces écarts,
- informer les différents niveaux hiérarchiques,
- proposer les mesures correctrices éventuellement nécessaires,
- suivre leur mise en œuvre et leurs effets.

Le tableau de bord peut se définir comme un outil de gestion qui sert à :

- donner aux différents responsables des mesures, à intervalle régulier, de l'état des variables qui sont considérées comme déterminantes dans le processus d'atteinte des objectifs,
- suivre l'effet des actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs et réduire les écarts éventuels par rapport à ces derniers,
- évaluer les performances de l'entreprise ou des entités qui la composent par rapport aux objectifs définis dans le cadre de la procédure de planification et de budgétisation,
- être le support d'un dialogue commun de gestion entre les dirigeants et les opérationnels.

Il s'agit d'un outil de gestion et d'aide à la décision.

Selon le plan comptable général (PCG), « la comparabilité analytique d'exploitation est un mode de traitement de données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise,
- déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise,
- expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants. »

Le PCG révisé ajoute à cette définition un aspect prévisionnel en citant les coûts préétablis et la notion de contrôle des coûts.

Cette technique rétrospective, devenue également prospective, porte également le nom de « **comptabilité de gestion** » et a deux objectifs principaux :

- la mesure de la performance,
- l'aide à la prise de décision.

Le plan d'entreprise comprend en général deux volets :

- le plan stratégique général de l'entreprise dont l'objet est de préparer l'avenir de celle-ci en fonction de l'état de l'économie, la concurrence, l'avance ou le retard technologique, l'évolution du marché. Il définit, pour une durée de deux à cinq ans, les résultats (activités retenues, parts de marché, taux de pénétration des produits, etc) et les investissements ou désinvestissements nécessaires ;
- la planification financière qui en est la traduction en termes financiers.

## AT N° 16 SYNTHÈSE DES MEILLEURES PRATIQUES ÉTRANGÈRES

---

La mise en place, par un établissement, d'une comptabilité analytique suppose l'étude de l'adéquation du mode de contrôle de gestion proposé aux besoins exprimés par les opérationnels et la direction générale. L'observation des méthodes utilisées par la concurrence et notamment la concurrence étrangère constitue un référentiel externe riche d'enseignements.

Une étude menée sur un échantillon d'établissements de crédit étrangers représentatifs des meilleures pratiques en matière de suivi de la rentabilité dans leur pays (États-Unis, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Allemagne), a permis de souligner certains principes généraux communs qui peuvent influencer les prises de décision des établissements concernés par le Livre blanc en matière de choix des méthodes requises. En effet, certaines constantes dans les établissements étudiés peuvent être relevées dans plusieurs domaines différents :

- l'organisation de l'activité,
- la mesure des risques et l'imputation des fonds propres,
- le système d'information,
- le compte rendu,
- le suivi des performances.

● En matière d'organisation de l'activité, les établissements étrangers visités privilégient une organisation par métier ou produit à une organisation par client. Certains établissements retiennent néanmoins en parallèle une répartition géographique.

● En matière de mesure des risques et d'allocation de fonds propres plusieurs points méritent d'être soulignés.

Il ne semble pas exister de méthode a priori meilleure qu'une autre au vu de l'étude menée. Le choix d'une méthode de suivi des risques et d'allocation de fonds propres dépend de la nature de l'activité et du mode de gestion de l'établissement concerné. Cependant, la méthode RAROC™ est la plus couramment mise en œuvre par les établissements. Plusieurs méthodes de suivi de la rentabilité peuvent néanmoins coexister et s'avérer complémentaires, par exemple la méthode RAROC™ et la méthode ABC (« activity based costing ») ou celle des scénarios. La méthode EVA™ (« economic value added ») semble demeurer dans la plupart des établissements étudiés au stade de la réflexion théorique.

Par ailleurs, lorsqu'un problème est rencontré dans la collecte de l'information sur les risques encourus dans des opérations de nature spécifique (par exemple sur les pays émergents), une allocation supplémentaire de capital est généralement effectuée afin de couvrir cette incertitude.

● La plupart des établissements à vocation internationale ou en phase de croissance continue ont renoncé à construire un système entièrement intégré avec un entrepôt de données unique, en raison des coûts d'adaptation. Ainsi, un système d'information unifié comportant un entrepôt de données unique apparaît plutôt comme un modèle théorique peu adapté à des établissements multi-activités et multi-implantations.

Néanmoins, les établissements interrogés effectuent un rapprochement mensuel entre les résultats issus de la comptabilité analytique et ceux issus de la comptabilité générale. Cela ne signifie pas que les résultats doivent être identiques mais juste que les écarts doivent pouvoir être expliqués. La mise au point d'un système d'information efficient constitue un préalable à une analyse consolidée des risques.

● Le compte rendu à la direction générale repose le plus souvent sur les données issues de la comptabilité générale. Cela peut notamment s'expliquer par l'existence de principes comptables généraux plus proches d'une comptabilité de gestion qu'en France. Ce compte rendu repose sur des indicateurs simples et dont le nombre demeure limité (volumes, résultats par activité...).

● Un suivi efficace des performances impose, au minimum, le respect de deux principes qui conditionnent, pour les établissements visités, le succès de l'architecture du contrôle de gestion :

- la planification stratégique de moyen terme doit s'articuler avec un budget annuel,
- le suivi des performances doit s'appuyer sur un compte rendu mensuel.

De manière générale, les établissements de crédit anglo-saxons possèdent une culture de rentabilité et de relation avec les investisseurs extrêmement développée. Cette préoccupation tient à la forte implication de la direction générale et du management dans l'ensemble du processus de création interne de valeur, partagée par les actionnaires et les intermédiaires financiers. Cette implication a été fortement influencée par le

développement des marchés financiers et le poids des investisseurs institutionnels privés qui ont permis la diffusion d'une culture managériale tournée vers la création de valeur et particulièrement vers la progression du cours des titres (« shareholder value »).

# BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

## OUVRAGES

---

- ARDOIN J. L., MICHEL D., SCHMIDT J.**, Le contrôle de gestion, Publi-Union, Paris, 1986
- BABOIN R., SABY J. G.**, La gestion du risque de taux d'intérêt, ESKA, juillet 1991
- BERNHEIM Y., CAUDAL J. C., EGLIN F., SALIGNON V.**, Traité de comptabilité bancaire, Revue Banque Éditeur, 1993
- BESCOS P., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLEAU G.**, Contrôle de gestion et management, Montchrétien, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 1993
- BESSIS J.**, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Dalloz, novembre 1995
- CABINETS D'AUDIT ET CONSEIL**, L'information financière en 1988 : 50 banques, Clet, Paris, 1988
- CHANDLER A.**, La main visible des managers, Economica, Paris, 1988
- DE COUSSERGUES S.**, Gestion de la banque, Dunod, 1991
- DE LIGNY G.**, maitrisez vos frais généraux et tous vos coûts bancaires, Hommes et techniques, 1981
- DIVERS AUTEURS**, L'information financière. Les établissements de crédit 92, InterÉditions, Paris, 1993
- DUPUCH P.**, La banque, un essai d'organisation, Revue Banque Editeur, 1991
- GARSUAULT P., PRIAMI S.**, La Banque. Fonctionnement et stratégies, Economica, Paris, 1995
- GELAIN J. M.**, La comptabilité bancaire, Revue Banque Editeur, 1992
- GERVAIS M.**, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 1988
- LEBAS M.**, 10 outils clés du management : la méthode ABC, 1997
- LÖNING H.**, VRP, une méthode simple et approximative de calcul des écarts, 1994
- MEVELLEC P.**, La comptabilité à base d'activités – Une double question de sens, Comptabilité-Contrôle-Audit/n° 1, Tome 1, mars 1995
- ROUACH M., NAULLEAU G.**,  
Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue Banque Editeur, 1991 et mars-juin 1994, juin 1998
- SINKEY Jr J. F.**, Commercial bank financial management in the financial services industry, Fourth edition, Mac Millan Publishing company, 1992.

## ARTICLES ET COLLOQUES

---

### **AFCGB** (Journées techniques et colloques)

- Les analyses de rentabilité : échanges d'expériences et perfectionnements techniques, 1996
- Contrôle de gestion et comptabilité : spécificités et complémentarités, 1997
- Comment mesurer la rentabilité des crédits : échanges d'expériences et de réflexions relatives à la mise en œuvre de l'article 20 du règlement n° 97-02, 1997
- Création de valeur dans la banque : mesure et utilité opérationnelle, 1998

## **AFCGB et CESB (Centre d'études supérieures de la Banque)**

- La qualité des services bancaires, Acte du colloque, février 1989

## **BULLETIN DE LA COMMISSION BANCAIRE**

- L'analyse bancaire comparative : l'évolution des groupes-témoins de banques en 1988, avril 1990

## **COMMISSION BANCAIRE**

- Rapports annuels
- Rapport annuel 1995 : Analyse financière de la situation des établissements de crédit.
- Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information

## **CONFERENCE EFMA**

- La performance est-elle possible sans contrôle stratégique ?, VAQUIN D., BRUNEEL D., GUERNSEY G., NEVEN D., KIRKBRIGHT J., PASCAULT T., DUMONT M., HENRARD L., OMBRELLINI R., MAINERI B., BLACK M., FELL A., FONCK R., 20-21 février 1992.

## **CONSEIL NATIONAL DU CRÉDIT**

- La mesure de la productivité dans les établissements de crédit, Rapport de juin 1990.
- Rapport annuel 1991
- Rapport annuel 1992

## **ÉPARGNE ET FINANCE**

- Piloter et produire : techniques de gestion, CASTEL M., LACAN C., BUTSCH J. L., REMY C., QUEME P., BODINIER F., CHASSANG Y., TONGOC M. L., DUFLOUX J. L., HOTTIER L. C., GITTON F., LEVY-GARBOUA V., VOGEL H., CREQUIT J. C., CROCQUEVIEILLE C., MARTIN J. L., janvier-février 1991.

## **JOURNAL OF COST MANAGEMENT**

- Target Costing at Toyota, TANAKA T., Spring 1993.

## **LES ÉCHOS**

- La Poste : les lettres de noblesse du contrôle de gestion, DEVAUD A., 17 septembre 1996
- La Banque de France automatise son expertise, MOLGA P., 28 mai 1996

## **MANCERON H.,**

- Effet taux et mesure de performance des agences de banque : approche théorique et contribution méthodologique, Mémoire d'expertise comptable, 1987.

## **MARCHÉS ET TECHNIQUES FINANCIÈRES**

- Contrôle de gestion bancaire : une problématique instrumentale, TIXIER F., juillet-août 1992.

## **REVUE BANQUE**

- Apprécier le risque financier d'une collectivité locale, KLOPFER M., juillet-août 1996.
- Approche du contrôle du risque bancaire dans les OPCVM, HOUET-DUTRUGE N., SERVANT B., février 1993.
- Comment mettre en place un système de comptabilité de gestion dans une banque : l'exemple de la BNP, RICHARD P., mai 1990.
- Coûts de revient plus bénéfique ou prix de marché ?, SCHRAMBACH G, avril 1990.
- Coûts d'opération : une expérience concrète de comparaison entre banques, COUTURIER T, DREYFUS M., mars 1986.
- Gestion actif/passif : l'art nouveau. Métier : le gestionnaire actif-passif, COULOMB E., PEREIRE CONSEIL, mai 1996
- La rémunération des services bancaires, GÉNITEAU P., novembre 1986.
- La rentabilité par client à la BIMP, JUGUET C., mai 1996.
- Le contrôle de gestion bancaire et financier, GENITEAU P. octobre 1991.
- Les multiples facettes du contrôle de gestion, COULOMB E., janvier 1994.
- Les résultats des établissements en 1989 et 1990 (1er semestre), secrétariat général de la

Commission bancaire, décembre 1990.

- Les risques interbancaires : l'expérience de la Caisse des Dépôts et Consignations, CARRERE J. Y., février 1993
- Mesurer la rentabilité de la production nouvelle, LE HENAFF O., janvier 1993.
- Outils du contrôleur de gestion, MOLENDI P., SALIGNAC Y., mars 1992
- Produits dérivés : gérer efficacement les risques, BROUARD P., PAPADEVANGÉLOU V., septembre 1994.

### **REVUE BANQUE STRATÉGIE**

- ALM et contrôle de gestion, CHARRERON C., HEBERT P., DERVILLE Y., ORMEZZANO V., VAREILHES C., DAILHE M. F., SCHRAMBACH G., BOUQUET F., mars 1993.
- La mesure de rentabilité des activités bancaires, G. LOUX, juillet-août 1997
- Planification et contrôle stratégique dans la banque, VAQUIN M., POUSSIN T., CHABANEIX D., novembre 1991.
- Qualité totale et contrôle de gestion dans la banque, SCHRAMBACH G., HEBERT P., mars 1993.

### **REVUE D'ÉCONOMIE FINANCIÈRE**

- Les orientations de gestion des banques et le rôle du contrôle de gestion bancaire, TOURNIER B., décembre 1993.

### **REVUE FRANÇAISE DE COMPTABILITÉ**

- Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités, LEBAS M., septembre 1991.
- Gérer les clients de façon profitable, CONNOLLY T., ASHWORTH G., 1996
- Target Costing ou gestion par coût cible, Première partie : Qu'est-ce que le Target Costing ?, LORINO P., avril 1994.
- Target Costing ou gestion par coût cible, Deuxième partie : Pratique et mise en oeuvre du Target Costing ?, LORINO P., mai 1994.

### **REVUE FRANÇAISE DE GESTION**

- Calcul des coûts : il faut dépasser les méthodes traditionnelles, EVRAERT S, MEVELLEC P., mars-avril-mai 1990.
- Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché, HORVATH P., juin-juillet-août 1995.

### **REVUE FRANÇAISE DE L'AUDIT INTERNE**

- Le contrôle interne et l'audit interne, MARCILHACY A., SCHWARTZ M., GISSEROT P., SAINT-GEOURS J., BUTSCH J. L., POTDEVIN J., LION R., BARAZER P., novembre-décembre 1990.

### **REVUE FRANÇAISE D'INFORMATIQUE BANCAIRE**

- Nouvelles technologies et contrôle de gestion de banque, MOLENDI P., mars 1995.

### **REVUE OPTIQUE FINANCE**

- La banque est une entreprise, n° 63, mai 1989. Pilotage bancaire : les métiers et les instruments de gestion d'une banque, ROBERT DE MASSY O., CROZIER M., RICHARD P., COIGNARD G., FORT J. L., VERILLAUD H., JIMENEZ C., 4-6 novembre 1992.

### **SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA COMMISSION BANCAIRE,**

- Journée technique AFCGB. Le contrôle de gestion des activités de marché, NOUY D., 22 novembre 1994.

### **SÉMINAIRE REVUE BANQUE-SOPRA BANQUE ET SERVICES**

- Pilotage bancaire. Les métiers et les instruments de gestion d'une banque, ROBERT de MASSY O., CROZIER M., RICHARD P., COIGNARD G., FORT J. L., VERILLAUD H., JIMENEZ C., 4-6 novembre 1992.

## **LISTE DES ÉTABLISSEMENTS ÉTRANGERS VISITÉS**

ABN-AMRO  
BANKERS TRUST  
CITIBANK  
BANK OF NEW YORK  
DEUTSCHE BANK  
LLOYDS

## **LISTE DES PARTICIPANTS AUX DIFFÉRENTS GROUPES DE TRAVAIL**

Ont participé aux différents groupes de travail les établissements suivants :

BANQUE NATIONALE DE PARIS  
BANQUE PARIBAS  
Groupe CAISSES D'ÉPARGNE  
CAISSE NATIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE  
CETELEM  
CHAMBRE SYNDICALE DES BANQUES POPULAIRES  
CIAL  
CITIBANK NA  
COMPAGNIE BANCAIRE  
CONFÉDÉRATION NATIONALE DU CRÉDIT MUTUEL  
CRÉDIT COMMERCIAL DE FRANCE  
CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL DE PARIS  
CRÉDIT LYONNAIS  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
SOVAC  
UCB  
UNION EUROPÉENNE DE CIC (Union européenne de CIC)

Ont apporté une contribution active à la rédaction de cet ouvrage :

M. ARDOIN	Professeur au groupe des Hautes Études commerciales
M. de la CHAPELLE	Adjoint de direction au service des Études bancaires au Secrétariat général de la Commission bancaire
Mme MATHERAT	Chef du service des Études bancaires au Secrétariat général de la Commission bancaire

## Notes

### 1 (Commentaire déroulant - Popup)

1 La liste des établissements ayant participé au groupe de travail est fournie en annexe.

### 2 (Commentaire déroulant - Popup)

2 RAROC™ : « risk adjusted returned on capital <sup>Trademark</sup> ».

### 3 (Commentaire déroulant - Popup)

3 ROE : « return on equity »  
IS : impôt sur les sociétés (dans l'hypothèse d'un taux de 36,66 %).

### 4 (Commentaire déroulant - Popup)

4 « Asset and liability management » ou gestion actif-passif (cf AT n° 8).

### 5 (Commentaire déroulant - Popup)

5 « Asset and liability management » ou gestion actif-passif.

### 6 (Commentaire déroulant - Popup)

6 Voir le Livre blanc de la Commission bancaire sur la sécurité des systèmes d'information.

### 7 (Commentaire déroulant - Popup)

7 « Return on Equity » ou retour sur investissement.

### 8 (Commentaire déroulant - Popup)

8 Nota : les impasses à taux variables sur index composites (1/3 de taux de marché court terme + 2/3 de taux de marché long terme par exemple) peuvent être décomposées en fonction des index de base.

### 9 (Commentaire déroulant - Popup)

9 L'analyse discriminante permet de quantifier le poids des variables qui expliquent le mieux la séparation entre deux populations : les bons et les mauvais dossiers.

### 10 (Commentaire déroulant - Popup)

10 Notamment, parce que ce type de modèle doit vérifier la cohérence des déclarations financières et écarter les déclarations frauduleuses ou biaisées, source importante d'impayés futurs.

### 11 (Commentaire déroulant - Popup)

11 Ce taux n'est donné qu'en exemple : il est très variable suivant les banques, les clientèles, les types de produits, les taux d'intérêt...

### 12 (Commentaire déroulant - Popup)

12 Ce sont deux analystes financiers américains, Joel STERN et Benett STEWART, qui sont à l'origine de la méthode EVA™.

### 13 (Commentaire déroulant - Popup)

13 En anglais CAPM : « capital asset pricing ».

### 14 (Commentaire déroulant - Popup)

14 Le dernier classement a été publié dans le n° 576 de L'Expansion, juillet 1998.

### 15 (Commentaire déroulant - Popup)

15 Voir par exemple le classement publié par le « Journal of Applied Corporate Finance », Bank of America, Summer 1996.

### 16 (Commentaire déroulant - Popup)

16 Voir le classement récent de la « share value league » publié par The Banker en février 1998.

### 17 (Commentaire déroulant - Popup)

17 Voir à ce sujet l'article de D. Perrier, « Prendre en compte la valeur économique », Revue Banque, octobre 1998

### 18 (Commentaire déroulant - Popup)

18 Il y a différentes méthodes de calcul. On peut reprendre les fonds propres économiques ou des fonds propres normatifs (Cooke, RAROC™...). En tout état de cause, s'il y a lieu, une réconciliation doit être faite entre les capitaux comptables et les capitaux normatifs.