

Sommaire

LISTE DES FIGURES ET ÉTATS	11
PRÉFACE.....	15
AVANT-PROPOS.....	17

CHAPITRE 1

Les mutations de l'environnement bancaire et financier.....	19
1. Le cadre juridique et institutionnel bancaire français	20
2. Le nouveau cadre réglementaire bancaire européen.....	23
3. La comptabilité bancaire	24
4. Les contraintes réglementaires	28
5. Le défi de la compétitivité	29
<i>Annexe – Format des états de synthèse comptables.....</i>	<i>32</i>

PREMIÈRE PARTIE

Missions et organisation du contrôle de gestion

CHAPITRE 2

Les missions du contrôle de gestion	39
1. Définir le contrôle de gestion comme le support du pilotage économique des grandes entreprises	40
2. Organiser un système d'information et de pilotage	45
3. Animer le contrôle de gestion	57
Conclusion au chapitre 2.....	64
<i>Annexe – Liste des éléments permettant de caractériser un centre de responsabilité</i>	<i>65</i>

CHAPITRE 3

La prestation contrôle de gestion : ses intervenants et son organisation.....	67
1. Les « clients » du contrôle de gestion	68
2. Les « acteurs » et l'organisation du contrôle de gestion.....	72
3. Le contrôle de gestion au sein de la direction financière.....	84
4. Les rapports du contrôle de gestion avec les autres services fonctionnels	90
5. Les relations entre les fonctions contrôle de gestion et contrôle interne / conformité	92
Conclusion au chapitre 3.....	96
<i>Annexe 1 – Exemple de description de poste et de profil de contrôleur de gestion bancaire (offre d'emploi)</i>	<i>98</i>
<i>Annexe 2 – Association professionnelle : la DFCG.....</i>	<i>100</i>

DEUXIÈME PARTIE
La mesure des rentabilités

INTRODUCTION.....	105
CHAPITRE 4	
La rentabilité par centre de profit : mesure du PNB.....	107
1. La détermination des commissions par centre de profit	109
2. La détermination de la marge sur intérêts	110
<i>Annexe 1 – Étude de cas n° 1 sur le calcul de marges sur intérêts et l'analyse des écarts</i>	<i>126</i>
<i>Annexe 2 – Étude de cas n° 2 sur le PNB de l'agence de la Banque MaRGeN.....</i>	<i>143</i>
CHAPITRE 5	
Le calcul des charges par centre de profit et des coûts d'opération	147
1. L'architecture générale du calcul des charges	148
2. La détermination des prix de cession interne des opérations	155
Conclusion : la coexistence de plusieurs méthodes de calcul des coûts	163
<i>Annexe 1 – Étude de cas n° 3 sur la détermination des charges par centre de responsabilité et le calcul des coûts d'opération</i>	<i>165</i>
<i>Annexe 2 – Étude de cas n° 4 sur le calcul des charges de l'agence de la Banque MaRGeN.....</i>	<i>170</i>
CHAPITRE 6	
Résultats par centre de profit et ratios de gestion	177
1. Calcul des résultats par centre de profit	178
2. Exemple de présentation de résultats par centre de profit.....	180
3. Précautions à prendre en matière de rentabilité par centre de profit	182
4. Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit	184
<i>Annexe – Étude de cas n° 5 sur le compte de résultat de l'agence de la Banque MaRGeN.....</i>	<i>187</i>
CHAPITRE 7	
Les autres axes d'analyse des rentabilités	191
1. La rentabilité par produit	192
2. La rentabilité par client	205
3. Les autres calculs de rentabilité.....	216
<i>Annexe – Étude de cas n° 6 sur la rentabilité de la nouvelle production.....</i>	<i>221</i>

TROISIÈME PARTIE
**La gestion prévisionnelle, le suivi des résultats,
 des fonds propres et de la liquidité**

INTRODUCTION.....	231
CHAPITRE 8	
Démarche stratégique et planification opérationnelle.....	233
1. L'organisation de la démarche stratégique et de la planification opérationnelle	234
2. L'analyse stratégique	236
3. La planification opérationnelle	238
4. Le plan financier	241
5. L'établissement de plans financiers à des fins réglementaires	243
6. Le suivi des plans.....	244
7. Les points critiques dans l'animation de la planification	244
CHAPITRE 9	
Budget et suivi budgétaire	247
1. Du plan au budget	248
2. Les facteurs clés de succès d'une procédure budgétaire.....	249
3. Les cinq phases d'une procédure budgétaire.....	252
4. L'élaboration d'un dossier budgétaire, au centre de la procédure budgétaire	255
5. Le suivi budgétaire	258
<i>Annexe – Exemple de planning de procédure budgétaire</i>	<i>260</i>
CHAPITRE 10	
Tableaux de bord de gestion et indicateurs.....	263
1. Les tableaux de bord décentralisés	265
2. Le tableau de bord de la direction générale	276
3. La mise au point de la chaîne de traitement de l'information.....	280
4. Les tableaux de bord : supports du dialogue de gestion.....	284
<i>Annexe 1 – Exemples d'indicateurs de tableaux de bord décentralisés</i>	<i>287</i>
<i>Annexe 2 – Exemples d'indicateurs de tableaux de bord de direction générale de réseau.....</i>	<i>289</i>
CHAPITRE 11	
Allocation des fonds propres et ratios prudentiels	291
1. L'intégration d'éléments bilantiels et de risques dans l'approche du contrôle de gestion	292
2. Allocation des fonds propres et ratios de solvabilité	293
3. Les ratios de rentabilité sur fonds propres	313
4. Les ratios de liquidité	317
<i>Annexe – Relations entre ROE, RFPP et ROE à FPP.....</i>	<i>322</i>

CHAPITRE 12	
Perspectives du contrôle de gestion bancaire	325
1. Les pratiques budgétaires alternatives	327
2. Les pratiques de <i>benchmarking</i>	330
3. La comptabilité par les activités et la gestion par les processus	332
4. Le <i>reengineering</i>	340
5. La mise en œuvre de ces méthodes : les leçons de l'expérience	343
6. Le développement accéléré des systèmes d'information.....	348
7. Vers une vision élargie et renouvelée de la mesure de performance.....	353
Conclusion au chapitre 12.....	359
CONCLUSION	361
BIBLIOGRAPHIE	365
TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE.....	369

Chapitre 1

Les mutations de l'environnement bancaire et financier

1. Le cadre juridique et institutionnel bancaire français	20
1.1 Les établissements de crédit.....	20
1.2 Les organismes professionnels, les organes centraux et l'AFECEI.....	22
1.3 Autorités d'agrément, de contrôle et de réglementation.....	23
1.4 Les organes consultatifs.....	23
2. Le nouveau cadre réglementaire bancaire européen	23
2.1 Le Mécanisme de supervision unique (MSU).....	24
2.2 Le Mécanisme de résolution unique (MRU).....	24
2.3 Le mécanisme de garantie des dépôts.....	24
3. La comptabilité bancaire	24
4. Les contraintes réglementaires	28
4.1 Les ratios prudentiels.....	28
4.2 La réglementation sur le contrôle interne.....	28
5. Le défi de la compétitivité	29
5.1 L'adoption de stratégies.....	30
5.2 Le redéploiement des ressources humaines.....	30
5.3 Le support essentiel du contrôle de gestion.....	30

« Les banques sont des entreprises. Quand les conditions d'exercice des métiers sont bouleversées par la déréglementation, l'explosion des marchés, l'ouverture des frontières, la révolution des techniques de l'information, l'entreprise bancaire doit d'abord avoir une stratégie. Mais elle doit aussi rester à l'écoute des clients et des marchés et gérer serré, car la rentabilité est, plus que dans tout autre secteur économique, la condition du développement ».

Interview de M. Pébereau, président d'honneur de BNP Paribas

Ce chapitre a pour but de présenter les principaux éléments institutionnels de l'environnement bancaire ayant une influence significative sur l'organisation et le fonctionnement des systèmes de contrôle de gestion, dans les banques et les établissements financiers :

- Le cadre juridique et institutionnel d'exercice de la profession bancaire en France.
- Le nouveau cadre réglementaire bancaire européen.
- La comptabilité bancaire et ses caractéristiques d'organisation et de fonctionnement.
- Les contraintes réglementaires qui ont une influence sur le contrôle de gestion et notamment la réglementation sur le contrôle interne.

1. Le cadre juridique et institutionnel bancaire français

L'organisation du système bancaire français (*v. Figure 1.1*) repose, schématiquement, sur :

- Les établissements de crédit et sociétés de financement.
- Les organismes professionnels et organes centraux.
- Les autorités d'agrément, de contrôle et de réglementation.
- Les organes consultatifs.

1.1 Les établissements de crédit¹

Le cadre juridique du système financier français a été déterminé par la loi du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit, dite « loi bancaire ». Celle-ci a été mise à jour à la suite de la promulgation de la loi n° 96-597 du 2 juillet 1996 de « modernisation des activités financières ».

La définition des activités de crédit a depuis lors fait l'objet de plusieurs modifications, à la suite notamment de la mise en place de la directive européenne dite « CRD 4 » (« Directive européenne 2013/36/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle ») et à l'ordonnance du 27 juin 2013 relative aux établissements de crédit et aux sociétés de financement.

(1) Cette présentation s'inspire de celle du 30 septembre 2014 réalisée par la Fédération bancaire française (« organisation du système bancaire français »).

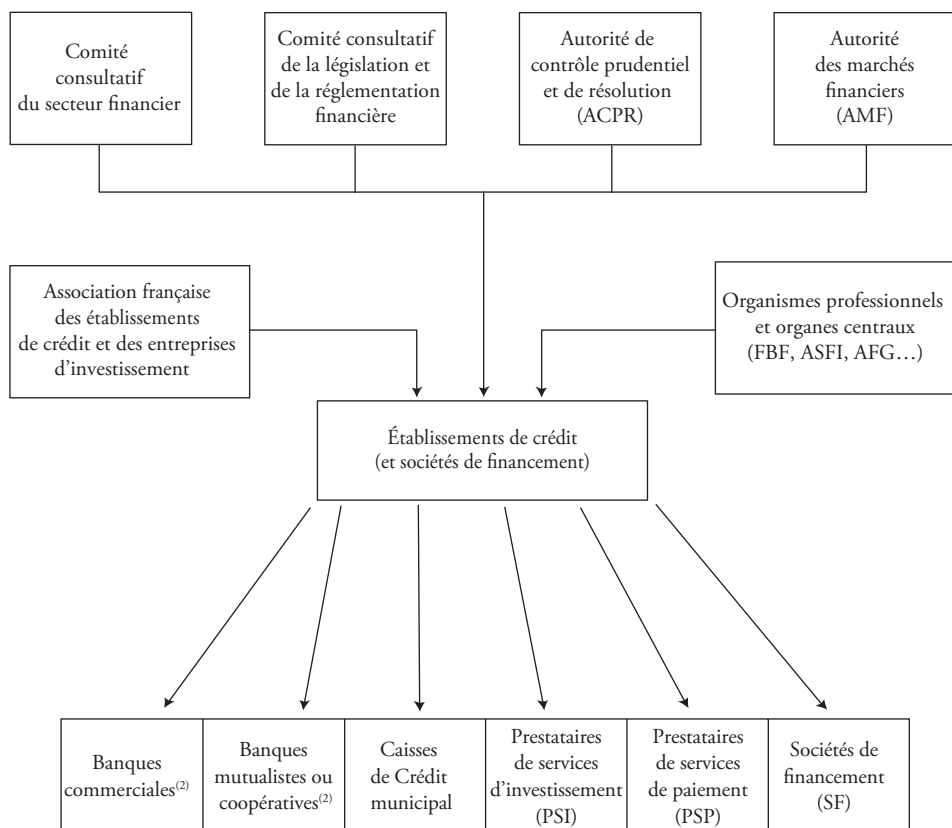


Figure 1.1 – Cadre institutionnel du système bancaire français (schéma simplifié).

Les établissements de crédit sont devenus ainsi des entités « dont l'activité consiste à recevoir des fonds remboursables du public et à octroyer des crédits ».

Plusieurs types d'établissements de crédit existent en France (v. Figure 1.1) :

- Les banques commerciales et banques mutualistes et coopératives : ces établissements peuvent effectuer toutes les opérations dites « de banque », c'est-à-dire la réception des fonds remboursables du public, les opérations de crédit et les services bancaires de paiement.

D'autres opérations connexes peuvent être effectuées par les établissements de crédit, telles que :

- les opérations de change,
- les opérations sur or, métaux précieux et pièces,
- le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier,
- le conseil et l'assistance en matière de gestion du patrimoine,

(2) La profession bancaire a décidé de créer en 2000 un nouvel organisme, commun aux banques AFB et aux réseaux coopératifs et mutualistes, appelé « Fédération bancaire française » (FBF). Cet organisme représente et défend les positions de l'ensemble des établissements bancaires présents en France, quel que soit leur statut.

- les services de paiement,
- l'émission et la gestion de monnaie électronique.

- Les Établissements de crédit spécialisés (ECS) : ces établissements ne sont pas autorisés à effectuer l'ensemble des opérations de banque. C'est leur agrément qui précise les activités qu'ils peuvent exercer dont les plus courantes sont : le crédit-bail mobilier ou immobilier, le crédit à la consommation, l'affacturage, les cautions et garanties, le crédit aux entreprises.
- Les caisses de crédit municipal qui possèdent le monopole de l'octroi de prêts sur gages.
- Les Prestataires de services d'investissement (PSI) fournissent des services d'investissement tels que : réception et transmission d'ordres, exécution d'ordres pour le compte de tiers, négociation pour compte propre, gestion de portefeuille, conseil en investissement, etc.
- Les Prestataires de service de paiement (PSP) sont les établissements de crédit ainsi que les établissements de paiements et de monnaie électronique.

Les Sociétés de financement (SF) quant à elles sont des personnes morales, autres que les établissements de crédit, qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de crédit dans les limites définies par leur agrément, en particulier dans celle de ne pas collecter de fonds remboursables du public.

À noter enfin que certains établissements, importants sur la scène financière nationale, ne sont pas considérés comme des « établissements de crédit » et ne sont donc pas soumis à la loi bancaire. Il s'agit principalement du Trésor public, de la Banque de France et de la Caisse des dépôts et consignations.

1.2 Les organismes professionnels, les organes centraux et l'AFECEI

Les établissements de crédit et les sociétés de financement doivent adhérer obligatoirement à un organisme professionnel ou à un organe central affilié à l'Association française des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (AFECEI).

- L'AFECEI « a pour objet la représentation des intérêts collectifs des établissements de crédit, notamment auprès des pouvoirs publics, l'information de ses adhérents et du public, l'étude de toute question d'intérêt commun, et l'élaboration de recommandations s'y rapportant, en vue de favoriser la coopération entre réseaux, ainsi que l'organisation et la gestion des services d'intérêt commun ». Cette instance regroupe les associations professionnelles, ainsi que des organes centraux de coordination des réseaux, comme la Caisse nationale de crédit agricole, la Confédération nationale du crédit mutuel, etc.
- Organismes professionnels : Fédération bancaire française (FBF, organisme représentant et défendant les positions de l'ensemble des établissements bancaires présents en France, quel que soit leur statut) ; Association des sociétés financières (ASF) ; Association française de la gestion financière (AFG).
- Organes centraux : Crédit agricole SA ; Confédération nationale du Crédit mutuel ; organe central des caisses d'épargne et des banques populaires (BPCE).

1.3 Autorités d'agrément, de contrôle et de réglementation

a) *L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)*

L'ACPR a plusieurs missions principales :

- Décision individuelle d'agrément pour les établissements de crédit et les sociétés de financement.
- Contrôle du respect de la réglementation par les banques.
- Sanction d'éventuelles infractions.
- Qualité de la situation financière des établissements, en matière notamment de solvabilité et de liquidité.
- Élaboration et mise en œuvre de mesures de prévention et de résolution des crises bancaires (suite à la loi du 26 juillet 2013 de « séparation et de régulation des activités bancaires »).
- Respect des règles de bonne conduite et de protection de la clientèle.

b) *L'Autorité des marchés financiers (AMF)*

Cet organisme réglemente et contrôle les opérations financières portant sur les sociétés cotées. Elle veille à la protection de l'épargne et au bon fonctionnement des marchés financiers. Elle délivre enfin les agréments pour les sociétés de gestion de portefeuille.

1.4 Les organes consultatifs

Le **Comité consultatif de la législation et de la réglementation financière (CCLRF)** est chargé de donner un avis sur tous les projets de textes normatifs à portée générale et traitant de questions relatives aux secteurs bancaire, de l'assurance et des entreprises d'investissement.

Le **Comité consultatif du secteur financier (CCSF)** est né du rapprochement entre l'ex- « Conseil national du crédit et du titre » et de son homologue du secteur d'assurance. Ce comité est « chargé d'étudier les questions liées aux relations entre, d'une part, les établissements de crédit, les entreprises d'investissement et les entreprises d'assurance et, d'autre part, leurs clientèles respectives, et de proposer toutes mesures appropriées dans ce domaine, notamment sous forme d'avis ou de recommandations d'ordre général »³.

2. Le nouveau cadre réglementaire bancaire européen

Le cadre européen d'exercice de la profession bancaire s'est profondément réformé ces dernières années avec l'entrée en vigueur de « l'Union bancaire » dans la zone

(3) D'après la loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 (dite loi de Sécurité financière).

euro et la poursuite des travaux en vue d'une nouvelle intégration européenne : l'Union des marchés de capitaux⁴

Cette Union bancaire s'articule autour de trois piliers :

2.1 Le **Mécanisme de supervision unique** (MSU) place dorénavant sous la surveillance de la BCE (Banque centrale européenne) plusieurs milliers de banques de la zone euro, dont une dizaine de banques françaises.

Toutes ces banques européennes sont supervisées et contrôlées par la BCE à l'aide notamment de règles prudentielles uniformes.

Préalablement à la mise en place du MSU, une revue de la qualité des actifs des banques et des tests de résistance (« stress tests ») a été mise en place. L'influence de ces derniers éléments sur le contrôle de gestion bancaire est forte et sera analysée plus en détail dans les chapitres 9 (*Budget et suivi budgétaire*) et 11 (*Pilotage des fonds propres et de la liquidité*).

2.2 Le **Mécanisme de résolution unique** (MRU) vise à « mettre en place un cadre pour la résolution ordonnée des banques en difficulté en limitant la charge susceptible de peser sur les contribuables ».

Le MRU est prévu pour être constitué de manière progressive sur une période de huit ans à partir du 1^{er} janvier 2016. Il devra atteindre un montant équivalent à 1 % des dépôts garantis, ce qui viendra surenchérisser le coût des dépôts pour les banques.

2.3 Le **mécanisme de garantie des dépôts** constitue enfin le troisième pilier de l'Union bancaire européenne. Il consiste, « à ce stade, en une harmonisation des systèmes nationaux couvrant jusqu'à 100 000 euros de dépôts par banque et par client ».

Certains établissements, importants sur la scène financière nationale, ne sont pas considérés comme des « établissements de crédit » et ne sont donc pas soumis à la loi bancaire. Il s'agit principalement du Trésor public, de la Banque de France et de la Caisse des dépôts et consignations.

3. La comptabilité bancaire

Une réforme en profondeur de la comptabilité bancaire est intervenue en 1993. Elle a été largement initiée par une directive CEE publiée en 1986 concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des banques et établissements financiers. La transposition au contexte juridique et réglementaire français a été réalisée par le Comité de la réglementation bancaire.

En matière comptable, le contrôleur de gestion est concerné par la refonte des états de synthèse (bilan, hors bilan, compte de résultat et annexes) qui a été opérée en 2000. Cette réforme est obligatoire pour les établissements de crédit à compter de l'exercice 2001.

(4) Cette partie s'inspire du document de la FBF d'avril 2015, *Le secteur bancaire en 2014*.