

# CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE

Michel Rouach

8<sup>e</sup> édition



**RB**  
ÉDITION

# CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE

8<sup>e</sup> ÉDITION

**Michel Rouach**

RB  
ÉDITION

### **Du même auteur**

Chez RB Édition, dans la collection *Les essentiels de la Banque et de la Finance*

En collaboration avec Laura Rouach, *Contrôle de gestion stratégique dans la banque*, 4<sup>e</sup> édition, 2019.

En collaboration avec Emmanuel Rouach, *Finance et gestion dans la banque*, 3<sup>e</sup> édition, 2018.

Je tiens à remercier vivement Gérard Naulleau, Professeur à l'ESCP,  
pour sa contribution à l'élaboration du présent ouvrage.  
Merci également à Cathy, Emmanuel, Faustine, Karen, Laura, Perle et Scott  
pour leur précieux soutien.

ISBN : 978-2-86325-995-5 – Diffuseur : G0070848

© RB Édition 2020 – 18, rue La Fayette, 75009 – [www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)

Diffusé par les Éditions d'Organisation – 1, rue Thénard – 75240 Paris Cedex 05.

Toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de son auteur, de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands Augustins – 75006 Paris), conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle.

# CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE

8<sup>e</sup> ÉDITION

**Michel Rouach**

**Préface de Daniel Bacqueroët**

Président de la DFCG

(Association nationale des directeurs financiers  
et de contrôle de gestion)

**RB**  
ÉDITION



# Sommaire

---

PRÉFACE.....	9
AVANT-PROPOS.....	11

## CHAPITRE 1

<b>Les mutations de l'environnement bancaire et financier.....</b>	<b>13</b>
1. Le cadre juridique et institutionnel bancaire français.....	14
2. Le nouveau cadre réglementaire bancaire européen.....	18
3. La comptabilité bancaire.....	18
4. Les contraintes réglementaires.....	22
5. Le défi de la compétitivité.....	24

## PREMIÈRE PARTIE

### Missions et organisation du contrôle de gestion

## CHAPITRE 2

<b>Les missions du contrôle de gestion.....</b>	<b>29</b>
1. Définir le contrôle de gestion comme le support du pilotage économique des grandes entreprises.....	30
2. Organiser un système d'information et de pilotage.....	35
3. Animer le contrôle de gestion.....	47
Conclusion.....	54

## CHAPITRE 3

<b>La prestation contrôle de gestion : ses intervenants et son organisation.....</b>	<b>55</b>
1. Les « clients » du contrôle de gestion.....	56
2. Les « acteurs » et l'organisation du contrôle de gestion.....	60
3. Le contrôle de gestion au sein de la direction financière.....	72
4. Les rapports du contrôle de gestion avec les autres services fonctionnels.....	79
<i>Annexe : Association professionnelle : la DFCG.....</i>	<i>82</i>

## CHAPITRE 4

<b>Relations entre les fonctions contrôle de gestion et contrôle interne / conformité.....</b>	<b>85</b>
1. Missions des fonctions contrôle interne et conformité.....	86
2. Organisation des fonctions contrôle interne et conformité.....	88
3. Contrôle de gestion des fonctions contrôle interne et conformité.....	88

4.	Le contrôle interne de la fonction contrôle de gestion .....	89
5.	Contrôle de gestion et conformité / éthique professionnelle .....	90
	Conclusion.....	92

DEUXIÈME PARTIE

**La mesure des rentabilités**

INTRODUCTION.....		97
-------------------	--	----

**CHAPITRE 5**

<b>La rentabilité par centre de profit : mesure du PNB .....</b>		<b>99</b>
--	--	-----------

1. La détermination des commissions par centre de profit .....101
2. La détermination de la marge sur intérêts.....102

<i>Annexe 1 : Étude de cas n° 1 sur le calcul de marges sur intérêts et l'analyse des écarts.....</i>		<i>118</i>
---	--	------------

<i>Annexe 2 : Étude de cas n° 2 sur le PNB de l'agence de la Banque MaRGeN .....</i>		<i>135</i>
--	--	------------

**CHAPITRE 6**

<b>Le calcul des charges par centre de profit et des coûts d'opération.....</b>		<b>139</b>
---	--	------------

1. L'architecture générale du calcul des charges.....140
2. La détermination des prix de cession interne des opérations.....147

<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>157</i>
--	--	------------

<i>Annexe 2 : Étude de cas n° 4 sur le calcul des charges de l'agence de la Banque MaRGeN.....</i>		<i>162</i>
--	--	------------

**CHAPITRE 7**

<b>Résultats par centre de profit et ratios de gestion.....</b>		<b>169</b>
---	--	------------

1. Calcul des résultats par centre de profit .....170
2. Exemple de présentation de résultats par centre de profit.....172
3. Précautions à prendre en matière de rentabilité par centre de profit.....174
4. Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit.....176

<i>Annexe : Étude de cas n° 5 sur le compte de résultat de la Banque MR.....</i>		<i>179</i>
--	--	------------

**CHAPITRE 8**

<b>Les autres axes d'analyse des rentabilités .....</b>		<b>183</b>
---	--	------------

1. La rentabilité par produit .....184
2. La rentabilité par client .....197
3. Les autres calculs de rentabilité.....208

<i>Annexe : Étude de cas n° 6 sur la rentabilité de la nouvelle production.....</i>		<i>213</i>
---	--	------------

TROISIÈME PARTIE

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

INTRODUCTION.....	223
 <b>CHAPITRE 9</b>	
<b>Démarche stratégique et planification opérationnelle .....</b>	<b>225</b>
1. L'organisation de la démarche stratégique et de la planification opérationnelle .....	226
2. L'analyse stratégique .....	228
3. La planification opérationnelle .....	230
4. Le plan financier .....	233
5. L'établissement de plans financiers à des fins réglementaires .....	235
6. Le suivi des plans.....	236
7. Les points critiques dans l'animation de la planification .....	236
 <b>CHAPITRE 10</b>	
<b>Budget et suivi budgétaire.....</b>	<b>239</b>
1. Du plan au budget .....	240
2. Les facteurs clés de succès d'une procédure budgétaire.....	241
3. Les cinq phases d'une procédure budgétaire.....	244
4. L'élaboration d'un dossier budgétaire, au centre de la procédure budgétaire .....	247
5. Le suivi budgétaire .....	250
<i>Annexe : Exemple de planning de procédure budgétaire .....</i>	<i>252</i>
 <b>CHAPITRE 11</b>	
<b>Tableaux de bord de gestion et indicateurs.....</b>	<b>255</b>
1. Les tableaux de bord décentralisés .....	257
2. Le tableau de bord de la direction générale .....	268
3. La mise au point de la chaîne de traitement de l'information.....	272
4. Les tableaux de bord : supports du dialogue de gestion.....	276
 <b>CHAPITRE 12</b>	
<b>Allocation des fonds propres et ratios prudentiels .....</b>	<b>279</b>
1. L'intégration d'éléments bilantiels et de risques dans l'approche du contrôle de gestion .....	280
2. Allocation des fonds propres et ratios de solvabilité .....	281
3. Les ratios de rentabilité sur fonds propres .....	300
4. Les ratios de liquidité .....	304
<i>Annexe : Relations entre ROE, RFPP et ROE à FPP.....</i>	<i>308</i>



**CHAPITRE 13**

**Perspectives du contrôle de gestion bancaire et impact**

**de la digitalisation .....311**

1. Les pratiques budgétaires alternatives .....	313
2. Les pratiques de <i>benchmarking</i> .....	317
3. La comptabilité par les activités et la gestion par les processus .....	319
4. Le <i>reengineering</i> .....	327
5. La mise en œuvre de ces méthodes : les leçons de l'expérience .....	330
6. Le développement accéléré des systèmes d'information et la digitalisation du contrôle de gestion.....	334
7. Vers une vision élargie et renouvelée de la mesure de performance.....	340
Conclusion.....	346

CONCLUSION ..... 349

BIBLIOGRAPHIE ..... 352

## Préface

---

**L**e monde bancaire est en pleine mutation. Les nouvelles technologies peuvent faire disparaître, presque instantanément dans le temps économique, des pans entiers d'activités à forte marge, la baisse des taux d'intérêt semble durable, les ruptures comportementales sont rapides et brutales, la gestion de la donnée est devenue essentielle, la cybersécurité est mise sous la pression de chaque instant, etc. Face à cette incertitude de l'avenir et aux risques à venir, le Contrôle de Gestion est plus que jamais la boussole ou le pilote qui permet d'amener l'entreprise vers un avenir plus serein.

Avec le succès sans cesse renouvelé de cet unique et très didactique ouvrage (nous en sommes maintenant à la 8<sup>e</sup> édition), le *Contrôle de gestion bancaire* a non seulement acquis ses lettres de noblesse, mais également démontré qu'il était devenu un incontournable.

La bonne santé du secteur bancaire est vitale pour l'économie, tant d'un point de vue micro-que macroéconomique. En France, *a contrario* d'autres pays, la Banque, de façon générique, reste l'acteur économique indissociable du développement des entreprises. Partenaire privilégiée des PME et des ETI, elle se doit de construire des « business models » dynamiques et résilients aux épreuves.

Le contrôle de gestion apporte beaucoup à ces entreprises particulières que sont les banques. Outil de pilotage essentiel de la performance, il en constitue non seulement un support important, mais aussi une force de propositions reconnue par le Management. De fait, c'est une fonction stratégique dans un monde ultra compétitif, soumis à des aléas réglementaires, sociaux, disruptifs, etc. tous globalisés dans un environnement économique mondialisé sujet à de possibles éclatements de bulles.

L'« aide à la décision » est nécessaire aux dirigeants et fortement créatrice de valeur pour l'entreprise quand elle permet, en donnant les bonnes informations au bon moment, de faire les choix qui engagent son avenir à court, moyen et long terme. Ainsi, la compréhension partagée de chaque modèle économique permet d'anticiper les changements identifiés par la veille concurrentielle pour construire des modèles économiques soit défensifs, soit offensifs selon les opportunités. Un des exemples le plus marquant est probablement les derniers investissements dans des *start-up* de la « nouvelle économie » ou dans les modèles disruptifs, tous en opposition avec le modèle existant.

Dans cet esprit, la DFCG, Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion, continue de faire du contrôle de gestion un de ses axes prioritaires. Le groupe « Contrôle de gestion » y est particulièrement actif, avec des initiatives

telles que l'édition annuelle de l'Observatoire international du contrôle de gestion, la création du modèle de coût et de *benchmark* des fonctions transverses, les réunions régulières du Cercle des directeurs du contrôle de gestion, le lancement des Rencontres du contrôle de gestion et la remise d'un prix annuel du meilleur mémoire en contrôle de gestion. Ce dernier, créé par l'auteur de cet ouvrage, a le grand mérite de nous plonger vers l'avenir de cette profession et de mettre en valeur les femmes et les hommes qui, dès leurs études, ont excellé dans ce riche domaine et savent montrer tout ce qu'elle peut apporter à nos entreprises.

Le contrôle de gestion suscite un intérêt particulier dans les banques, comme en témoigne la diffusion de cet ouvrage, le seul qui fasse autorité sur le sujet en France. En effet, le contrôle de gestion dans les banques recouvre trois enjeux dits traditionnels :

- L'objectif d'optimisation et de pilotage du résultat.
- Le suivi de l'allocation des fonds propres.
- Le suivi et le contrôle de la liquidité.

Mais au-delà de ceux-ci, cet ouvrage, abondamment illustré par des exemples et des cas pratiques, traite également de l'évolution du numérique sur le métier du Contrôleur de Gestion de Banque, de l'éthique avec toutes ses répercussions sur le contrôle de gestion, du « Rolling forecast » ou « Beyond budgeting », sujets travaillés par la DFCG au travers de l'Observatoire du contrôle de gestion, d'articles et de formations dédiés.

À travers cette huitième édition, l'auteur continue non seulement de réactualiser l'ensemble des apports et des problématiques du contrôle de gestion bancaire, mais aussi de partager l'apport des nouvelles technologies (et en particulier du *big data* et de l'intelligence artificielle), de présenter l'aspect humain du contrôle de gestion ainsi que le rôle central du contrôle de gestion au sein des directions financières des entreprises.

À la croisée des chemins de la donnée, le Contrôle de Gestion a un rôle essentiel pour la partager, lui donner de la valeur analytique, la transformer en KPI opérationnel ou prospectif, bref construire la boussole de la Banque pour permettre au Management de mieux comprendre les nouveaux horizons bancaires.

Combinaison de théorie et de pratique, s'appuyant sur l'expérience et ouvert à la nouveauté, cet ouvrage confirme ainsi sa position d'ouvrage de référence sur le contrôle de gestion bancaire. Un bel outil, à n'en pas douter, pour les professionnels !

Bonne lecture.

**Daniel Bacqueroët**  
*Président de la DFCG*

## Avant-propos

---

**L**e contrôle de gestion a été introduit dans le secteur bancaire et financier plus tardivement que dans les entreprises industrielles. Ce délai s'explique par la limitation de la concurrence qui a longtemps marqué le secteur bancaire mais aussi par l'encadrement réglementaire qui reste une caractéristique importante des activités bancaires et financières. D'autres facteurs, plus techniques, ont contribué à ce retard : les banques et établissements financiers sont des entreprises de services où la mesure des opérations est plus délicate que dans l'industrie et où les charges indirectes, non directement liées aux opérations, sont très lourdes. Ces caractéristiques techniques ont rendu particulièrement complexe la mise au point de comptabilités analytiques performantes permettant de soutenir la prise de décision et le suivi de gestion.

Mais depuis maintenant une trentaine d'années environ, l'environnement de la profession a été bouleversé ce qui a permis l'éclosion de la concurrence entre les institutions, contraintes de se transformer en véritables entreprises. En particulier, l'ouverture du marché européen des capitaux, l'internationalisation des grandes banques et l'introduction d'une monnaie unique en Europe ont entraîné une pression considérable sur les acteurs du secteur bancaire et financier. Les marges se sont contractées, la rentabilité des opérations s'est fragilisée et les risques ont augmenté. Parallèlement à ce contexte concurrentiel, de nouveaux produits ont été créés, en particulier dans les activités financières, produits particulièrement innovants et complexes et nécessitant des capacités d'adaptation rapides. Enfin, pendant cette même période, une « reréglementation », d'origine internationale, a été introduite avec l'adoption de nouveaux ratios prudentiels comme le ratio de solvabilité Cooke puis Bâle 2 et Bâle 3 maintenant.

Dans cet environnement en pleine mutation, le contrôle de gestion s'est fortement développé dans les banques et les établissements financiers. Le retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu de sorte que les systèmes de contrôle de gestion des banques les plus avancées peuvent être considérés comme ayant atteint les standards des meilleurs systèmes de contrôle de gestion des entreprises industrielles.

Pour la plupart des banques, le contrôle de gestion joue un rôle clé. Il est passé du statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se dotent de moyens de calcul des rentabilités, de suivi des performances, et d'une organisation en centres de responsabilités et lignes de métier. Il n'y a plus de certitude que toute activité engendre mécaniquement des recettes porteuses d'un résultat positif et seul un système de contrôle de gestion performant peut permettre aux dirigeants d'arbitrer et de piloter des portefeuilles d'activités de plus en plus complexes.

Quant aux gestionnaires et aux opérateurs, quels que soient leurs niveaux, ils sont sollicités en permanence pour améliorer, rétablir ou maintenir des niveaux acceptables de performance économique. Pour cela, une information pertinente, rapide et de qualité leur est nécessaire. C'est le rôle du contrôle de gestion que de la fournir.

L'objet du présent ouvrage est de formaliser la conception du métier, l'organisation de la fonction, la nature des outils, des techniques et des méthodes développés par le contrôle de gestion dans le contexte bancaire et financier. La première partie de l'ouvrage est consacrée aux objectifs de la fonction contrôle de gestion et à son organisation. La seconde partie, plus technique, présente les méthodes de mesure des rentabilités et les différents choix techniques qui s'offrent en matière de comptabilité analytique. Enfin, la troisième partie est consacrée à la gestion prévisionnelle, au suivi des résultats et des risques ainsi qu'aux développements récents de la fonction.

Cette huitième édition a été l'occasion d'ajouts et de modifications significatifs par rapport aux éditions précédentes :

- Le chapitre 3 a été complété par l'intégration de deux nouvelles parties, l'une sur la gestion du capital et l'autre sur les activités de fusions-acquisitions au sein de la direction financière.
- Un nouveau chapitre 4 sur le « *Contrôle de gestion et conformité / contrôle interne* » a été ajouté, compte tenu de l'importance de ces sujets pour le contrôle de gestion bancaire.
- Le chapitre 12 a été actualisé et complété afin d'intégrer les derniers développements en matière de ratios prudentiels.
- Le chapitre 13 a été complété par la présentation des impacts de la digitalisation (en particulier le *Big Data* et l'intelligence artificielle) sur le contrôle de gestion et par l'exposé de la technique du « *Rolling Forecast* ».
- Tous les autres chapitres ont été réactualisés, en particulier les chapitres 1 (*Les mutations de l'environnement bancaire et financier*), 5 (*La rentabilité par centre de profit : mesure du PNB*) et 7 (*Résultats par centre de profit et ratios de gestion*).