

PREMIÈRE PARTIE

Rôle et organisation des directions financières dans les banques

CHAPITRE 1 – DOMAINES DE RESPONSABILITÉ DES DIRECTIONS FINANCIÈRES

Si la question de l'organisation des directions financières dans les entreprises, tous secteurs confondus, a fait l'objet de nombreuses enquêtes, il est en revanche peu fréquent de disposer d'études spécifiques au secteur bancaire.

C'est l'objet en particulier d'une enquête menée par un groupe de travail commun entre la DFCC (Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion) et l'AFCGB (Association française des contrôleurs de gestion de banque)¹, ayant pour thème « Le rôle et l'organisation des directions financières dans les banques »².

La méthodologie retenue par le groupe de travail s'est déroulée en trois étapes :

- élaboration d'un questionnaire standard pour les interviews menées par les participants ;
- interviews de près de vingt-cinq directeurs financiers de banques et de sociétés financières par les participants au groupe de travail. L'éventail des banques interviewées était très large et allait du grand groupe bancaire coté à la banque régionale. Plusieurs banques étrangères établies en France faisaient partie du panel ;

1. L'AFCGB a été absorbée en 2006 par la DFCC pour composer son secteur « Banque ».

2. Cette section s'inspire de l'article paru dans *Revue Banque*, n° 662, oct. 2004, « Le rôle et l'organisation des directions financières dans les banques », par M. Rouach.

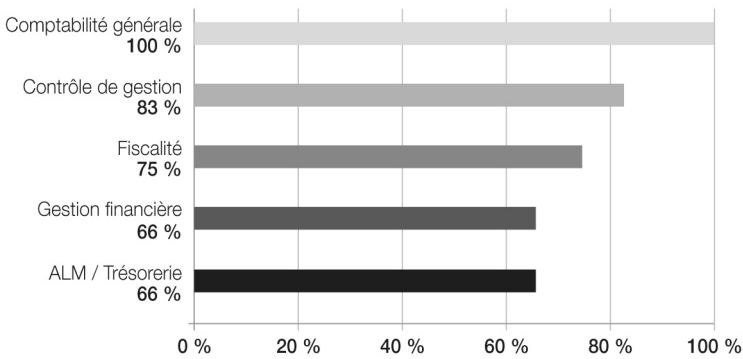
- analyse approfondie des différents entretiens menés avec les directeurs financiers et établissement de données statistiques.

Une comparaison des informations analysées dans cette enquête a été réalisée avec d'autres enquêtes effectuées par la DFCG et concernant des entreprises de tous les secteurs, y compris le secteur bancaire.

En ce qui concerne les domaines de responsabilité des directions financières, l'analyse des données fournies par cette enquête montre clairement que, dans plus de deux tiers des cas, cinq fonctions composent les directions financières de banques : la comptabilité générale, le contrôle de gestion, la fiscalité, la gestion financière et l'ALM / trésorerie (v. *figure 1.1*) Les autres fonctions de types risques, portefeuilles-engagements, ressources humaines, informatique sont peu représentées.

Figure 1.1

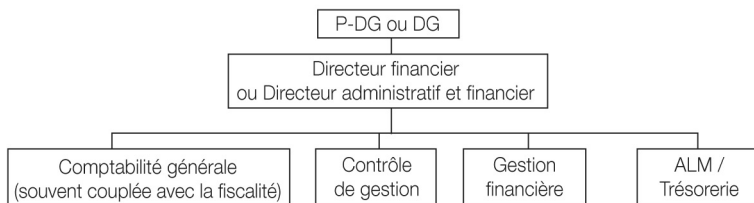
Les domaines de responsabilité des directions financières dans les banques



On note ainsi que, dans le domaine bancaire, le contrôle de gestion est rattaché dans la très grande majorité des cas à la direction financière, comme l'est aussi la comptabilité générale. Le contrôle de gestion est au cœur du dispositif de la direction financière, représenté par l'organigramme-type d'une direction financière de banque, extrait de cette enquête :

Figure 1.2

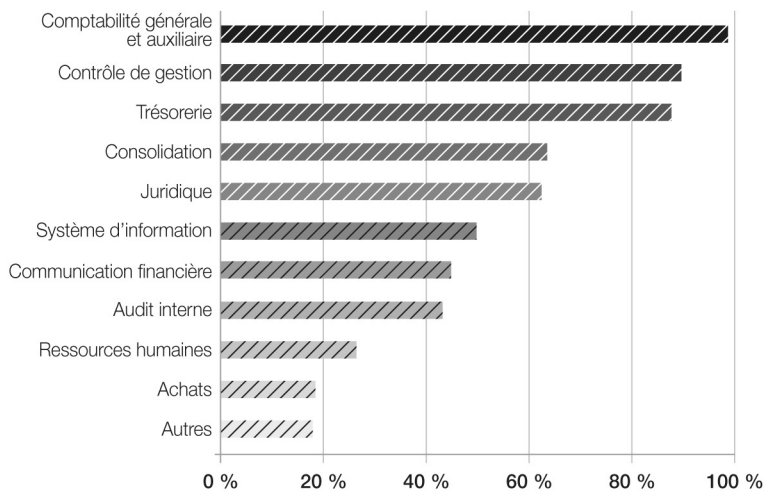
Organigramme-type d'une direction financière de banque



Par ailleurs, la comparaison avec les directions financières tous secteurs confondus (v. figure 1.3) montre que les domaines de responsabilités sont assez proches de ceux décrits pour le secteur bancaire.

Figure 1.3

Domaines de responsabilité dans les entreprises, tous secteurs confondus



Source : Enquête DFCG – Oracle – Bearing Point.

Ainsi, le contrôle de gestion (à près de 90 %), comme la comptabilité générale et la trésorerie, fait l'objet d'un rattachement quasi systématique

à la direction financière. Les autres fonctions, majoritairement rattachées aux directions financières, sont le juridique (à 60 %), les systèmes d'information (à près de 60 %) et la communication financière (à 45 % environ).

En revanche, la fonction d'audit interne, présente à plus de 42 % dans les directions financières tous secteurs confondus, est absente dans les directions financières de banque. Ce non-rattachement a l'avantage de permettre une meilleure garantie d'indépendance de l'audit interne.

Enfin, des disparités importantes sont apparues en matière d'effectifs alloués aux directions financières. Dans le panel étudié, la distribution des effectifs était la suivante :

- effectifs les plus nombreux (grand groupe bancaire), 384 personnes ;
- effectifs les plus faibles (banque moyenne), 4 personnes ;
- moyenne des effectifs du panel, 90 personnes environ.

En enlevant les extrêmes, la moyenne des effectifs se situerait environ à 45 personnes.