

# SOMMAIRE

---

Introduction.....	7
-------------------	---

## PREMIÈRE PARTIE

---

### **Rôle et organisation des directions financières dans les banques**

#### CHAPITRE 1

<b>Domaines de responsabilité des directions financières.....</b>	<b>9</b>
---	----------

#### CHAPITRE 2

<b>Rôles et responsabilités du directeur financier de banque.....</b>	<b>13</b>
2.1 Rôles et caractéristiques du poste de directeur financier.....	13
2.2 Positionnement du directeur financier.....	14
2.3 Les différentes appellations du directeur financier.....	15
2.4 Les préoccupations actuelles et futures des directeurs financiers.....	16
2.5 Les priorités du directeur financier.....	17

#### CHAPITRE 3

<b>La prestation de la fonction finance au sein de la banque : « acteurs » et « clients ».....</b>	<b>19</b>
3.1 Les « clients » de la fonction finance.....	19
3.2 Les « acteurs » de la fonction finance.....	23
3.3 Les rapports de la direction financière avec les autres services fonctionnels qui lui sont proches.....	24
Annexe : Association professionnelle – La DFCG.....	29

## DEUXIÈME PARTIE

---

### **Le contrôle de gestion bancaire au cœur des directions financières de banque**

#### CHAPITRE 4

#### **Missions du contrôle de gestion au sein de la direction financière..... 33**

4.1 Contrôle de gestion et création de valeur..... 33

4.2 Contrôle de gestion et management de la performance ..... 34

4.3 Une définition du contrôle de gestion comme support  
du pilotage stratégique ..... 35

4.4 Stratégie, contrôle de gestion et gestion des opérations :  
la répartition des rôles ..... 37

#### CHAPITRE 5

#### **Mesure de la rentabilité et des performances ..... 41**

5.1 Le caractère multidimensionnel de la mesure de la rentabilité  
en milieu bancaire..... 41

5.2 La détermination du produit net bancaire..... 42

5.3 Le calcul des charges..... 47

5.4 Mesure des résultats et de la performance ..... 56

5.5 Recommandations en matière de mesure et d'analyse  
de rentabilité ..... 62

#### CHAPITRE 6

#### **Gestion prévisionnelle et reporting..... 65**

6.1 Budget et contrôle budgétaire..... 65

6.2 *Reporting*, tableaux de bord et indicateurs..... 74

## TROISIÈME PARTIE

---

### **Les autres fonctions au sein de la direction financière**

#### CHAPITRE 7

#### **La comptabilité générale..... 79**

7.1 Rapports entre comptabilité générale et contrôle de gestion ..... 79

7.2 États de synthèse comptables..... 80

7.3 Les normes IAS ou IFRS ..... 81

Annexe : Format des états de synthèse comptables ..... 85

## CHAPITRE 8

<b>Démarche stratégique et planification opérationnelle</b> .....	89
8.1 L'organisation de l'analyse stratégique et de la planification opérationnelle .....	89
8.2 L'analyse stratégique .....	91
8.3 La planification opérationnelle .....	94
8.4 Le plan financier.....	95
8.5 Le suivi des plans .....	97
8.6 Les points critiques dans l'annulation de la planification .....	97

## CHAPITRE 9

<b>Mesure et gestion des fonds propres</b> .....	99
9.1 Le rôle des différentes fonctions.....	99
9.2 Objectifs de l'allocation des fonds propres par métier .....	99
9.3 Allocation fondée sur les fonds propres réels.....	100
9.4 Allocation fondée sur les fonds propres prudentiels.....	100
9.5 Allocation fondée sur les fonds propres économiques .....	108
9.6 Les ratios de rentabilité sur fonds propres .....	109

## CHAPITRE 10

<b>Les autres fonctions au sein de la direction financière</b> .....	113
10.1 La gestion actif-passif (ou ALM) et la trésorerie .....	113
10.2 La gestion financière.....	114
10.3 La gestion du capital (ou <i>capital management</i> ) .....	115
10.4 Le contrôle interne comptable et financier.....	116
10.5 L'information financière .....	117
10.6 Les activités de fusions-acquisitions au sein de la direction financière .....	118
Conclusion .....	121
Bibliographie.....	123

# INTRODUCTION

---

Après une phase d'institutionnalisation et de structuration, les directions financières se sont imposées dans les banques et les établissements financiers, avec toutefois un certain délai par rapport aux autres secteurs économiques. Elles se trouvent dorénavant au centre du dispositif des banques et des préoccupations de ses dirigeants – qui utilisent la direction financière à la fois comme conseil, aide à la décision et support au management et au déploiement de la stratégie – mais aussi de l'ensemble des acteurs internes ou externes de l'entreprise.

Les exigences croissantes de création de valeur pour l'actionnaire n'y sont pas étrangères : la direction financière, et en particulier le contrôle de gestion, y a puisé une grande partie de sa légitimité en mettant en place des dispositifs évolués de mesure des rentabilités et de traçage de la création de valeur.

Cet ouvrage a ainsi pour objectif de présenter le rôle et l'organisation des directions financières dans les banques, en mettant l'accent sur les relations entre, d'une part, la fonction Finance et les autres « acteurs » (les responsables opérationnels) et, d'autre part, les « clients » de la finance (la direction générale ainsi que les directions fonctionnelles et opérationnelles de la banque). Ce sujet sera plus particulièrement étudié en première partie.

Une place significative a été consacrée, en deuxième partie, au contrôle de gestion bancaire qui est au cœur du dispositif de la direction financière : missions, mesure de la rentabilité et des performances, gestion prévisionnelle et *reporting*.

Enfin, la troisième partie de cet ouvrage est consacrée aux autres fonctions de la direction financière, en particulier la comptabilité générale, la stratégie et planification, la gestion des fonds propres, l'ALM/trésorerie, la gestion financière, le contrôle interne comptable et financier, la conformité, l'information financière et les fusions-acquisitions.