



**CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPÉRIEURES EN GESTION**

**- CESAG -**

**MASTER EN BANQUE ET FINANCE**

**- MBF -**

**ANNÉE ACADÉMIQUE : 2006 - 2007**

**OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAÎTRISE DES RISQUES**

**THÈME**

**QUELS LIENS ENTRE LA CRISE DES « SUBPRIMES »  
ET LE CONTROLE DE GESTION ? ELEMENTS DE  
REPONSE A PARTIR DU CONTROLE DE GESTION DE  
LA CITIBANK**

Bibliothèque du CESAG



110357

**Présenté par :**

**ADJAKOU Eddir**  
**7<sup>ème</sup> Promotion MBF**

**Sous la Direction de :**

**M. KOFFI Hervé**  
**Directeur Financier de Citibank Sénégal**

**M0272MBF12**

## Remerciements

J'adresse mes remerciements spéciaux à:

- M. Charles KIE, Président Directeur Général de Citibank Sénégal pour m'avoir donné l'opportunité de faire mon stage dans sa structure,
- M. Hervé KOFFI, Directeur Financier de Citibank Sénégal pour avoir accepté de m'encadrer et de m'apprendre quelques astuces du contrôle de gestion bancaire,
- Pr Boubacar BAIDARI, coordonnateur du Programme Master en Banque et Finance (MBF).
- M. Gilbert BOSSA pour ses précieux conseils

Remerciements à :

- Mes parents pour leur soutien sans faille,
- Tout le personnel de la Citibank Sénégal,
- Mme Chantal OUEDRAOGO, assistante du Programme Master en Banque et Finance (MBF) dont l'aide a été décisive pour l'obtention du stage,

Pensées particulières à :

- Tous mes camarades de promotion,
- Au Personnel du CESAG,

Gratitude à :

- Mon pays le Bénin
- Ma terre d'adoption, le Sénégal

## RESUME

Partie du secteur du crédit immobilier américain, la crise du "subprime" a d'abord eu des conséquences sur la sphère financière locale. Mais elle a pris de l'ampleur, diffusant aux autres grandes places financières, ainsi qu'à des sociétés non financières américaines comme non américaines.

Les crédits "subprime" sont des prêts immobiliers accordés à des ménages américains aux revenus modestes. Si les mensualités de remboursement sont abaissées les premières années, ces prêts sont consentis à des taux d'intérêt variables et de niveau élevé. Ces conditions d'octroi font peser un risque de solvabilité sur ces ménages. En raison de la fragilité de leur situation financière, ceux-ci peuvent en effet se retrouver en situation de ne plus pouvoir faire face aux échéances de remboursement de leur crédit immobilier. Le Center for Responsible Lending chiffre à quelque 20% la proportion, aux Etats-Unis, d'emprunteurs "subprime" qui pourrait perdre leur logement.

En 2006, les crédits "subprime" ont représenté 24% des nouveaux crédits immobiliers octroyés aux Etats-Unis. En fin d'année, leur encours atteignait près de 13% du total des crédits hypothécaires aux Etats-Unis (10.200 milliards de dollars), contre 8,5% en 2001.

La hausse des taux d'intérêt directeurs de la Réserve fédérale (Fed) a entraîné celle des taux des crédits immobiliers outre-Atlantique. En effet, confrontées à un coût de l'argent plus élevé pour financer leurs besoins, les banques ont répercuté ces conditions plus sévères sur leur clientèle.

Parallèlement, l'assèchement de la demande de biens immobiliers a tiré les prix de ces derniers vers le bas, entraînant du même coup une diminution de "l'effet richesse" des ménages - la valeur de leurs appartements et maisons ayant baissé, leur richesse potentielle s'est en effet amoindrie. La conjonction de ces deux évolutions défavorables a conduit à une hausse des défauts de paiement voire, dans certains cas, des situations d'insolvabilité de foyers. L'impossibilité de rembourser leurs prêts dans laquelle se trouvent ces ménages pèse sur des établissements de crédit spécialisés comme New Century, numéro deux du "subprime" américain confronté à de graves difficultés financières.

## SOMMAIRE

Introduction.....	Page 1
1 <sup>ère</sup> Partie : Le cadre théorique et méthodologique de la recherche	
Chapitre 1 : De l'état des lieux à l'intérêt du sujet.....	Page 5
Section 1-1 : Le constat et la position du problème	
Section 1-2 : Les objectifs, les hypothèses et l'intérêt de la recherche	
Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche.....	Page 7
Section 2-1 : Le cadre géographique et le champ de la recherche	
Section 2-2 : La technique d'investigation et les difficultés rencontrées	
2 <sup>ième</sup> Partie : La pratique du contrôle de gestion bancaire à la CITIBANK	
Chapitre 3 : Rôle et prérogatives du contrôle de gestion à la CITIBANK.....	Page 9
Chapitre 4 Section 3-1 : La conception du contrôle de gestion bancaire	
Section 3-2 : Les procédures et les méthodes du contrôle de gestion	
Chapitre 5 : La spécificité de l'activité de la CITIBANK et la validité des.....	Page 19
outils utilisés	
Section 4-1 : La spécificité de l'activité de la CITIBANK	
Section 4-2 : La validité des outils utilisés compte tenu de la spécificité de l'activité	
3 <sup>ième</sup> Partie : Liens entre la crise des "Subprimes" et le contrôle de gestion bancaire	
Chapitre 6 : Quelques généralités sur la crise des "Subprimes".....	Page 22
Section 5-1 : Définition et contexte de la crise des "Subprimes"	
Section 5-2 : Conséquences et quelques données chiffrées	
Chapitre 7 : Les insuffisances du contrôle de gestion, catalyseurs de la crise.....	Page 31
Section 6-1 : Les insuffisances du contrôle de gestion bancaire	
Section 6-2 : L'identification des procédés utilisés par les acteurs de la crise pour exploiter les insuffisances du contrôle de gestion	
Conclusion.....	Page 53
Annexe	
Bibliographie	

## Introduction

En précisant ses objectifs et en s'adaptant à l'environnement, l'entreprise détermine le niveau de variété de comportements nécessaire à la réalisation de ses activités. Ce niveau de variété qui s'exprime au travers de la structure organisationnelle, c'est-à-dire au travers des règles et procédures de répartition de l'autorité, de l'organisation des décisions, de circulation de l'information n'est pas obligatoirement en rapport avec les variétés de comportements pratiquées par les individus appartenant à l'organisation. La mission de la direction consistera donc à intégrer au mieux complexité interne et complexité externe en élaborant, des procédures et des structures organisationnelles qui tiennent compte de ces deux aspects et pour y parvenir, il faut que le système soit sous contrôle.

Le contrôle d'une organisation suppose que soit défini au préalable, un objectif à partir d'une analyse des environnements interne et externe et, en fonction de ses buts propres. Le contrôle s'exerce en comparant périodiquement l'état actuel de l'organisation avec l'état désiré en vue de mettre en œuvre les actions correctives lorsque l'organisation s'éloigne de la trajectoire choisie.

Il apparaît dans cette démarche que le contrôle renferme deux logiques :

- Une logique de régulation qui permet de maintenir l'entité dans la direction de l'objectif fixé,
- Une logique d'auto-apprentissage qui permet d'acquérir une expérience de la réalité quotidienne et qui poussera les responsables à reconsidérer l'état désiré.

En effet, les modes opératoires de contrôle sont variés et l'analyse du processus de finalisation, de pilotage et de post-évaluation suggère de les regrouper en cinq catégories :

- Les objectifs à atteindre sur un horizon défini,
- La définition des fonctions et lignes hiérarchiques,
- Les politiques c'est-à-dire les lignes de conduite à tenir dans une situation donnée,
- Les règles ou processus qui définissent l'enchaînement des tâches à effectuer dans un cas donné,
- Les outils d'aide à la décision et d'évaluation des résultats obtenus.

Ces cinq modes opératoires sont tous employés dans les entreprises mais pas de la même manière ni avec la même fréquence. On est alors tenté de penser que le contrôle se décomposerait en plusieurs sous-ensembles. Cette tentation est d'ailleurs confortée par R. ANTHONY à travers son célèbre découpage des processus organisationnels en stratégie, entre

stratégie, gestion courante ou tactique et opérations élémentaires. Ainsi fait-il correspondre un processus organisationnel à chaque niveau de son découpage. C'est alors que pour lui :

- ↳ Le contrôle d'exécution est l'ensemble des processus et systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions relevant de leur autorité sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions.
- ↳ Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes ont été, sont et seront cohérents notamment grâce au contrôle d'exécution. Il exerce alors une fonction de vigilance qui en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien.
- ↳ La stratégie est l'ensemble des décisions visant à déterminer
  - ✓ Les missions et métiers de l'entreprise
  - ✓ Les domaines d'activité dans lesquels elle s'engage
  - ✓ Le facteur critique lui permettant dans lesdits domaines d'atteindre les objectifs fixés tout en minimisant l'effet hostile de son environnement.

Dès lors le contrôle stratégique est formé de processus et de systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions et métiers, des domaines d'activité et des facteurs clés de succès.

Au total, on constate que les trois processus de contrôle qui sont hiérarchisés font, appel à des systèmes d'information, des processus de planification et des outils d'aide à la décision. D'où l'importance de préciser le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Le contrôle de gestion contribue aux performances de l'entreprise à travers un ensemble complexe de mesures et d'indicateurs. Au départ le contrôle de gestion doit répondre aux objectifs économiques de l'entreprise (rentabilité, survie ...). Toutefois le contrôle de gestion doit s'adapter à certaines caractéristiques telles que l'histoire de l'entreprise, son identité, sa culture et sa philosophie de gestion qui ensemble, déterminent le style de direction de l'entreprise.

En d'autres termes, le processus du contrôle de gestion est une démarche qui permet de fixer des objectifs, de mettre au point des plans d'action et d'élaborer les prévisions permettant d'atteindre ces objectifs et, d'interpréter les résultats partiels en vue de prendre les décisions correctives pour atteindre les objectifs fixés.

Au vu des attributions et du contenu du contrôle de gestion, il devient légitime de se demander si la crise née des crédits hypothécaires qui a ébranlé le secteur financier ne traduit-elle pas une défaillance du contrôle de gestion.

C'est à cette interrogation que nous avons essayé de répondre au terme de notre stage à la CITIBANK Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1<sup>ère</sup> partie : Le cadre théorique et méthodologique  
de la recherche

## Chapitre 1 : De l'état des lieux à l'intérêt du sujet

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. Dans la première, sera présenté le constat et la position du problème. La seconde sera consacrée à la présentation des objectifs, des hypothèses et de l'intérêt du sujet.

### Section 1-1 : Le constat et la position du problème

En 1965, Anthony définissait le contrôle de gestion comme un processus par lequel les gérants sont assurés que les ressources sont obtenues et utilisées pour la réalisation des objectifs d'une manière efficace et efficiente. Il a fait évoluer cette définition en 1988. Pour lui, le contrôle de gestion représente désormais le processus par l'intermédiaire duquel, les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation.

Des pratiques financières à risque constituent la cause majeure de la crise des crédits. Il existe un large consensus parmi les économistes pour reconnaître les bienfaits des innovations financières. Ces dernières ont permis, en effet, une baisse des coûts de transaction et une plus grande souplesse dans les opérations financières. L'innovation majeure est la titrisation.

La titrisation est une opération financière qui consiste à transformer des prêts bancaires illiquides en titres aisément négociables sur des marchés par l'intermédiaire d'une entité juridique ad hoc. Le plus souvent, la banque à l'origine des prêts les cède à un véhicule spécifique qui finance cette acquisition en émettant des titres sur les marchés. Les investisseurs qui achètent ces titres perçoivent en contrepartie les revenus (intérêts et principal) issus des prêts. Cette opération permet aux banques de transférer le risque de crédit. Si théoriquement la marchandisation est censée améliorer l'efficacité du système financier, dans les faits l'originateur ne gardant plus ses risques devient moins strict dans l'analyse des risques (screening) et dans leur suivi (monitoring). En conséquence, la quantité des crédits dans le système monte alors que leur qualité moyenne se dégrade, les fonds propres bancaires qui les garantissent sont de plus en plus faibles, et le risque augmente.

Cette crise aurait-elle pu être évitée si le contrôle de gestion avait évolué avec les marchés financiers dans son concept et ses modes opératoires ?

## Section 1-2 : Les objectifs, les hypothèses et l'intérêt de la recherche

L'objectif général de la recherche est de savoir si l'argument d'un contrôle de gestion qui n'a pu s'adapter aux mutations sans cesse évolutives des marchés financiers pour expliquer la crise des subprimes est fondé.

De cet objectif général, il découle les objectifs spécifiques ci-après :

- 1) Identifier la dimension du contrôle de gestion qui n'a pu s'exercer et qui a servi de terreau à la crise,
- 2) Faire des suggestions afin de bâtir un contrôle de gestion dynamique adapté aux réalités d'un système financier en pleine mutation.

Les hypothèses de travail sont :

- 1) Les modes opératoires utilisés par le contrôle de gestion ne sont plus en adéquation avec les produits financiers actuels.
- 2) Le contrôle de gestion devra intégrer le risque de crédit dans ses attributions

L'amélioration des modes opératoires de contrôle et son intéressement au risque de crédit dans sa composante opérationnelle, contribueront à asseoir les bases d'une saine gouvernance des banques.

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

### Section 2-1 : Le cadre géographique et le champ de la recherche

Le cadre géographique de la présente étude est le Sénégal, pays situé à l'avancée la plus occidentale du continent africain dans l'Océan Atlantique, au confluent de l'Europe, de l'Afrique et des Amériques, et à un carrefour de grandes routes maritimes et aériennes.

Après avoir été exploité par le Portugal (Comptoirs commerciaux à Gorée, Rufisque et Joal au XV<sup>ème</sup> siècle, puis traite des noirs), la Hollande (qui occupe Gorée au 16<sup>ème</sup> siècle) et l'Angleterre, le Sénégal devient propriété de la France en 1814 suite au traité de Versailles. A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la France achève l'occupation du pays par des affrontements avec les féodaux wolofs. En 1895, Dakar devient la capitale de l'Afrique Occidentale Française. Au 20<sup>ème</sup> siècle, les richesses naturelles du pays (phosphate, arachide) sont exploitées au profit de la métropole française. Après la seconde guerre mondiale durant laquelle, le pays a défendu les alliés, les mouvements d'émancipation se décuplent. Mais ils sont lourdement réprimés par le pouvoir colonial.

Il faudra attendre 1960 pour que le Sénégal devienne indépendant, après être devenu République indépendante en 1958 et avoir formé une éphémère fédération avec le Mali en 1959. D'une superficie de 196 722 km<sup>2</sup>, il est limité au nord par la Mauritanie, à l'est par le Mali, au sud par la Guinée et la Guinée-Bissau, à l'ouest par la Gambie et, par l'océan Atlantique sur une façade de 500 km. Sa capitale, Dakar (550 km<sup>2</sup>) est une presqu'île située à l'extrême ouest<sup>1</sup>.

Sa population est estimée en 2001 à neuf million huit cent mille (9 800 000) habitants et croît en moyenne de 2.7% par an. La tranche de la population âgée de moins de vingt (20) ans est estimée à 58% de la population totale, la population active à 42% et la population scolarisée à 55.7%<sup>2</sup>.

Le Sénégal est caractérisé par une distribution inégale des revenus, un gaspillage et une évacuation de certaines ressources ainsi que des faiblesses structurelles, comme l'insuffisance des infrastructures et un taux d'alphabétisation très bas, qui mettent une bonne partie de la population à l'écart de la progression du reste de la société.

Sur le plan financier, le Sénégal a hérité son système financier de la colonisation. La première banque de la zone franc a été ainsi créée au Sénégal en 1851. Les banques y sont pour la plupart des filiales de grands groupes internationaux et sont donc régies par des principes

---

<sup>1</sup> [www.gouv.sn](http://www.gouv.sn)

<sup>2</sup> [www.izf.net](http://www.izf.net).

destinés à couvrir les intérêts des maisons mères, ne tenant donc de ce fait compte dans leurs procédures de contrôle que des réalités occidentales.

La présente étude est réalisée sur la base d'informations relatives aux procédures de contrôle de la Citibank. Les résultats restent donc valables dans ces limites. Toutefois compte tenu des ressemblances des procédures des grands groupes bancaires, les solutions peuvent être moyennant quelques adaptations être appliquées aux autres banques.

L'étude s'est surtout concentrée sur les difficultés pour le contrôle de gestion de pouvoir assurer son rôle de gardien de l'orthodoxie bancaire dans l'exploitation quotidienne des établissements financiers. Elle constitue une base d'orientation pour des études et recherches plus approfondies.

## Section 2-2 : La technique d'investigation et les difficultés rencontrées

La démarche adoptée dans le cadre de l'étude est essentiellement exploratoire. La collecte des données a été réalisée par la recherche documentaire et les entretiens guidés.

La recherche documentaire s'est réalisée essentiellement par l'internet. Elle a permis de regrouper les informations relatives aussi bien à la crise des crédits qu'aux procédures de contrôle de gestion dans la banque.

Les entretiens guidés nous ont permis d'orienter nos recherches, d'actualiser, de confirmer et d'approfondir les informations obtenues par la recherche documentaire.

Pour l'analyse des données, elle a consisté dans un premier temps à l'identification et à l'analyse de la démarche appliquée dans le cadre de l'évaluation des risques de crédits. Ce qui ne s'est pas fait sans quelques difficultés.

Les deux obstacles les plus importants lors de la réalisation de ce travail ont été la disponibilité d'informations chiffrées et les procédures lourdes d'obtention d'un aval pour pouvoir utiliser les documents et documentation de la banque.

2<sup>ème</sup> partie : La pratique du Contrôle de gestion bancaire à la CITIBANK

## Chapitre 3 : Rôle et prérogatives du contrôle de gestion à la CITIBANK

### Section 3-1 : La conception du contrôle de gestion bancaire

#### ↳ DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion à la CITIBANK est la fonction chargée d'assurer l'efficacité du pilotage économique de la banque. 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 la banque.

Le processus de contrôle de gestion est initié par la mise au point d'un référentiel constitué d'objectifs qui sont issus de la procédure de budgétisation, elle-même dérivée de la procédure de planification validée par la division en Afrique du Sud.

#### ↳ MISSION DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion est chargé, en termes de responsabilité, de la coordination des instruments de pilotage et du système d'information de gestion nécessaire à la médiation entre stratégie et gestion opérationnelle. Cette responsabilité consiste à assurer:

- la projection des besoins en ressources nécessaires à la réalisation des plans stratégiques,
- la gestion de la procédure annuelle de budgétisation,
- l'organisation et la diffusion des informations par les reporting et les tableaux de bord.

Le contrôle de gestion remplit donc une mission de soutien à l'activité et au fonctionnement des autres services :

- ✓ direction générale : information, suivi et évaluation des résultats, aide à la décision,
- ✓ responsables opérationnels : informations prévisionnelles d'activité, objectifs de résultats, réalisations et performance.

#### ↳ ROLE DU CONTROLEUR DE GESTION

Le rôle du contrôleur de gestion est de:

- concevoir et faire évoluer les différentes composantes du système de gestion:
  - définition des centres de responsabilité,
  - Mise au point et amélioration des procédures de budgétisation,
  - Mesure et analyse des résultats,
  - Mise au point des tableaux de bord et des indicateurs.

- animer les temps forts du processus de contrôle de gestion
  - explication des objectifs et enjeux de la gestion prévisionnelle,
  - commentaires et analyse des résultats.

#### ↳ ORGANISATION DU SERVICE

Placé sous l'autorité directe de la Direction générale, le contrôle de gestion de la banque réunit en son sein des compétences variées:

- des spécialistes comptables ayant une bonne maîtrise de la réglementation bancaire,
- des spécialistes informaticiens,
- des spécialistes en techniques bancaires.

#### ↳ LES TACHES DU CONTROLEUR DE GESTION

Le contenu des tâches confiées au contrôle de gestion se résume pour l'essentiel à la confection et à la transmission des dispositifs prudentiels et des déclarations fiscales. A ceci s'ajoute un traitement analytique des données financières sur une base mensuelle. Dans ce cadre, il s'occupe de :

##### ✓ La mesure des rentabilités

La mesure des rentabilités est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion. Les méthodes et techniques de mesure des rentabilités sont les suivantes :

- rentabilité par activité,
- rentabilité par segment de clientèle.
- rentabilité par centres de profit,
- rentabilité par produit,
- rentabilité par client,

Cette comptabilité 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 la banque,
- déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de la banque,
- expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.

✓ Les budgets et le suivi budgétaire

Budget, suivi et contrôle budgétaire, tableau de bord et comptabilité de gestion (ou analytique) forment le cœur du métier de contrôleur de gestion. Le budget est l'instrument de coordination des centres de responsabilité de la banque et l'outil de planification comptable et financière.

Le budget est un outil majeur de management qui traduit dans les chiffres les stratégies, les politiques et les objectifs de la banque. Il représente l'objectif annuel de résultat de la banque et des différents centres de responsabilité qui la composent.

Le contrôle de gestion à la responsabilité, en cours d'année ou lors de la période budgétaire, de l'élaboration des prévisions de la banque. Il assure pour cela la diffusion des documents servant de support à l'élaboration du budget, et veille au respect du planning de la procédure.

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.

✓ Les tableaux de bord et indicateurs

Le tableau de bord peut se définir comme un outil de gestion et d'aide à la décision 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 la banque 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.

Les tableaux de bord donnent une vue d'ensemble des principaux éléments de marche de l'activité:

- 1) aux responsables opérationnels, une information significative sur un nombre (limité, mais prioritaire) de points clés de la gestion de leurs opérations. Cette information est

donnée par le biais d'indicateurs qui doivent traduire les priorités de gestion, et orienter les responsables vers la performance.

Les indicateurs peuvent être des mesures en valeurs, ou de consommations de ressources. Ils renseignent sur:

- ⇒ la tendance lorsqu'ils établissent une comparaison avec les données historiques,
- ⇒ la performance lorsqu'ils comparent un réalisé avec un objectif.

Divers états sont édités pour permettre:

- d'apprécier des tendances,
  - de calculer un flux de réalisation de l'objectif mensuel,
  - de disposer du taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année,
  - du taux de réalisation sur l'objectif annuel prévu,
  - des comparaisons avec la période précédente.
- 2) à la direction générale sur les performances économiques des différents métiers de la banque vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Les tableaux de bord sont le support de l'analyse des conditions de formation du produit net bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coût : personnel, autres frais généraux et informatiques.

Des tableaux sont élaborés et permettent:

- le suivi de l'activité de dépôt,
- le suivi de l'activité de crédit,
- le suivi de l'exécution budgétaire,
- le suivi des effectifs.

#### ✓ Le rapport de gestion

Le rapport de gestion contient les différents tableaux de bord et indicateurs de gestion ainsi qu'une note de synthèse.

Le rapport de gestion a pour objectif:

- ⇒ d'apprécier l'équilibre d'ensemble de la banque. L'analyse de la gestion porte sur les principales ressources (dépôts, refinancement, fonds propres) et les principaux emplois (réserves de liquidité, crédits, participations, interbancaires)
- ⇒ d'analyser sa capacité financière dans un but de couverture et de maîtrise des risques,

⇒ de repérer ses possibilités de développement au travers de sa rentabilité.

La démarche est la suivante :

⇒ l'analyse de l'activité,

⇒ l'analyse des risques liés à l'activité pour appréhender, mesurer, afin de pouvoir les contrôler les risques encourus par la banque en raison de son activité insolvabilité,

⇒ l'analyse de la rentabilité.

✓ Le plan de développement

Le plan d'entreprise comprend en général deux volets:

⇒ le plan stratégique général de la banque 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.

### Section 3-2 : Les procédures et les méthodes du contrôle de gestion

L'évolution des observations et de la pensée en sociologie des organisations a permis la distinction de plusieurs formes de standardisation qui se sont succédées depuis celle de Taylor sans pour autant s'y substituer totalement. Outre la standardisation des procédés introduite par Taylor, la standardisation des résultats, celle des qualifications et celle des normes ont été recensées dans les travaux de Mintzberg.

La standardisation des procédés peut être définie par la spécialisation des postes de travail, chaque poste de travail étant caractérisé par les tâches que l'opérateur doit y effectuer. La conception des postes de travail est confiée aux analystes de la technostructure regroupés dans le bureau des méthodes clairement (géographiquement) séparé de l'atelier dans la vision traditionnelle du fordisme. La standardisation des résultats prône la définition de standards, déterminés en fonction des caractéristiques et du volume de production attendue des opérateurs. La mesure des résultats réels est comparée aux standards et les écarts doivent pouvoir être expliqués. La standardisation des qualifications part du postulat que les opérateurs sont, de par leur formation, qualifiés pour coordonner et accomplir leurs tâches efficacement. La standardisation des normes se base sur des règles, des normes, des valeurs établies pour l'organisation dans sa globalité, qui dictent le travail et auxquelles les membres adhèrent.

Ces formes de standardisation sont utilisées, à des degrés divers, dans la plupart des organisations actuelles. Le contrôle de gestion n'est pas neutre dans la mise en place, le maintien et l'utilisation de ces formes (post)modernes de taylorisation, bien que ce ne soit pas la seule discipline / fonction concernée. Attardons-nous sur le rôle joué par le modèle traditionnel de contrôle de gestion vis-à-vis des avatars de la néo-taylorisation.

➤ Les modes de contrôle

Langevin et Naro rappellent dans leur revue de la littérature anglo-saxonne consacrée à la thématique Contrôle et comportements que le contrôle de gestion est souvent un processus de facilitation de la décision. Ils ajoutent que le contrôle de gestion poursuit également un second objectif davantage centré sur les comportements des acteurs, « un [...] mécanisme dont la finalité est d'influencer (decision-influencing) les comportements des acteurs de l'organisation dans le sens attendu par cette dernière » (Demski et Feltham, 1976, cités par Langevin et Naro, 2003).

D'après Merchant, le contrôle des individus répond à la nécessité d'encadrer les possibilités d'occurrence de comportements dysfonctionnels, lesquelles peuvent être classées en trois causes : « Premièrement, les individus peuvent ne pas connaître de façon précise ce qui est attendu d'eux. Deuxièmement, les individus peuvent être motivés à prendre des décisions différentes de celles que l'organisation souhaiterait. Troisièmement, les individus peuvent ne pas avoir les compétences, qualités ou connaissances requises pour prendre les "bonnes" décisions. » (Merchant, 1998, cité par Langevin et Naro, 2003).

La prise en compte des facteurs de contingence que sont la connaissance du processus de transformation et la capacité à mesurer les résultats conduit à la typologie des modes de contrôle schématisée par W. Ouchi :

Fig 1 : types de contrôle et conditions préalables (Ouchi, 1979)

Connaissance du processus de transformation

		<i>Parfaite</i>	<i>Imparfaite</i>
Capacité à mesurer les résultats	<i>Elevée</i>	Contrôle des résultats ou des comportements	Contrôle des résultats
	<i>Faible</i>	Contrôle des comportements	Contrôle "clanique"

J-L Petitjean complète cette typologie en 2001 en y ajoutant le type de pilotage et les mécanismes de contrôle associés :

**Tableau 1 : Les trois grands types de contrôle**

Type de contrôle	Objet du contrôle	Type de pilotage	Mécanisme de contrôle (axe sémiotique)	Acteur principal (axe politique)
Administratif et bureaucratique	Comportement et Actions	contrôle personnel centralisé	Supervision directe (Mintzberg)	Principal
		Contrôle bureaucratique impersonnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation des procédés (Mintzberg)</li> <li>• Règlements et procédures (Fiol)</li> <li>• Routines (Nelson et Winter)</li> </ul>	Principal essentiellement et agent pour le contrôle d'exécution
Marchand	Résultats	Contrôle des outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitations</li> <li>• Standardisation des résultats (Mintzberg)</li> </ul>	Principal et agent
Social et culturel	Identité culture	Contrôle culturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation des normes et des qualifications (Mintzberg)</li> </ul> Contrôle par la culture	Acteur essentiellement (auto-contrôle)

Les trois grands types de contrôle (Petitjean, 2001)

### I.2.1 Le contrôle des comportements

D'après Merchant, le contrôle des comportements (contrôle des actions) assure que les salariés exécutent les actions jugées souhaitables et n'exécutent pas les actions indésirables. Règles et procédures, définition et séparation des responsabilités, supervision directe, autorisations d'engagement de dépenses constituent des exemples de ce mode de contrôle.

Le contrôle de gestion selon le modèle financier s'intéresse au contrôle des comportements et des actions : « le contrôle des comportements, appelé contrôle des actions, assure que les salariés exécutent les actions jugées souhaitables et n'exécutent pas les actions indésirables. », ce qui correspond au contrôle opérationnel dans la typologie du contrôle fournie par RN Anthony dès 1965(\*). Si le contrôle opérationnel n'est pas l'objet du contrôle de gestion (ces deux types de contrôle sont séparés dans la typologie d'Anthony), Hélène Löning précise que

« en entreprise, la connexion entre les trois niveaux se révèle cruciale. De ce point de vue, le contrôle de gestion a un rôle charnière à jouer pour mettre en cohérence le niveau stratégique, les grandes orientations de l'entreprise, avec les opérations, le « terrain », « ceux qui font ». Le contrôle de gestion est un élément clé pour assurer la mise en relation des deux autres niveaux et le déploiement des objectifs stratégiques dans l'organisation ». Un exemple du lien entre contrôle de gestion et contrôle opérationnel est le rôle de fournisseur d'informations et d'aide à la décision joué par le contrôleur de gestion auprès du manager opérationnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4 : La spécificité de l'activité de la CITIBANK et la validité des outils utilisés

La CITIBANK Sénégal créée en 1975, est une filiale de la banque new yorkaise Citigroup dotée d'un capital de Vingt deux milliard cinq cent quarante neuf million trois cent quatre vingt mille (22 549 380 000) francs détenu à 99% par la maison mère. Cette situation explique d'ailleurs grandement la nature de la clientèle de la banque qui se veut une banque d'affaires et d'investissement.

### Section 4-1 : La spécificité de l'activité de la CITIBANK

La CITIBANK est une banque d'affaires et d'investissement. Par conséquent, à la différence d'une banque de dépôt, elle ne reçoit pas les dépôts des particuliers et recherche donc les liquidités auprès des autres banques, des marchés monétaires ou de la Banque Centrale. Elle donne également accès au marché des capitaux par émission d'actions et d'obligations. Cette distinction vient des Etats Unis, où elle a été inscrite dans la loi par le Glass-Steagall Act de 1933 après le krach de 1929 qui a :

- œ Instauré une incompatibilité en les métiers de banque de dépôt et de banque d'affaires,
- œ Créé le système fédéral d'assurance des dépôts bancaires,
- œ Introduit le plafonnement des taux d'intérêt sur les dépôts bancaires.

Le Glass-Steagall Act a été répudié en 1999 par la Gramm-Leach-Bliley Act, permettant ainsi l'intégration en une seule entité des activités de dépôt, d'investissement et d'assurance. Certains pensent que c'est cette répudiation qui a conduit à la crise financière liée aux subprimes.

Le métier de la CITIBANK s'est largement diversifié, surtout depuis l'émergence du système financier moderne après 1973, dans des activités multiples liées aux marchés financiers.

Celles-ci regroupent :

- œ L'émission de titres, par l'introduction en bourse des sociétés, les augmentations de capital,
- œ L'organisation de marchés sur les instruments financiers, dérivés ou non,
- œ L'ingénierie financière,
- œ La prise de participations au capital d'entreprises pour son compte ou pour d'autres (portage financier, capital non-coté..),
- œ L'arrangement d'opérations financières diverses,

---

<sup>3</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

- ∞ La mise en place de financements syndiqués de grande envergure,
- ∞ Le courtage boursier.

#### Section 4-2 : La validité des outils utilisés compte tenu de la spécificité de l'activité

De tous les risques surveillés par le contrôle de gestion au sein de la CITIBANK, nous en avons retenus deux :

##### ➤ Le risque opérationnel

Ce risque vient des pertes directes ou indirectes pouvant résulter de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, à des personnels, à des systèmes internes ou à des événements extérieurs. Cette définition inclut le risque juridique, mais ne comprend pas expressément les risques stratégiques et le risque de réputation, ces risques étant encore mal appréhendés. La banque fait recours à trois approches, que nous exposerons plus loin, pour évaluer le risque opérationnel : l'approche indicateurs de base (Basic : BL), l'approche standardisée (standardized approach : SA) et l'approche en mesures avancées (Advanced measurement approach : AMA).

Le risque opérationnel est traité, à juste titre, comme un risque profondément différent du risque de marché ou de crédit. De fait, ce risque a la particularité d'être plus difficile à modéliser mais plus simple à réduire. Plus simple à réduire car un processus de gestion adéquat, amélioré en permanence, peut contribuer à le diminuer en réduisant les facteurs internes de risque. Plus difficile à modéliser car l'historique des pertes de la banque en la matière ne peut suffire à prévoir les pertes futures. Ceci est principalement dû à deux phénomènes. Le premier vient de la rareté des événements considérés. Ceci nécessite la mutualisation des bases de données. La perte de 5 milliards d'euros par un trader de la société générale, est à cet égard emblématique. Le second phénomène vient de ce que certaines pertes se raréfieront du fait de l'amélioration des processus internes de gestion du risque alors que d'autres seront affectées par des changements d'ampleur ou d'environnement des différentes activités de la banque.

Ce risque est très complexe. Il convient d'intégrer harmonieusement le passé, le présent et le futur. Le passé permet d'observer les défaillances et de modéliser en partie le risque. Mais il doit être complété de scénarios d'experts qui anticipent les risques futurs. Certains risques apparaissent au fil du temps ou s'accroissent en raison de l'instabilité de l'environnement bancaire. Le risque ainsi évalué doit être corrigé. Les risques sont proportionnés à certains

indicateurs dont il est possible d'anticiper les évolutions futures. De plus, une amélioration du système de contrôle interne peut affecter ce risque.

➤ Le risque de crédit

Le risque de crédit est défini comme étant :

Le risque résultant de l'incertitude qu'à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. En fait, dès que le client rend son compte débiteur, la banque est appelée à supporter un risque de crédit. Ce qui né du fait que la banque collecte des fonds auprès du public qu'elle doit être en mesure de restituer en tout temps ou selon les conditions de retrait fixées. Puisque les banques ne sont pas à l'abri des fluctuations économiques, elles doivent jauger les demandes de crédit avec minutie pour minimiser le risque de crédit.

Il faut noter que dans les affaires de crédit, les banques sont tenues de respecter « la règle d'or des banques ». Cette règle dite « principe de l'adossement » stipule que les banques financent les prêts à court avec des fonds à court terme et les prêts à long terme avec des passifs à long terme.

3<sup>ème</sup> Partie : Liens entre la crise des "Subprimes" et le contrôle de gestion bancaire

## Chapitre 5 : Quelques généralités sur la crise des "Subprimes"

### Section 5-1 : Définition et contexte de la crise des "Subprimes"

Le marché des "subprimes" est constitué de prêts hypothécaires, cartes de crédits, location de voitures et autres prêts à risques accordés à une clientèle peu solvable ou à l'histoire de crédits difficile. Ce marché s'est largement développé aux Etats-Unis à partir de 2001, passant d'un montant de 200 milliards USD pour les prêts hypothécaires en 2002 à 640 milliards USD en 2006. Ce montant représentait 23% du total des prêts immobilier souscrits<sup>4</sup>.

Les emprunteurs à risques peuvent contracter un emprunt immobilier sur ce marché, moyennant un taux d'intérêt révisable (indexé sur la base de taux directeur de la FED), majoré d'une "prime de risque" (subprime) pouvant être très élevée. Les premières années du prêt (1,3 ou 5 en général) sont couvertes par un taux d'intérêt fixe promotionnel qui devient ensuite variable. Les emprunteurs hypothécaire américains ont la possibilité d'emprunté jusqu'à 110% de la valeur de l'immeuble objet de prêt, d'avoir la possibilité de ne rembourser que la partie de leur mensualité, un intérêt d'ailleurs entièrement déductible d'impôt.

Le marché aurait aussi été encouragé par une législation de 1977 (Community Reinvestment Act), qui oblige les établissements de crédits à prêter à des personnes à revenus modestes auxquelles de tels prêts ne seraient sans cela pas accordés<sup>5</sup>. Ces prêts à des personnes aux scorings de crédit insuffisants ont fait gonfler la bulle immobilière et aggravé les conséquences de son éclatement.

Certains établissements financiers américains ont fait de la subprime leur spécialité en trouvant appui auprès du système bancaire traditionnel.

Quand la conjoncture est favorable, ce système fonctionne bien : l'emprunteur met sa maison en hypothèque, qui sert donc de garantie, et les établissements peuvent obtenir de confortables marges de profits grâce à ces clients à risque. Pour l'emprunteur à risque, ce mécanisme permet d'accéder à la propriété, ce qu'il ne pourrait pas faire par ailleurs.

## 2. Le déclenchement de la crise subprime

Le système dépend de deux conditions pour sa pérennité : d'une part, des taux d'intérêt relativement stables, et d'autre part d'une appréciation régulière de l'immobilier. Or, la Fédéral Reserve a progressivement relevé son taux directeur de 1% à 5,25% entre 2004 et 2006<sup>6</sup>. Les prix de l'immobilier ont commencé à chuter dans plusieurs régions des Etats-Unis à partir de

---

<sup>4</sup> Le Figaro Economie, 9 Octobre 2007

<sup>5</sup> Sub-prime, Politicians, Thomas Sowell, The Washington Times, 10 Août 2007

<sup>6</sup> US Forclosures

2006. Le marché immobilier américain a perdu aux alentours de 20% les 18 derniers mois précédents la crise. Ces fluctuations immobilières sont toutefois très différentes selon les Etats, villes et quartiers. Par conséquent, les emprunteurs se retrouvent confrontés à une hausse de leurs mensualités alors que la valeur de leur bien diminuait, et les plus fragiles furent alors incapables de faire face à leur remboursement. Le défaut de paiement, lorsqu'il est limité à des cas isolés, est couvert par les créanciers, grâce à une politique de gestion du risque, les organismes sont censés pouvoir supporter les délais nécessaires au recouvrement des créances des débiteurs. Mais, dans le cas d'un phénomène de défauts de paiement en masse, l'organisme créancier peut se retrouver en situation très difficile. Or, en 2007, le taux de non remboursement sur ce crédit s'est élevé aux alentours de 15 %. Avec, la baisse de marché immobilier américain, la valeur des habitations est devenue inférieure à la valeur des crédits qu'elles étaient censée garantir. Ainsi, les établissements de crédit, censés pouvoir récupérer leurs mises en vendant les habitations hypothéquées, se retrouvaient sans moyen rapide de redresser leur bilan, puisque vendre ces biens ne suffisait plus à couvrir leurs pertes. L'afflux de biens saisis, mis en vente sur les marchés a même aggravé le déséquilibre du marché immobilier où les prix se sont effondrés.

Le 24 août 2007, un site spécialisé faisait état de 1 268 525 défauts de paiement constatés<sup>7</sup>, mais chaque constat de défaillance ne mène pas à la faillite de l'emprunteur. Les banques essayant généralement de retrouver des solutions de rééchelonnement des prêts lorsqu'elles pensent que les débiteurs ne traversent qu'une difficulté passagère.

Le président de la commission bancaire du Sénat des Etats Unis, Christopher Dodd, estime qu'entre un à trois millions d'Américains pourraient perdre leur logement suite à cette crise<sup>8</sup>.

### **3. L'effet de contagion sur le système bancaire américain**

L'insolvabilité des débiteurs et la chute des prix de l'immobilier ont provoqué la chute ou la faillite de plusieurs entreprises de prêts hypothécaires à risque (subprime Mortgage Lender), tels la New Century Financial Corporation, dont le titre en bourse a chuté de 90%, conduisant à l'effondrement du prix des actions de l'industrie du crédit.

Les grandes banques, qui financent ces établissements financiers spécialisés, pâtissent également de ces faillites et leurs demandes de remboursements anticipés auxquels ils ne peuvent faire face, accélérant les faillites. D'autres grandes banques sont actionnaires de ces sociétés de crédits spécialisés.

---

<sup>7</sup> Le Figaro ; 22 Août 2007

<sup>8</sup> Les Agences de notation dans la tourmente de la crise des subprimes, La Tribune, 10 Janvier 2008

Le mardi 21 août 2007, les sociétés financières américaines auraient annoncé près de 21000 suppressions d'emplois depuis le début du mois, dont 11 040 depuis vendredi 17 août, selon le cabinet Challenger, Gray and Christmas.

Selon la FED, les pertes pour les banques pourraient s'élever à hauteur de 100 à 150 milliards USD pour un marché de 8 400 milliards d'encours de crédits.

#### **4. Gestion de la crise**

Le vendredi 31 août 2007, le président américain George W. Bush a annoncé une série de mesures destinées à empêcher que les ménages qui font face à des taux d'intérêts particulièrement élevés ne se retrouvent en situation de défaut de paiement et ne soit contraints de vendre leur maison. Il a notamment proposé que la Fédéral Housing Administration modifie ses règles de manière à assouplir les conditions de refinancement exigées des emprunteurs, ainsi que modifié le régime fiscal pour faire en sorte que des sommes radiées de la valeur d'une maison par des institutions financières ne soient taxées par le gouvernement fédéral. Il estime tout de même que le rôle du gouvernement américain dans ce dossier est limité, et qu'il n'est pas de son ressort de se porter à la rescousse de spéculateurs ou d'investisseurs ayant pris de mauvaises décisions.

Par ailleurs, les agences de notation (Standart & Poor's, Moody's, Fitch) sont accusées d'avoir mal évalué le risque de produits et, partant, la notation associée à ces produits. En outre, avec la baisse importante des émissions de produits structurés qui représentaient la moitié de leur revenus, ces agences ont du lancer des plans de licenciement : Standart & Poor's a annoncé le 8 décembre un plan pour réduire ses effectifs de 3%<sup>9</sup>.

##### Section 5-2 : Conséquences et quelques données chiffrées

Au delà de la chaîne des effets directs (insolvabilité des emprunteurs subprime, faillite des sociétés de crédits spécialisées, pertes de la part des grandes banques qui les détenaient ou travaillaient avec elles), l'essentiel des effets de la crise du subprime est indirect.

#### **1. La transmission de la crise par la titrisation**

Le premier canal de la crise réside dans le phénomène de la titrisation des créances. La titrisation est l'opération financière, méconnue de l'emprunteur, par lequel une banque revend ses créances sur des marchés spécialisés. Ce qui lui permet à la fois de se référer et de réduire son risque (qui est reporté sur les investisseurs qui achètent ces créances). La titrisation est

---

<sup>9</sup> Marchés financiers : le G7 réclame plus de transparence, Challenges, 09 Octobre 2007

devenue un phénomène courant depuis le début des années 2000. Les crédits titrisés sont rachetés par des investisseurs (fonds d'investissement classiques, fonds plus spéculatifs, etc.). Le marché du subprime a été massivement financé par la titrisation, les créances étant regroupées dans des véhicules de financement ad hoc<sup>10</sup> et transformées en titres négociables souscrits par des investisseurs. Cependant, à partir du début de 2007, la crise des crédits subprimes a joué le doute sur l'ensemble des véhicules de titrisation de créances, en premier lieu les créances hypothécaires portant spécifiquement sur l'immobilier d'habitants américains (RMBS11) mais aussi les paquets de créances diversifiées appelé CDO, Ce sont en fait toute les formes de véhicules de titrisation de crédits (ABS, RMBS, CDO et leurs variantes) qui sont devenus suspects aux yeux des investisseurs, au début et surtout durant l'été 2007, de peur qu'il ne portent des créances à risque général et subprime en particulier<sup>12</sup>.

## 2. La transmission par les fonds d'investissement

Le deuxième canal de transmission de la crise est constitué des fonds d'investissements qui ont eux- même acheté les créances titrisées. Les créances subprimes, offrant des rendements élevés (high yield) dus au paiement par l'emprunteur d'un taux d'intérêt plus élevé que pour le marché prime, les investisseurs ont exercé une forte demande de ce type de produit afin de doper les performances de leurs fonds d'investissements ou OPCVM. Ces fonds se sont trouvés en difficulté du fait de la chute de la valeur de leur actif. L'effondrement de la valeur de deux fonds d'investissements de la banque américaine Bear Stearns, relevé le 17 juillet 2007, a donné le signal de la crise de défiance. L'annonce, intervenue le soir même d'une séance record à la NEW York Stock Exchange (14 000 points atteints en séance), va donner le signal de la baisse<sup>13</sup>. Ce sont désormais tous les fonds d'investissement qui vont à leur tour devenir suspects.

## 3. Les engagements indirects des banques:

Ces fonds d'investissement appartiennent ou sont financés par les banques (les hedge funds se financent par effets de levier, c'est à dire avec peu de capitaux et beaucoup d'emprunts). Les banques reprennent donc par ce biais les risques qu'elles avaient dans un premier temps

---

<sup>10</sup> Spécial Purpose Vehicle aux Etats Unis ou Fonds communs de placement en France

<sup>11</sup> RMBS : Residential Mortgage Backed Security

<sup>12</sup> Lire notamment les Techniques de titrisation montrées du doigt ; in Les Echos du 19/07/2007

<sup>13</sup> Les Echos, 19/07/2007

confiés aux marchés<sup>14</sup>. La communauté financière a alors réalisé, vers la fin juillet 2007, que l'ensemble du système bancaire supportait des risques de crédits, non seulement dans les fonds que les banques finançaient, mais aussi dans les fonds qu'elles géraient. Ainsi, des créances titrisées à haut rendement (et donc à haut risque selon le Medef) étaient elles-mêmes présentes dans certaines SICAV<sup>15</sup> monétaires, placement jusque -là jugé sans risque, les "sicav monétaires dynamiques". D'où une brutale chute de valorisation des sicav monétaires dynamiques dans les premiers jours d'août.

Le 9 août 2007, La première banque française, par ses fonds propres<sup>16</sup>, BNP Paribas annonce le gel (réalisé le 7 août) des actifs de trois fonds monétaire dynamique OPCVM d'une valeur totale de 1,6 milliards d'euros (gérés par BNP Paribas ABS Eonia, BNP Paribas ABS Euribor et Parvest Dynamic ABS) (liés aux Sécurités des prêts aux Etats Unis)<sup>17</sup>. La banque était incapable de chiffrer les actifs de ces fonds depuis que les négociations des Mortgage securities étaient virtuellement arrêtées et donc empêchaient les investisseurs de pouvoir déterminer le prix de marché security. Le 29 août, BNP Paribas annonce la fin du gel. Les fonds ont rouvert courant septembre avec des décotés d'au maximum 1,21%<sup>18</sup>.

#### 4. La crise de la liquidité bancaire

Les incertitudes sur les engagements directs et indirects des établissements financiers en matière de crédit à risque, mais aussi la crainte d'un ralentissement général des activités des banques d'investissement, très rentable et moteurs de la croissance au cours des années précédentes ont fini par entraîner une véritable crise de confiance, ayant peu de précédent, entre banques. Celles-ci ont vu se tarir leurs principales sources de refinancement, le marché interbancaire et l'émission d'ABCP<sup>19</sup>.

Par ailleurs, les banques avaient mis en place au cours des années précédentes des structures de financement, appelés conduits ou SIV<sup>20</sup> qui émettaient du papier commercial à court terme à taux faible (asset backed-commercial paper) vendu à des investisseurs. Les fonds levés étaient ensuite prêtés à long terme à des taux très élevés, ce qui permettait de dégager une marge d'intérêt. Seulement, ces emprunts à court terme devaient être renouvelés régulièrement (tous les trois mois). Or, une fois la crise de confiance envers les banques

---

<sup>14</sup> En se défaisant d'une main des risques, elles les ont repris d'une autre en investissant sur ces marchés financiers

<sup>15</sup> SICAV : Société d'Investissement à Capital Variable

<sup>16</sup> Palmarès des 100 premières banques européennes, *Les Echos* de Juillet 2007

<sup>17</sup> *Les Echos* et *La Tribune*

<sup>18</sup> *Les Echos*, 3 Septembre 2007

<sup>19</sup> ABCP : Asset Backed Commercial Paper

<sup>20</sup> SIV : Structured Investment Vehicles

engagée, les investisseurs ont cessé de financer les ABCP, obligeant les banques à les financer elles-mêmes.

Les banques se financent traditionnellement en empruntant sur le marché monétaire interbancaire à des échéances de trois mois. Le taux d'intérêt auquel elles empruntent (en Europe continentale, il s'agit de l'Euribor à 3 mois) est habituellement supérieur de 15 à 20 points de base (0,15 à 0,20% en langue courante) aux taux directeurs de la banque centrale qui est considéré comme le taux sans risque. La différence entre le taux auquel les banques ont emprunté le taux directeur est appelée prime de risque ou spread en anglais. A partir de la crise de confiance du mois d'août 2007, le taux Euribor s'est envolé, atteignant 4,95% en décembre 2007 alors que le taux directeur était de 4% (2007) et qu'en temps normal, elles auraient emprunté à 4,20%.

La forte hausse, à partir du mois d'août 2007, des taux à court terme auxquels se refinancent les banques constitue un vrai risque pour leur équilibre financier: " l'envolée des taux du marché de refinancement bancaire ( Eonia et Euribor ), devenus supérieurs aux taux des prêts sans risque à long terme, (constitue) une situation intenable pour les établissements qui arrivèrent à emprunter à des taux élevés des prêts financiers " écrit le 15 septembre un journal spécialisé. En effet, certaines banques en arrivent à emprunter à des taux élevés pour refinancer des crédits qu'elles ont accordés précédemment à des taux moindres. La crise de liquidité est liée à des problèmes d'asymétrie d'information entre banques, qui sont réticentes à des taux moindres.

## **5. Les conséquences sur les marchés internationaux**

Les marchés financiers, qui avaient subi une première crise de confiance en février-mars 2007, avant de se reprendre au début de l'été, atteignent leur plus haut niveau annuel à la mi-juillet. Ils chutent à partir du 18 juillet (annonce de l'effondrement de deux hedge funds de Bear Stearns), un mouvement accentué le 9 août avec l'annonce du gel des trois fonds monétaires dynamiques de BNP Paribas. Le 9 août 2007, le CAC40 perd 2,17% pour finir à 5624,78 points. La crise a des effets sur d'autres marchés, comme celui des matières premières : " c'est un effet de contagion : ce qui se passe sur les marchés des bourses et des capitaux a causé un assèchement des liquidités, obligeant plusieurs acteurs comme les hedge funds à quitter le marché de l'énergie et à liquider leurs positions."

## **6. Les conséquences sur les comptes des banques**

Les banques australiennes Macquarie, américaine Bear Stearns, britannique HSBC et allemande IKB sont parmi les premières touchées. Bear Stearns, notamment, possède des fonds spéculatifs qui avaient misé sur une remontée du secteur immobilier pour le recouvrement de fonds prêtés par les banques. La banque affaiblie par la faillite de deux de ses hedge funds, pourrait céder 20% de son capital<sup>21</sup>. Merrill Lynch a préféré reprendre 850 millions dollars US investis dans ce fonds spéculatifs, et d'autres banques ont menacé d'adopter des mesures similaires<sup>22</sup>.

Une "ruée bancaire", limitée à la banque britannique Northern Rock, a eu lieu en septembre 2007. En trois jours, les clients de la banque ont retiré 12% des montants déposés<sup>23</sup>.

Les grandes banques d'affaires américaines et européennes ont enregistré d'importantes dépréciations d'actifs au trimestre 2007 en forte baisse à la fois:

- Des pertes directes sur les crédits subprimes.
- Mais surtout des dépréciations d'actifs (la valeur des actifs financiers inscrits dans les comptes, établis à leur valeur de marché, a fortement baissé au cours de trimestre).
- D'un net ralentissement des activités des banques d'affaires et de marchés qui avaient été les moteurs des bénéfices des années précédentes (titrisation, financement des LBO et des hedge funds, fusion acquisition, gestion d'actifs, etc..).

Les grandes banques d'affaires américaines et européennes ont enregistré d'importantes dépréciations d'actifs au troisième trimestre 2007<sup>24</sup>.

- Goldman Sachs : dépréciation de 1,5 milliards de dollars
- Bear Stearns: 0,7 milliards de dollars.
- Lehman Brothers: 0,7 milliards de dollars.
- Morgan Stanley : 1,5 milliards de dollars.
- Merrill : 8,4 milliards de dollars.
- Citigroup : 5,9 milliards de dollars.
- UBS : 11 milliards de francs suisses.
- Crédits suisse : 2,5 milliards de francs suisses.
- Deutsche Bank : 2,2 milliards d'euros.

Les banques françaises ont affiché pour leurs parts des dépréciations d'actifs plus limitées au troisième trimestre 2007.

---

<sup>21</sup> La Tribune, 19/12/2007

<sup>22</sup> The New York Times, 26/09/2007

<sup>23</sup> Economie, Finance, Carrière et High-tech, L'Expansion

<sup>24</sup> Northern Rock aux pieds d'argile, Le Journal du dimanche, 18/09/2007

- BNP Paribas : 301 million d'euros.
- Crédit agricole SA : 546 millions d'euros.

Le 20décembre 2007, crédits agricole SA annonce une dépréciation supplémentaire de 2,5 milliards d'euros (1,6 milliards hors fiscalité). Les estimations du coût global de la crise sur les banques (pertes et dépréciation d'actifs) établies par les analystes financiers spécialisés se chiffrent en centaines de milliards de dollars:

- 250 milliards de dollars selon Bear Stearns et Lehman Brothers.
- 300 à400 milliards de dollars selon Deutsch Bank, dont 150 à 250 milliards liée directement aux prêts subprime et 150 milliards aux dérivés adossés à ces prêts.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Les insuffisances du contrôle de gestion, catalyseurs de la crise

Section 6-1 : Les insuffisances du contrôle de gestion bancaire

La mutation brutale de l'environnement bancaire au milieu des années quatre-vingt (Déréglementation, banalisation, désintermédiation...) a rendu possible et nécessaire la mise en œuvre de systèmes de contrôle de gestion : " possible, car la liberté sur les volumes et les prix permet la mesure de performances par rapport au marché ; indispensable, car la chute des marges oblige à une gestion beaucoup plus fine "25.

Conçus à beaucoup d'égards comme une simple transposition de techniques largement éprouvées dans les milieux industriels<sup>26</sup>, les systèmes de contrôle de gestion bancaire élaborés dans les dix dernières années souffrent cependant de handicaps sérieux.

### 1. La prégnance du modèle industriel

Le contrôle de gestion bancaire, tout au moins jusqu'au début des années 1990, s'est presque exclusivement identifié à une comptabilité de gestion extrêmement sophistiquée, fondée sur la méthode des sections homogènes, telle qu'elle a été mise en œuvre dans les grandes entreprises industrielles.

Nomenclatures, gammes opératoires, catalogues des tâches élémentaires, temps standard et coûts par unité d'œuvre<sup>27</sup> sont les maîtres mots décrivant ces systèmes. Beaucoup d'efforts sont déployés en vue d'une répartition optimale des charges indirectes (sur les centres de responsabilité, les produits, les clientèles...). La comptabilité de gestion vise en effet à calculer des marges sur coûts complets par produit ou famille de produit ainsi que par client ou groupe de clients.

Le système d'évaluation des performances repose principalement sur un découpage très fin de l'organisation en centres de responsabilité, dont un grand nombre sont érigés en centres de profit grâce à la mise en œuvre d'un système élaboré de prix de cession internes, notamment pour la trésorerie, et la mise en équation à grande échelle des prestations réciproques. C'est notamment le cas des agences, dont la performance est essentiellement appréciée en termes de résultat comptable<sup>28</sup>, même si peuvent être également pris en compte des indicateurs quantitatifs non comptables tels que " le nombre de clients, de comptes à ouvrir, de produits à placer ou d'argent à placer "29, voire des indicateurs qualitatifs comme les délais et le nombre d'anomalies.

---

<sup>25</sup> Simon, 1992, page 5

<sup>26</sup> Simon, 1992, page 15

<sup>27</sup> Lemaitre, 1992-93, p. 18 ; Naulleau et Rouach, 1994 ; de Coussergues, 1996

<sup>28</sup> Ardoin, 1995

<sup>29</sup> Lemaitre, 1992-93, page 18

L'informatisation joue un rôle majeur dans la mise en place de ces systèmes ; elle est conduite selon des schémas directeurs dont le déploiement complet exige de longues années et des ressources importantes tant humaines que matérielles.

## 2. Ses faiblesses

Les limites techniques du modèle classique de contrôle de gestion, "surpondération du mesurable par rapport au non mesurable, incapacité à intégrer les différentes dimensions du temps et propension à développer des comportements opportunistes"<sup>30</sup>, s'appliquent mutatis mutandis au contrôle de gestion bancaire. Elles sont accentuées par l'application d'un modèle initialement conçu pour le contrôle d'activités industrielles à une activité dont les caractéristiques sont différentes.

L'hypertrophie de la comptabilité de gestion est le premier signe de cette manifestation de la priorité donnée au mesurable. Elle exacerbe les insuffisances de la comptabilité de gestion traditionnelle. Le calcul des coûts repose ainsi sur l'évaluation de temps opératoires qui, malgré les efforts considérables que lui consacrent les banques, est source de nombreux biais. Répartition de charges indirectes en cascades et refacturations systématiques contribuent également à altérer la fiabilité et la lisibilité du calcul des coûts et des rentabilités. C'est pourtant sur ces chiffres dont la maîtrise et la signification leur échappent qu'est en grande partie appréciée la performance des opérationnels.

La focalisation sur le calcul des coûts et des rentabilités a pour contrepartie une certaine insuffisance de la réflexion sur la prise en compte de facteurs essentiels de performance.

Il en va ainsi des risques dont l'évaluation est pourtant à la base du métier bancaire<sup>31</sup>. Pour l'appréciation des risques individuels, les banques concentrent l'essentiel de leurs efforts sur le développement et la diffusion de méthodes instrumentales : en négligeant de compléter l'évaluation technique par une évaluation sociale (Ferrary, 1997, p. 62), elles s'exposent au danger d'asservir " l'activité bancaire à des techniques de mesure et d'objectivation du risque, réprimant l'initiative de proximité et niant donc la place intrinsèque du pari et de la confiance dans toute activité commerciale " (Paradeise, in Courpasson, 1995, p. 12). Par ailleurs, les risques globaux liés à la conjoncture ou à l'évolution de certains secteurs ainsi que ceux résultant de la pratique de métiers nouveaux –par définition plus risquée font encore rarement l'objet d'une appréhension méthodique.

---

<sup>30</sup> Burlaud et Simon, 1997, pp. 58-64

<sup>31</sup> Levasseur et Quintart, 1990

Il en va de même pour la qualité qui, dans un contexte concurrentiel où ni les prix ni l'innovation n'assurent un avantage durable, semble également fondamentale (Ferrary, 1997, p. 53). Les démarches engagées dans les banques restent, à quelques exceptions près, fragmentaires et instrumentales. La qualité arrive ainsi au dernier rang des critères de performance et n'est citée que 5 fois parmi 34 réponses (Ardoin, 1995).

Le temps étant lui aussi une composante essentielle de l'activité bancaire, l'incapacité du modèle classique de contrôle de gestion à intégrer ses différentes dimensions constitue un handicap sérieux. Le système de mesure de la performance, inscrit le plus souvent dans un horizon annuel, incite par exemple les chargés de clientèle à négocier des taux faibles qui pèseront sur la rentabilité de l'opération sur l'ensemble de sa durée contre des commissions plus importantes, comptabilisées, elles, en produit dès la conclusion du crédit (Simon, 1992, p. 24).

Enfin le système d'incitations étant étroitement lié aux informations comptables et de manière plus générale aux informations quantitatives, il tend à provoquer une " réallocation des efforts au détriment des tâches non mesurables " (Nakhla, 1997, p. 45), soit parce qu'elles ont un caractère qualitatif marqué (tâches liées notamment à la maîtrise du risque et à la fourniture d'un service de qualité), soit parce que leurs effets se feront sentir hors de l'horizon de mesure.

La crise du management bancaire évoquée par H. Bonin (1997) est aussi une crise du contrôle de gestion. Les acteurs du monde bancaire en prennent progressivement conscience et tentent de faire évoluer les systèmes. Les années 1990 ont vu une mutation importante : la reconnaissance de l'autonomie de l'activité de distribution bancaire, voire de sa primauté stratégique sur la production ; dans ce contexte, c'est tout naturellement vers les entreprises du commerce de détail organisé que les banques se sont tournées pour imaginer de nouveaux systèmes de contrôle de gestion.

Les systèmes élaborés par la grande distribution se distinguent fortement du modèle industriel classique. Quelles que soient leurs qualités, leur transposition au secteur bancaire rencontre certaines limites.

### 3. L'exemple proposé par la grande distribution

A l'inverse de ce qui peut être observé dans la banque, les systèmes de contrôle de gestion dans le commerce de détail organisé apparaissent techniquement simples et donc peu coûteux. Le système de mesure de la performance commerciale et le système de suivi des coûts et des rentabilités peuvent se développer de manière relativement autonome, grâce à la coexistence

de deux systèmes de comptabilité interne, l'une focalisée sur les produits, l'autre sur les responsabilités.

La première a pour objectif de mesurer l'activité et la rentabilité par famille de produit (éventuellement par référence pour les entreprises pratiquant la gestion unitaire) ; elle s'arrête au calcul de la marge sur coût d'achat.

La seconde permet de connaître les coûts engendrés par les différentes fonctions (vente, logistique, administration...) et par les centres de responsabilité qui les composent, ainsi que la contribution des différents centres de profit (rayon, magasin, région selon le cas).

Des analyses ponctuelles complètent ce dispositif et permettent de simuler les coûts et résultats des projets à l'étude ou de mener des études plus fines sur une question donnée. Les distributeurs n'ont en revanche pas introduit dans le système le calcul de la rentabilité par clientèle.

L'ensemble de la comptabilité de responsabilités se caractérise par sa simplicité. Le raisonnement en coûts directs est privilégié. Les systèmes de prestations réciproques y sont inconnus. Lorsque des répartitions sont effectuées, elles portent sur de grandes masses (frais de siège, informatique, publicité...) et utilisent des clés de répartition simples et en nombre réduit (chiffre d'affaires, nombre de points de vente, nombre de m<sup>2</sup> de surface de vente). Les résultats de ces calculs sont essentiellement utilisés dans le cadre d'études ponctuelles ou à titre d'information pour les responsables.

Le système de mesure de la performance est aussi un système différencié, qui utilise des critères multiples.

Pour les centres les plus autonomes, la performance est appréciée en termes de contribution, exprimée sous forme d'une marge sur coûts contrôlables ; pour les autres, elle est appréciée simultanément en termes de développement du chiffre d'affaires et de maîtrise des coûts. Si le budget constitue un référentiel possible, la progression d'une période sur l'autre et la comparaison des unités de même nature jouent un rôle non moins déterminant. Le paiement de primes -individuelles et collectives- vient le plus souvent sanctionner la performance quantifiable.

L'évaluation des éléments qualitatifs (animation de l'équipe de vente, qualité de l'accueil, adéquation de l'assortiment aux besoins des clients, tenue du magasin ou du rayon...) repose plus sur l'appréciation subjective du supérieur hiérarchique que sur un système formalisé de mesures. Le rythme de progression dans la carrière constitue la principale sanction des performances qualitatives.

Les tableaux de bord fournis aux opérationnels mettent l'accent sur l'activité et la productivité commerciales (chiffre d'affaires, marges brutes, stocks, chiffre d'affaires et marges brutes rapportés aux effectifs, à la surface ou au linéaire).

Si les systèmes informatiques associés à la gestion des ventes et des stocks sont très puissants, les systèmes liés au contrôle de gestion se caractérisent en revanche par leur légèreté. Plutôt que de recourir à des développements internes spécifiques, ils font assez souvent appel à des progiciels.

En bref, la comparaison des systèmes de contrôle de gestion entre la banque et le commerce de détail organisé illustre de manière presque caricaturale l'opposition entre " paradigme computationnel " -qui sous-tend le modèle industriel traditionnel- et " paradigme interprétatif " (Lorino, 1995b, p. 104). P. Drucker (1995, p. 8) émet une appréciation similaire : il oppose les piètres résultats obtenus par les banques dans leur volonté "d'appliquer les techniques de comptabilité analytique conventionnelles à leur activité, c'est-à-dire de chiffrer individuellement le coût des opérations et des services ", à la pertinence des choix faits par les distributeurs, " surtout ceux d'Europe occidentale ". Le diagnostic formulé semble justifier une transposition à la banque des méthodes utilisées dans le commerce de détail organisé.

#### 4. Sa transposition au milieu bancaire

L'influence de la grande distribution se traduit de multiples façons, notamment dans le recrutement de contrôleurs de gestion issus de ce secteur, l'évolution des systèmes d'information et l'introduction de nouvelles mesures de performance. Ces évolutions n'excluent pas un certain immobilisme dans le domaine de la comptabilité de gestion.

##### ➤ Découplage du système d'information

La reconnaissance progressive de l'autonomie de la distribution par rapport à la production a conduit à envisager le découplage du système d'information entre les deux activités (Richer, 1994, p. 76).

L'identification des besoins spécifiques générés par l'activité de distribution (gestion des ventes et de l'activité des vendeurs, gestion d'informations diverses sur les clients, gestion des contacts clients, organisation des tâches commerciales dans l'agence et le réseau, outils de marketing ...) a constitué une première étape.

La réponse à ces besoins peut et doit passer par des solutions informatiques différentes : ce constat est à l'origine de la deuxième étape du processus. Une modélisation orientée objets du système d'information bancaire permettrait de dissocier objets de production et objets de

distribution. Par ailleurs, " la plupart des fonctions de distribution s'accommodent fort bien de conditions d'exploitation moins rigoureuses que les applications critiques des centres de production comptable " (Richer, 1994, p. 77).

➤ Introduction de nouvelles mesures de performance

L'introduction de nouvelles mesures de performance est allée de pair avec la mise en place de nouveaux systèmes d'incitations et de nouveaux tableaux de bord. La description de systèmes mis récemment en place dans deux grandes banques (A et B), qui montre des analogies frappantes avec les dispositifs utilisés dans la grande distribution, illustre bien les évolutions en cours.

Dans la banque A, le système de mesure de la performance récemment introduit met l'accent sur la productivité commerciale (montant des excédents, montant des engagements, produit net bancaire et nombre d'actes commerciaux rapportés aux effectifs) et dans une moindre mesure sur le risque (pourcentage de risque sur activité nouvelle). Il institue comme dans la distribution des palmarès : chaque agence est positionnée par rapport à la moyenne des huit premières, des huit dernières et de l'ensemble des agences.

Dans la banque B, la partie fixe de la rémunération s'élève à 81%, la partie variable est composée à hauteur de 8% par l'intéressement et la participation et à hauteur de 11% par des primes de deux types : d'une part des primes commerciales calculées en multipliant les volumes de " production " par une prime unitaire exprimée en francs, d'autre part des primes plus récemment introduites déterminées en fonction du respect d'un certain nombre d'objectifs.

Le tiers environ de la prime liée au respect d'objectifs est assis sur la performance individuelle, les deux tiers restant étant fondés sur la performance de l'unité. Dans le but de favoriser une performance équilibrée, la référence au compte d'exploitation de l'agence a été écartée. Les objectifs fixés au niveau des unités sont essentiellement volumiques : par exemple, pour les unités du réseau de proximité, la collecte et le crédit sont affectés chacun d'un poids de 40%. Au niveau individuel, le poids des critères volumiques varie fortement suivant le niveau hiérarchique : les conseillers commerciaux sont intéressés essentiellement sur des critères quantitatifs (80% pour la production en nombre et en valeur), les critères qualitatifs (gestion du risque et de la qualité) se partageant les 20% restant, alors que pour les chefs d'agence, un critère essentiellement qualitatif (organisation, management et suivi de l'agence) est affecté d'un poids de 70%. Il existe un garde-fou : la prime est libérée pour

autant que la performance s'inscrive dans une plage comprise entre 70% et 140% de l'objectif.

Le suivi de ces nouveaux indicateurs de performance conduit à adjoindre aux anciens tableaux de bord centrés essentiellement sur la détermination de résultats comptables, des tableaux de bord d'une conception très différente, sous des modalités variées, mais qui mettent tout l'accent sur les données commerciales (volumes et productivité).

#### 5. Permanence du référentiel comptable

Pour nombre de responsables du contrôle de gestion, le problème fondamental du contrôle de gestion bancaire semble cependant rester la répartition des charges indirectes de fonctionnement, la détermination des prix de cession interne et le calcul du coût des opérations. De nombreux exemples témoignent de cette orientation.

Nombre d'établissements, par exemple, continuent à s'engager dans des missions de micro organisation visant à analyser le contenu des tâches, la charge de travail et l'organisation globale des agences afin d'affiner les standards d'opérations utilisés pour répartir les charges indirectes et calculer les coûts opératoires (Thénet, 1996, pp. 88-89). D'autres consacrent des efforts intenses à l'élaboration de systèmes de prix de cession interne sophistiqués : les systèmes d'adossement notionnel développés pour les cessions internes de trésorerie constituent une bonne illustration de cette problématique.

Dans ses tentatives successives d'implanter des systèmes de contrôle de gestion performants, la banque montre une inclination constante pour l'importation de modèles qui lui sont extérieurs et une quête sans fin de l'objectivité qui tend à nier la dimension subjective de toute réalité et, par conséquent, à négliger les aspects qualitatifs de la performance. Ces choix révèlent la logique instrumentale qui prévaut, à quelques exceptions près, dans ce secteur.

#### 6. De la référence industrielle à la référence commerciale: l'illusion instrumentale

Si l'on se place dans une perspective constructiviste (Le Moigne, 1995), le contrôle de gestion, tout comme la stratégie, les structures ou la gestion des ressources humaines, n'est en réalité que l'expression d'une logique d'entreprise. La performance suppose qu'il y ait cohérence entre les pratiques de gestion et la logique d'entreprise dominante. La banque et la grande distribution étant mues par des " philosophies " différentes, les résultats à attendre d'une application à la banque des outils et méthodes de la grande distribution risquent de se révéler décevants s'ils ne s'accompagnent pas d'un changement de logique.

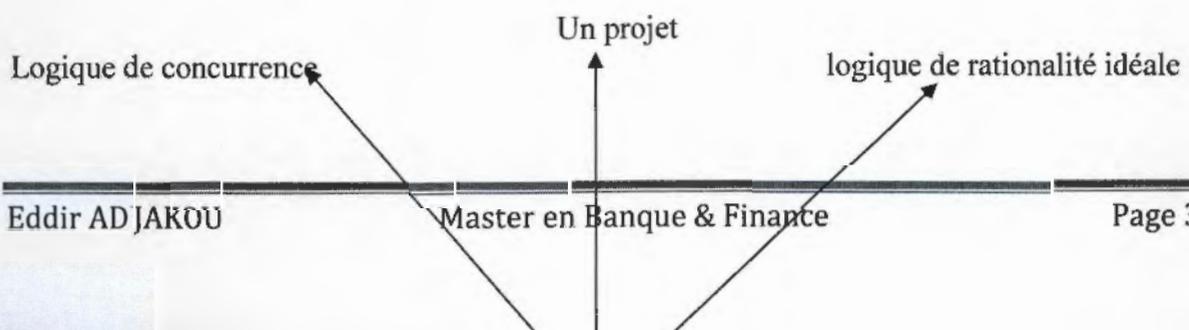
➤ Le contrôle de gestion, expression d'une logique d'entreprise  
Le paradigme structuro-fonctionnaliste, qui s'exprime en particulier dans certaines approches dites " contingentes ", domine encore les pratiques et les théories du contrôle de gestion (Chevalier-Kuszla, 1997). Dans une perspective constructiviste, si la conception des systèmes de gestion est encadrée par des contraintes objectives, leur impact varie selon le traitement subjectif qu'en font les acteurs de l'organisation ; en fin de compte le système de valeurs est décisif (Louart, 1996). Comprendre les ressorts profonds d'un système de contrôle de gestion suppose donc d'appréhender cette dimension interprétative ; c'est dans la théorie des Cohérences humaines (Nifle, 1993) que nous avons trouvé la traduction opérationnelle la plus achevée d'une telle approche. Elle se présente sous la forme d'un schéma, dénommé Carte des cohérences, qui permet de repérer des logiques types par rapport à deux axes orthogonaux

➤ Logiques d'entreprise...

Sur l'axe horizontal de la Carte des cohérences de l'entreprise, les " administrations " font face aux " entreprises ". A l'est, l'entreprise est vue comme une structure fonctionnelle dont l'archétype est l'organisation bureaucratique ; à l'ouest, elle est perçue comme l'engagement d'individus dans une action collective, " un accord réciproque pour mener une action à terme " (Mérigot, 1992).

Sur l'axe vertical, au nord, la firme est vue comme un projet qui fait référence à une échelle de valeurs subjective ; au sud, elle est conçue comme une exploitation et s'inscrit dans une vision matérialiste qui réduit " le monde, avec l'homme dedans, à un système d'objets reliés entre eux par des rapports universels " (Sartre, 1949, p. 138).

Figure 1 : Carte des cohérences de l'entreprise



Acte engagé



Structure fonctionnelle

Logique de possession

logique de système

Une exploitation

Les deux axes délimitent quatre champs qui correspondent chacun à une logique d'entreprise spécifique.

Le champ sud-ouest dessine une logique de possession ou d'emprise. L'entreprise est principalement mue par une volonté de puissance ; ses acquis (parts de marché, profits...) constituent la fin en même temps que les moyens de cette puissance. Les finalités de l'organisation s'identifient avec celles de la coalition dominante.

Le champ sud-est correspond à une logique de système que l'on pourrait également qualifier de néo-taylorienne ou d'instrumentale. La firme est vue comme une sorte de mécano des flux (matériels, financiers, humains...). Le souci de " modernité " y est une préoccupation hautement affirmée et s'incarne fréquemment dans l'adoption de " modèles " (de modes ?) que l'organisation puise hors de son sein.

Le champ nord-est exprime une logique de rationalité idéale, héritage de la pensée des Lumières. L'entreprise de ce type est entièrement conçue comme une architecture de fonctions et de compétences hiérarchisées en vue d'atteindre un but supérieur qui est sa raison d'être, mais lui est le plus souvent externe. C'est l'organisation idéale de beaucoup de nos modèles scientifiques et techniques.

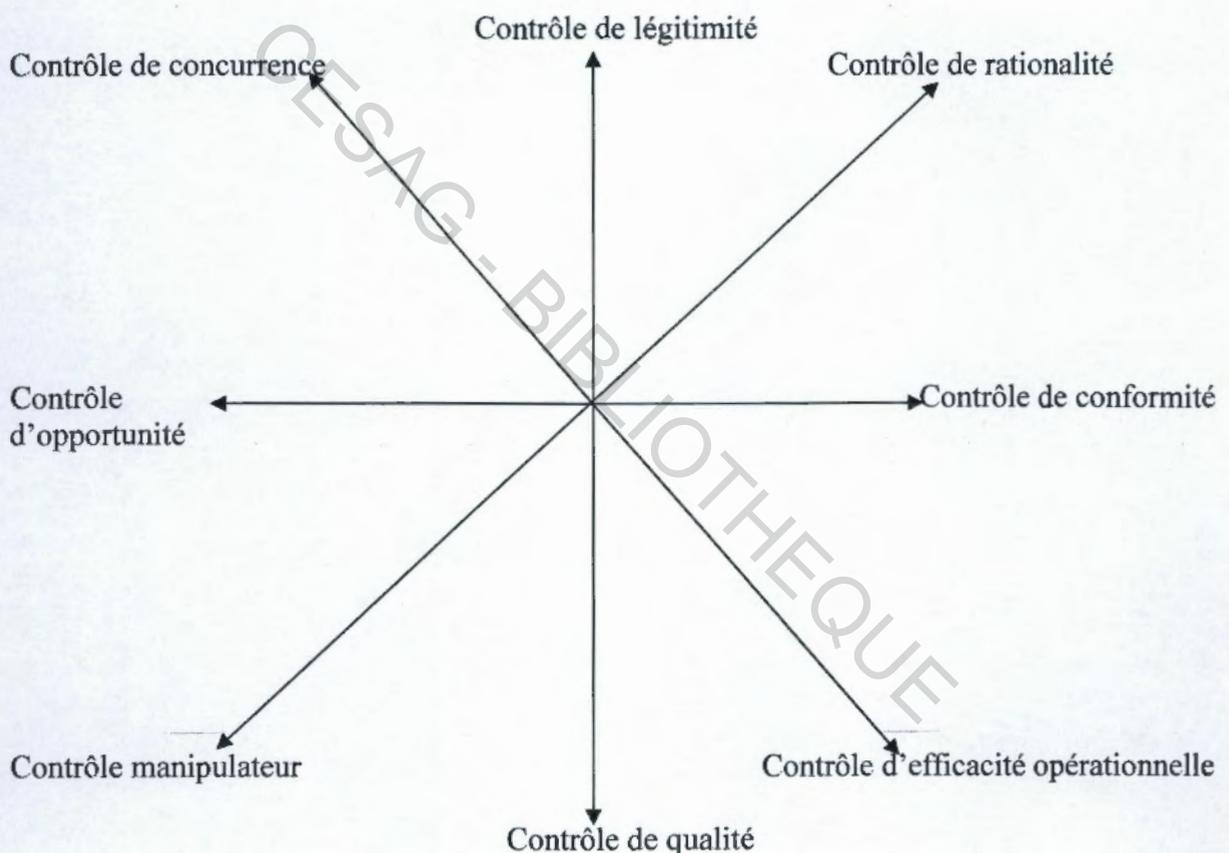
Le champ nord-ouest traduit une logique de concurrence, qui pense l'entreprise comme une communauté humaine et l'individu comme un être engagé et responsable. Cette conception

prend en compte la dimension politique de l'entreprise qui s'exprime dans sa vocation, son identité et son système de valeurs.

➤ ... Et design du contrôle de gestion

Le déploiement de la Carte des cohérences de l'entreprise dans le champ du contrôle de gestion permet de retrouver les multiples déclinaisons tant théoriques que pratiques de la fonction, à travers les entreprises et les époques (figure 2).

Figure 2 : Carte des cohérences du contrôle de gestion



A l'entreprise conçue comme une structure fonctionnelle (à l'est) correspond un contrôle de gestion vu comme un contrôle de conformité (à un modèle, à une procédure, à un standard, à une norme...). Le système budgétaire constitue l'outil principal, voire exclusif, du contrôle de gestion.

A l'entreprise vue comme un engagement collectif (à l'ouest) est associé un contrôle de gestion conçu comme un contrôle d'opportunité. Le contrôle ne porte plus sur la conformité de l'acte, mais sur sa cohérence avec les objectifs. Il se voit assigner une mission de pilotage,

le critère étant la fidélité aux engagements de l'entreprise tels qu'ils découlent de ses orientations stratégiques.

A l'entreprise appréhendée comme une exploitation (au sud) correspond un contrôle de gestion vu comme un contrôle des quantités et des rapports entre celles-ci (les débits).

L'accent est mis sur la dimension matérielle de la réalité. Le rôle du contrôleur de gestion dans ce contexte s'apparente à celui d'un comptable spécialisé, chargé d'enregistrer les quantités de matière consommées, les heures de main-d'œuvre, de machine, le nombre des rebuts et des pannes, les quantités produites...

Dans l'entreprise conçue comme un projet (au nord), l'évaluation est réalisée non plus dans l'absolu, mais par référence à une échelle de valeurs.

Aux champs définis par ces deux axes sont associées quatre conceptions types du contrôle de gestion.

A la logique de rationalité idéale (au nord-est) correspond, nous semble-t-il, la conception classique du contrôle de gestion, formalisée notamment par Anthony (1965), qui privilégie les hypothèses de cloisonnement et d'articulation du long et du court terme. Dans cette perspective, la qualité du contrôle de gestion s'apprécie par rapport à la cohérence du couplage entre planification stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel. Ce contrôle de gestion est en quelque sorte celui des "architectes".

A la logique de système (au sud-est) correspond un contrôle centré sur la recherche de l'efficacité opérationnelle maximale (Porter, 1997). Cette conception est celle qui sous-tend certaines dérives de la gestion par les processus (Lorino, 1995a) ; elle peut se traduire par une mise en œuvre mécanique (Bouquin, 1997, p. 65) d'outils et de techniques de gestion tels que la comptabilité d'activités, la gestion de la qualité ou le bench-marking. L'essentiel des efforts du contrôle de gestion se focalise sur le perfectionnement du système de comptabilité analytique. Le comptage reste un élément important, mais il se fait dans ce contexte par référence à des schémas de flux.

A la logique de possession (au sud-ouest) correspond un contrôle de gestion opportuniste et pragmatique, utilisé par la coalition dominante pour asseoir son propre pouvoir sur la hiérarchie, éventuellement en manipulant les groupes les uns contre les autres (Gervais, 1994, p. 200).

Dans une logique de concurrence (au nord-ouest), le contrôle de gestion constitue un pôle d'expertise et de compétences au service des managers, qui eux-mêmes se réfèrent à la vocation de l'entreprise et à ses valeurs. L'évaluation des résultats et des projets ne se limite

pas au seul plan des opérations, mais intègre toutes les autres composantes de la réalité : ses dimensions objectives, subjective et rationnelle, le plan des relations aussi bien que celui des représentations. La performance se mesure à la contribution aux finalités de l'entreprise. Les méthodes à mettre en œuvre ne sont plus seulement quantitatives, mais aussi qualitatives. Le contrôleur de gestion engage sa responsabilité.

Banque et distribution : des logiques d'entreprise différentes...

Les apports de la théorie des Cohérences humaines au travers du modèle qui vient d'être décrit permettent de remettre en perspective l'histoire du contrôle de gestion dans la banque.

Il ne s'agira pas ici d'administrer des " preuves ", mais plutôt d'ordonner des indices en un faisceau convergent afin de mettre en évidence les philosophies dominantes.

➤ La banque : vers une logique de système

Parti d'un mode de gestion administratif (contrôle quantitatif du crédit, contrôle des changes, actionnariat d'Etat...), le système bancaire français a été confronté à partir du milieu des années quatre-vingt à la " discipline " du marché.

Dans la première période, le mode de fonctionnement des banques se rapproche fortement de celui des administrations. La préoccupation du management est " plus de remplir une mission de service public que de satisfaire des actionnaires privés " (de Pontbriand, 1996, p. 224).

Dans la seconde période, dégagées de la contrainte imposée par la tutelle de l'Etat, les banques entrent dans une phase de mutation couramment caractérisée par les termes " modernisation ", " industrialisation " ou " rationalisation " ; sans le guide que pourrait constituer une stratégie originale, expression de la volonté politique d'acteurs déterminés, elles oscillent entre une logique de rationalité idéale et une logique d'exploitation.

Les années quatre-vingt-dix voient se dessiner de nouvelles évolutions, tant juridiques qu'économiques, dont les conséquences demeurent encore incertaines. Aux nationalisations prévues par la loi du 11 février 1982 succèdent les privatisations. Les sinistres se multiplient, accélérant la restructuration du secteur bancaire. Le leitmotiv devient l'adaptation à un contexte perçu comme " hyper-concurrentiel ". La logique d'exploitation s'impose de plus en plus fortement.

C'est ainsi que la superposition d'une logique administrative et d'une logique d'exploitation induite par la perte des repères habituels et par l'intensification de la concurrence a progressivement entraîné la majorité des banques dans une logique de système.

L'évolution dans la conception de l'entreprise n'a pas manqué d'avoir des répercussions sur le design du contrôle de gestion bancaire.

Jusqu'au milieu des années quatre-vingt, le champ du contrôle de gestion apparaît très limité : les efforts se concentrent sur l'affinement des techniques d'analyse de marge brute d'intermédiation, tandis que le contrôle des charges de fonctionnement est tenté " au travers d'un contrôle budgétaire classique et à beaucoup d'égards proche de celui des administrations " (Simon, 1992, p. 6). Le contrôle repose essentiellement sur un contrôle de conformité, sans toutefois exclure un contrôle par les débits.

A partir du milieu des années quatre-vingt, l'évolution de l'environnement rend " possible et nécessaire " (Simon, 1992, p. 5) la mise en œuvre d'un contrôle de gestion d'une toute autre nature. Contrôle de rationalité (découpage de l'organisation en centres de responsabilité, instauration de centres de profits, généralisation des systèmes formels de mesure de performance) et contrôle de quantité (élaboration d'une comptabilité analytique particulièrement sophistiquée) se développent de manière concomitante.

Les années quatre-vingt-dix voient une nouvelle évolution. La logique de système s'incarne dans la recherche de l'efficacité opérationnelle maximale. Elle se traduit notamment par des opérations d'externalisation, l'instrumentalisation de démarches qualité et d'appréhension du risque.

Aujourd'hui, la physionomie du contrôle de gestion bancaire apparaît brouillée, car les différentes logiques continuent à coexister. L'affinement du calcul de coûts opératoires (Thénet, 1996), expression d'un contrôle de quantité, côtoie le lancement de démarches plus centrées sur les processus, traduction d'un contrôle axé sur l'efficacité opérationnelle. Les traits dominants sont cependant ceux d'un contrôle de gestion fortement instrumental, expression d'une logique de système.

➤ La grande distribution : une logique entrepreneuriale

Les entreprises de distribution, depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, se sont développées dans un univers globalement peu réglementé. La fidélité à l'engagement humain qui leur a donné naissance s'est pérennisé grâce à une culture organisationnelle forte (Bessire, 1995), entretenue par la présence du fondateur ou de ses descendants dans les instances de direction et de contrôle, par un mode de gestion spécifique des ressources humaines de type up or out (Franck, 1987) et par une relative préservation de l'enracinement géographique. La dimension entrepreneuriale

est fortement marquée et les firmes de ce secteur peuvent donc être situées majoritairement dans la partie ouest de la carte.

Si dans certaines firmes, les fondateurs se sont référés explicitement à des valeurs et à une contribution au bien commun et ont ainsi cherché à inscrire leur entreprise dans une logique de concourance (nord-ouest), pour la majorité, le développement s'est opéré dans une logique de puissance et de conquête de territoire (sud-ouest) qui conduit à faire de la part de marché un indicateur essentiel, la fin en même temps que le moyen du développement.

En conséquence, l'accent est mis sur le contrôle d'opportunité avec une orientation plus ou moins marquée vers un contrôle de quantité ; le contrôle de gestion, expression dans sa forme classique d'une régulation bureaucratique (Maître, 1984), y joue un rôle secondaire au profit d'autres modes de régulation tels que la culture ou la supervision hiérarchique directe (Bessire, 1995).

- Qui rendent problématique la transposition du modèle de contrôle de gestion d'un secteur à l'autre

Les limites actuelles du contrôle de gestion bancaire et les bonnes performances enregistrées par les entreprises de distribution font de la transposition des méthodes et outils d'un secteur à l'autre une solution en apparence séduisante. L'analyse développée ci-dessus montre le risque de succomber à l'illusion instrumentale. Adopter dans les banques les techniques de la grande distribution pourrait bien dans certains cas ne constituer qu'un nouvel avatar de la logique de système, un système jugé plus " moderne " venant remplacer un autre considéré comme obsolète, la convergence entre les deux secteurs risquant alors de s'opérer sur la dimension exploitation.

Faire évoluer un système de contrôle de gestion, voire remédier à ses faiblesses, suppose en réalité, sous peine d'incohérence, de changer de logique d'entreprise. La tâche est ardue, car " les éléments non symboliques (techniques et matériels) d'une culture sont plus aisément transférables que les éléments symboliques " (Cuhe, 1996). La réussite du projet suppose la mise en évidence du sens que revêtent le changement et la possibilité donnée à chacun de s'y reconnaître (Paradeise, in Courpasson, 1995, p. 8).

Section 6-2 : L'identification des procédés utilisés par les acteurs de la crise pour exploiter les insuffisances du contrôle de gestion

Depuis plusieurs années le système financier international connaît de profondes mutations, les marchés ont connu une véritable révolution, ces mutations sont principalement déclenchées par deux phénomènes majeurs à savoir les nouvelles technologies et la déréglementation.

Sous l'effet de ces deux forces combinées, on assiste à une véritable explosion de la sphère financière, à l'apparition de nouvelles activités et de nouveaux instruments financiers.

Les banques commerciales sont dès lors contraintes de suivre le mouvement en créant de nouvelles innovations financières parfois même en se lançant dans des opérations à haut risque.

La titrisation qui est la transformation de certaines créances illiquides figurant à l'actif des banques en titres négociables et liquides vient s'inscrire dans ce processus général de désintermédiation et d'innovation financière.

Avec la titrisation, les établissements de crédit disposent d'un instrument de gestion de leur actif qui permet la réduction des risques portés au bilan. La cession des créances sur la clientèle entraîne le transfert à l'investisseur des principaux risques attachés à la détention d'un crédit (risque de défaut, risque de liquidité et de taux). La titrisation favorise l'externalisation des risques vers le marché ou se sont les investisseurs qui supportent la plupart des risques des crédits titrisés.

La titrisation permet d'optimiser la structure des bilans des établissements de crédit par la réduction des risques, elle permet d'accroître la compétitivité et l'obtention d'une meilleure rentabilité.

La compréhension des mécanismes fondamentaux de la titrisation passe par le rappel de son historique. En effet, la présentation des origines de ce procédé d'ingénierie financière et du contexte dans le quel il s'est développé permettra de comprendre cette technique et de décrire le rôle des organes servant à réaliser cette opération. La titrisation a été d'abord mise en place aux Etats-Unis sous l'impulsion des agences fédérales. Le mécanisme et méthodes de titrisation se sont développés au fil du temps compte tenu de l'évolution de la sphère financière, cette technique présente un grand nombre d'avantages en matière de gestion des risques et de diversification du financement.

#### ↳ Genèse et prémices de la titrisation aux Etats-Unis

La titrisation constitue une des formes de financement des crédits les plus évoluées de la finance moderne. Bien comprendre cette technique nécessite de se pencher sur le modèle américain qui fait figure de référence.

La titrisation est apparue aux Etats unis dans les années 1970, au moment où il fallait relancer le financement de l'immobilier qui était inadapté en raison du niveau élevé des taux d'intérêt et du plafonnement de la rémunération des dépôts qui avait pour objet de remédier au déficit de la balance des paiements et éviter la fuite des capitaux « Réglementation Q ».

L'apparition de la titrisation aux USA n'a pas été immédiate, cette technique a bénéficié au fur et à mesure d'un environnement juridique et financier adéquat parfois qualifié de libéral né à la suite de la crise du financement du logement.

#### ➤ Le financement du logement et le marché hypothécaire aux USA

Le système de financement du logement aux USA a été mis en place dans les années 1930 en même temps que la mise en place du système bancaire après la crise de 1929. La priorité de l'époque était d'assurer une stabilité financière au système en offrant une protection maximale aux déposants. Le système mis en place distingue deux secteurs : Les banques commerciales traditionnelles et les caisses d'épargne dont la fonction principale est de drainer l'épargne des particuliers et de les protéger contre tout risque de défaillance.

Or, ce système après 50 ans de fonctionnement est qualifié comme l'une des causes majeures de la crise qui affecte le système des caisses d'épargne depuis 1980. La surprotection dont a bénéficié ce secteur est sans doute à l'origine de sa mauvaise gestion et de sa faillite, forts de la garantie de l'Etat et ne redoutant pas la sanction des clients, les caisses d'épargne ont pu se livrer à des actes de gestion arbitraires tels que la mauvaise évaluation des risques, une insuffisante répartition géographique de ces risques et application de taux d'intérêts élevés.

Le système de distribution des financements hypothécaires a été réformé en 1989 selon les dispositions du Financial Institution Reform Recovery and Enforcement qui finalise une restructuration du système devenu obsolète. C'est en définitive dans un contexte extrêmement morcelé que se trouve le marché hypothécaire américain avant l'apparition de la titrisation.

#### ➤ L'environnement financier et juridique américain

Une des raisons au développement de la titrisation aux USA repose sur l'existence d'une forme de financement appelée le « Structured Financing » qui consiste à adosser un titre

d'emprunt à un actif financier. Les « Structured Financing » ont connu une rapide évolution du fait des transformations de la réglementation et du paysage financier américain.

Ce type d'innovation financière a pu se mettre en place grâce à l'existence d'un environnement juridique libéral qui a permis l'affectation de certains éléments de l'actif en garantie de l'émission de titres de dettes. Ainsi les « Structured Financing » ont connu un rapide succès sur le marché américain et ont permis le développement de la titrisation et donné naissance aux « Asset Backed Securities » (Titres adossés à des actifs bancaires) et « Mortgage Backed Securities » (Titres adossés à des créances hypothécaires)

### 3. Organismes initiateurs de la titrisation aux USA, le coup d'envoi des agences fédérales

Pour comprendre le phénomène d'apparition de la titrisation il faut remonter à la période de la grande dépression de 1930 où les caisses d'épargne (Saving and Loans) finançaient le logement par la collecte de fonds à court terme qu'elles reprêtaient à long terme. En raison des retraits massifs<sup>2</sup>(\*), de la mauvaise gestion des caisses d'épargne et de la défaillance des crédits hypothécaires, l'administration Roosevelt créa 03 organismes :

- En 1932 La Federal Home Loan Bank (FHLB) qui arrêta la réglementation applicable aux caisses d'épargne avec pour objectif de créer un marché secondaire ;
- En 1934 la Federal Housing Authority (FHA) propose une assurance contre le risque de défaillance sur le marché hypothécaire et met en place une standardisation des garanties des prêts ;
- En 1938 la Federal National Mortgage Association (FNMA) ou Fannie Mae disposait de la capacité d'acheter les prêts hypothécaires et de les conserver.

Il existait jusqu'à la fin des années 1970 un oligopole sur la détention des créances hypothécaires, la fonction de stabilisation du marché hypothécaire revenait à la FNMA chargée d'acheter les prêts hypothécaires auprès des établissements de crédit en se refinançant sur le marché obligataire, parallèlement à ça, la FHA garantissait les créances hypothécaires.

Ce schéma a été remis en cause par l'apparition de nouvelles contraintes notamment la hausse des taux d'intérêt, l'accroissement des encours de créances hypothécaires et le marché du logement qui est devenu plus concurrentiel.

De ce fait, les pouvoirs publics ont tenté de faciliter le refinancement des créances hypothécaires, la FNMA a été scindée en deux organismes, l'un conservant ses fonctions initiales et l'autre prenant le nom de Government National Mortgage association (GNMA ou

Ginnie Mae) dont la mission était de garantir les certificats représentatifs de crédit aux standards FHA. En 1970 un autre organisme vit le jour la Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC ou Freddie-Mae), une agence fédérale qui assume pour sa propre signature des tâches similaires à celles de la FNMA et de la GNMA.

A elles seules, ces agences assument plus de trois quarts des émissions et ce sont ces institutions qui ont lancé les premières opérations de titrisation aux USA.

#### ↳ Méthodes et formes de titrisation

Afin de mieux cerner les différentes méthodes de titrisation aux USA, il convient de donner une brève description de la notion du trust. Les émissions des titres s'accompagnent en effet de la création d'un «Trust».Celui-ci constitue la pierre angulaire de l'opération de titrisation, le « Trust » est issu du droit anglo-saxon (Common Law). Il se caractérise par le transfert en Pleine propriété de tout ou partie du patrimoine d'une personne « le constituant » à une autre personne « trustee » qui doit le gérer et en disposer dans l'intérêt des bénéficiaires. Le trust sert à l'agencement des opérations financières, il est donc une structure dont le rôle est l'intermédiation entre émetteurs et investisseurs de titres tant en ce qui concerne le transit et l'affectation des flux monétaires que la représentation des droits légaux. Le trust est constitué sur l'initiative du propriétaire des actifs gagés selon les termes d'une charte préalablement établie entre les deux parties

Il existe deux mécanismes de titrisation, la titrisation classique ou traditionnelle et la titrisation synthétique

#### ➤ La titrisation classique

Consiste dans son principe en la cession des actifs au trust, les revenus provenant des actifs ainsi cédés sont en priorité affectés au remboursement de la dette émise par le véhicule, le cédant perd le contrôle des actifs cédés.

#### ⇒ Le Pass through

Le pass through est une méthode classique de titrisation et a été créée par l'agence fédérale américaine GNMA en 1970. Lors de l'émission, l'établissement demandeur de fonds vend une partie de ses actifs à l'entité ad hoc qui émet en contrepartie des titres représentatifs d'un droit de propriété sur l'actif gagé. Les titres ne constituent pas une dette pour l'émetteur mais une cession d'actif, les revenus issus de l'actif gagé sont passés aux détenteurs des titres au prorata

de leur participation. Les actifs gagés sont généralement assortis de garanties spécifiques en cas de défaillance. L'entité ad hoc opère une distinction entre les flux d'intérêt et de capital provenant de l'actif gagé.

➤ La titrisation synthétique

Il y a un transfert du risque des actifs à un ou plusieurs investisseurs sans cession d'actif. Un collatéral composé de portefeuille de créances est constitué pour le paiement des titres, cette méthode fait appel aux techniques de dérivés de crédit, en cas de pertes sur le portefeuille titrisé les pertes sont allouées aux différents vendeurs de protection.

⇒ Le Pay through

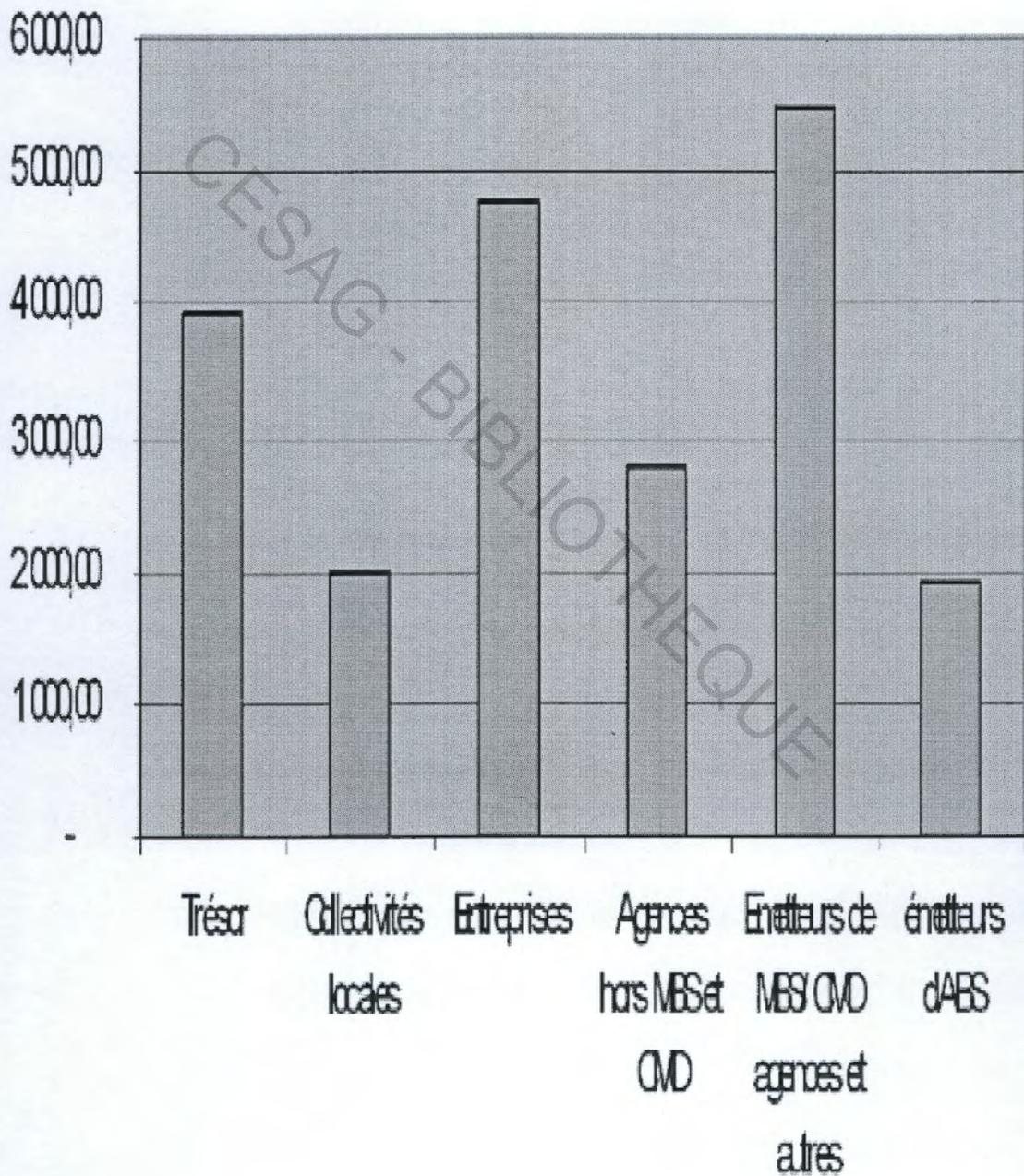
Cette nouvelle méthode est apparue en 1975. Plus complexe que la première, elle consiste à émettre des Mortgage Backed Bonds et permettre aux émetteurs de conserver leur créances bilancielle. Une caution est constituée par la création d'un portefeuille de créances appelé collatéral qui demeure la propriété de l'émetteur et ne peut l'utiliser que pour des fins de paiement des obligations.

Il existe un autre type de titres appelés les Pay through bonds créés en 1981. Ceux-ci apparaissent comme des dettes de l'émetteur garanties par une sûreté. Dans ce système, les flux financiers des titres sont directement liés à ceux des créances. Le produit du capital et des intérêts reçus des créances sont directement versés aux souscripteurs.

⇒ Le Collateralized Mortgage Obligation (CMO)

Nouvelle technique apparue en 1983, l'intérêt de cette méthode est d'adosser à un lot de créances plusieurs tranches de titres de maturité différentes. Plusieurs investisseurs peuvent être ainsi touchés, le CMO est un Pay through à plusieurs tranches, les trois premières tranches offrent des taux fixes : Tranche A de maturité de quatre à sept ans, tranche B de maturité de sept à dix ans et tranche C de maturité de dix à douze ans. Sur le plan technique chaque tranche reçoit les intérêts, mais le remboursement du capital peut être différé, la première tranche dont la maturité est la plus faible est amortie alors que les autres ne perçoivent que les intérêts dus, puis le remboursement des tranches suivantes débute une fois terminé celui de la première.

## Marché obligataire aux USA : Répartition par émetteur (Année 2004 en Miliards de Dollars)



Source : Bond Market Association

### ↳ Schéma simplifié de la titrisation

Le mécanisme de titrisation aux USA consiste pour un établissement de crédit à céder à un intermédiaire « trust » un ensemble de créances bien déterminées, généralement l'établissement conserve la gestion de ses créances moyennant une rémunération. L'acquéreur des créances se finance par émission de titres négociables par l'intermédiaire d'un établissement spécialisé (cf. schéma : Autres établissements de crédit) qui en fonction de la nature et de la qualité des crédits et de la notation délivrée déterminent les caractéristiques des titres (Montant, taux, durée)

Source : CERESOLI. M et GUILLAUD. M titrisation et gestion financière de la banque

### ↳ Une vue d'ensemble : Avantages et inconvénients de la titrisation

L'introduction de nouveaux actifs financiers et la création de nouveaux marchés par le biais de la titrisation tient compte de divers intervenants à savoir : les émetteurs, les investisseurs et le marché financier. Avec la titrisation le prêteur initial n'est plus le détenteur de la créance, il en découle un certain nombre d'avantages :

#### ➤ Diversification du refinancement

Avant l'existence de la titrisation, la possibilité de se refinancer sur le marché était étroite, les marchés sont parfois peu liquides avec peu d'intervenants. Certaines régions peuvent être demandeuses de crédits et d'autres prêteuses, les taux d'intérêt peuvent être localement différents. La titrisation a permis de ramener de nouveaux investisseurs en leur offrant un marché plus liquide et plus large caractérisé par plus d'opportunités.

#### ➤ Diminution des risques

Compte tenu de la liquidité du marché, il devient plus facile de titriser une large gamme de créances et en conséquence de reporter les risques inhérents sur les nouveaux investisseurs. Cette réduction des risques portée au bilan des banques concerne aussi bien les risques de liquidité car la créance n'est plus à financer par la banque que les risques de défaillance lorsque ces derniers sont transférés aux détenteurs de titres ou aux garanties mises en œuvre notamment aux organismes d'assurance ou aux vendeurs de protection pour la titrisation synthétique.

#### ➤ Assouplissement des contraintes

Les organismes de crédit sont soumis à diverses contraintes relatives notamment à des ratios de fonds propres (Ratio Cooke et Mc Donough à partir du 01/01/2007). S'ils disposent de créances, ils doivent détenir un montant associé en fonds propres. La titrisation permet de transférer les créances sous formes de titres à d'autres investisseurs, donc ne plus avoir à détenir les fonds propres correspondants.

- Une large gamme de produits, des garanties et une liquidité élevée

L'existence d'une large gamme de titres aussi bien du point de vue de maturité que des modalités de remboursement, facilite pour les investisseurs la diversification de leur portefeuille.

Par ailleurs, les titres bénéficient de diverses garanties et en général ont des degrés de qualité élevée généralement supérieurs aux AAA. Les titres émis par les établissements de crédit ont une liquidité élevée par rapport aux autres titres de créances (Bons de trésor et obligations).

- Sécurité du système financier

Il y a un risque relatif à la qualité des créances sélectionnées par les banques. En effet, en titrisant leurs créances, les banques se défaussent en partie du risque de défaillance des crédits qu'elles ont accordés et peuvent être amenées à relâcher leur discipline de sélection des emprunteurs. Néanmoins ce phénomène se reflétera lors de la notation des titres, la banque sera alors sanctionnée sur le marché, celui-ci exigera une rémunération pour ce risque de défaut.

### Conclusion

A travers cette étude, il paraît bien que le contrôle de gestion bancaire est un métier très vaste, évolutif et nullement ennuyeux compte tenu de la diversité des activités suivies, de la multiplicité des outils de suivi, de l'évolution des objectifs...

En fait, nous pouvons comparer ce métier à ce que fait chacun de nous pour son développement personnel et pour la gestion de sa vie en général. Nous sommes tous depuis notre enfance, d'une manière consciente ou inconsciente, à la recherche de la performance et de l'amélioration continue en vue de la réalisation de nos rêves ou de nos objectifs les plus chers.

Pareillement, le Groupe d'entreprises est toujours à la recherche de l'amélioration continue et même de l'excellence. Il peut bien profiter des outils décrits dans ce document et plus particulièrement du système d'information fédérateur de contrôle de gestion pour gérer au mieux ses décisions, faire un benchmarking interne entre les départements de la banque sur les quatre axes BSC et au besoin un benchmarking externe avec les meilleures pratiques des autres banques au niveau national et international qui peut générer des plans d'action d'amélioration.

CESAG - ANNEXES - BIBLIOTHEQUE

## Projet conjoint BIT/COFEB

### Questionnaire sur le

### «Financement de la petite et moyenne entreprise»

#### 1. Définition et objectifs généraux

a) Les PME sont-elles spécifiquement visées par votre institution?

Oui Non

b) Avez-vous fixé pour l'avenir des objectifs quantitatifs quant au volume des crédits à octroyer aux PME?

Oui Non

#### 1.1 Définition

Dans votre établissement, les PME sont définies par:

- leurs actifs? Valeur maximale ..... CFA
- leurs effectifs? Employés .....
- leur chiffre d'affaires? Limite ..... CFA
- le niveau de leurs fonds propres? Montant ..... CFA
- Le niveau des encours de crédits? Montant ..... CFA
- Le niveau des garanties? .....
- Le critère d'admission au TEP définit par les autorités de l'UMOA?
- D'autres critères? Si oui, lesquels?  
.....

#### 1.2 Objectifs commerciaux

L'engagement de votre établissement dans les opérations de crédits avec les PME s'est fait (ou pourrait se faire) dans la perspective:

- d'une diversification du portefeuille?

- d'une division de risques?
- d'une mobilisation de l'épargne?
- de donner une meilleure image de votre établissement?
- d'accroître votre rentabilité?
- d'offrir d'autres services?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

- ↵ Le contrôle de gestion bancaire et financier, Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU
- ↵ Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, Gérard NAULLEAU
- ↵ Contrôle de gestion bancaire, Eric LAMARQUE
- ↵ Contrôle de gestion dans la banque et la grande distribution, D. BESSIRE

CESAG - BIBLIOTHEQUE