

Dépenses informatiques

Le modèle des banques espagnoles

Dans un contexte économique difficile, les établissements bancaires ont souvent le réflexe d'ajuster leurs dépenses informatiques. Une étude menée par Accenture auprès des banques espagnoles montre que celles qui ont limité la baisse des budgets informatiques en préservant les dépenses allouées aux nouveaux projets, obtiennent de meilleurs résultats opérationnels.

L'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES dépenses informatiques de 1999 à 2002 montre que 2002 a été une année d'inflexion, dans la mesure où près de 80 % des banques interrogées ont réduit leurs investissements informatiques 2002 (encadré 1). Pour l'ensemble du panel, la baisse des dépenses est estimée à 10,6 % vs une progression de 6,6 % en 2001.

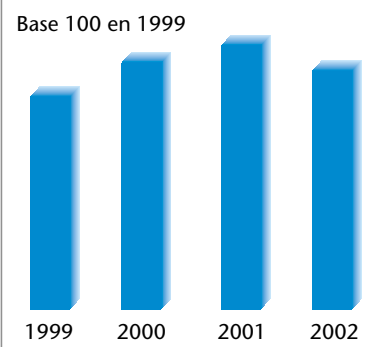
En ce qui concerne les dépenses informatiques rapportées aux revenus (IT/PNB), le ratio moyen des banques espagnoles du panel est passé de 9,4 % en 1999 à 7,9 % en 2002, soit une diminution de 1,5 point en trois ans, alors qu'en France et en Grande-Bretagne, il est légèrement supérieur. Quant à l'Allemagne et l'Italie, la différence est encore plus importante.

La réduction des dépenses intervient dans un contexte économique difficile, au cours duquel le coefficient d'exploitation moyen des banques s'est accru de 2,9 points pour atteindre 55,9 % en 2002 (graphique 2). Étant donné que les frais généraux ont peu augmenté par rapport à l'année précédente et que le PNB est resté quasiment stable, on en déduit que la réduction des budgets informa-

1. Méthodologie de l'étude

L'enquête sur les dépenses IT des établissements bancaires espagnols a été réalisée en 2003 auprès de 6 banques et 10 caisses d'épargne représentant près de 50 % de l'industrie bancaire en Espagne.

Les entretiens ont été conduits en face à face ou au téléphone auprès des Directeurs des services d'information (DSI) des banques du panel.



tiques a eu un impact relativement limité sur le coefficient d'exploitation. En effet, la baisse des dépenses IT contribue à alléger de 0,6 point le ratio d'efficacité. Il faudrait une réduction plus importante pour qu'une baisse du budget IT ait un impact significatif.

L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DES COÛTS INFORMATIQUES ENTRE 2001 ET 2002

Afin d'étudier plus précisément les leviers à actionner pour accroître l'efficacité opérationnelle, il faut analyser plus en détail la structure des dépenses informatiques, selon les deux segmentations possibles (graphique 3). En effet, l'évolution de la structure de ces dépenses donne un aperçu des postes les plus affectés par les réductions budgétaires. Comme souvent en période de ralentissement économique, les dépenses discrétion-



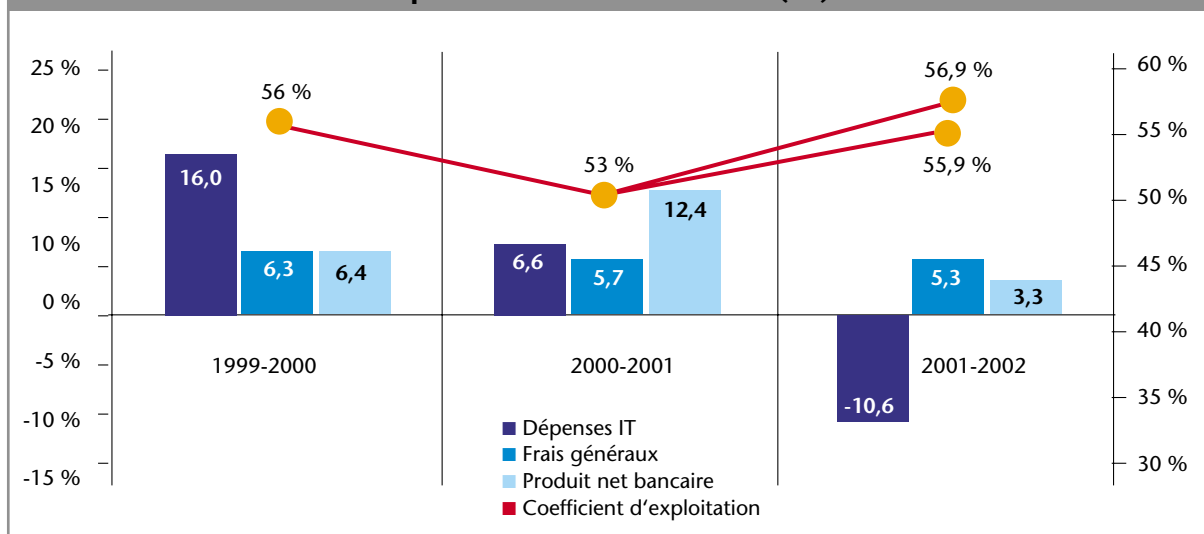
CHRISTIAN NIBOUREL

Partner

Responsable des activités banque pour l'Europe

Accenture

2. Evolution des principaux indicateurs opérationnels 1999-2000 (%)



naires sont les premiers budgets touchés :

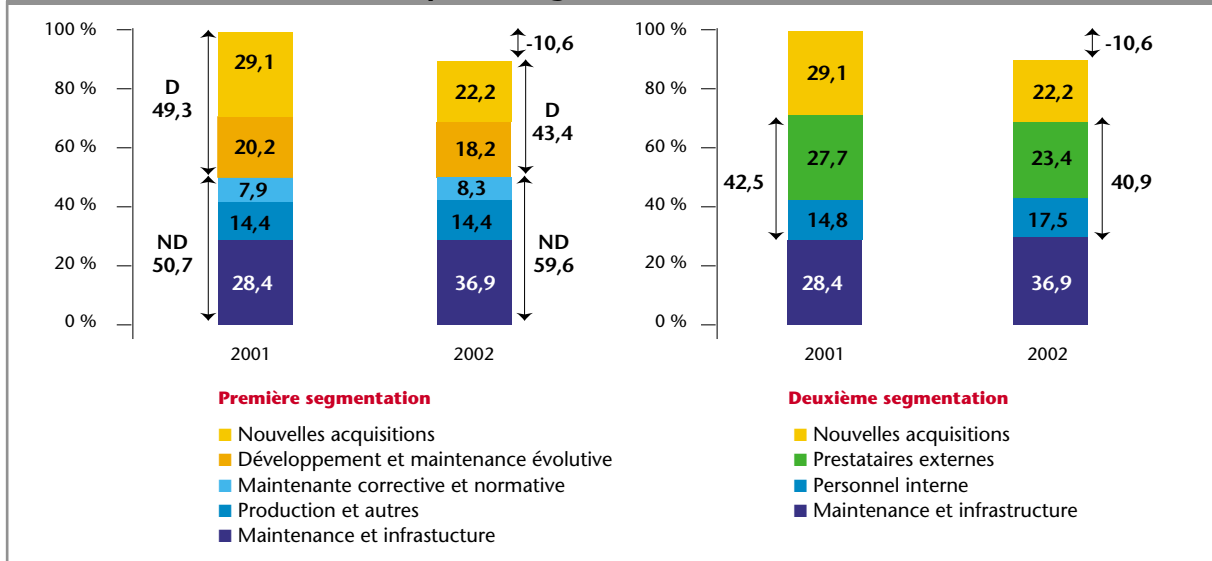
- 90 % de la réduction des coûts provient d'une diminution des budgets alloués aux nouveaux projets. L'ensemble des banques du panel a

réduit ce poste de dépenses ;

- en moyenne, les budgets « nouvelles acquisitions » et « développement et maintenance évolutive » ont été réduits respectivement de 25 % et 9,2 % ;

- l'ensemble des frais de personnel, interne et prestataires externes ont été réduits en moyenne de 5,7 %, ils représentent un tiers de la réduction des budgets informatiques.

3. Ventilation des dépenses informatiques par catégorie 2001-2002



Les dépenses non discrétionnaires (maintenance corrective, maintenance des infrastructures et production) progressent de manière très limitée, puisqu'elles n'ont augmenté que de 0,7 %.

STRATÉGIE DE DÉPENSES ET PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

On observe également qu'il existe une corrélation entre les dépenses informatiques et la performance opérationnelle. Les établissements ayant un ratio IT/Fg supérieur à la moyenne du panel affichent une meilleure croissance du résultat d'exploitation sur la pé-

riode 2000-2002. Le constat est identique en ce qui concerne l'amélioration du coefficient d'exploitation.

Il est intéressant d'observer la composition des investissements informatiques, notamment en les segmentant en deux catégories : investissements discrétionnaires (nouveaux projets et développement) et non discrétionnaires (maintenance). En effet, si le volume relatif des dépenses informatiques est un élément significatif dans le processus de création de valeur des banques, la politique d'attribution des budgets aux différents postes infor-

matiques est un élément tout aussi prépondérant. En ce sens, l'analyse du ratio des dépenses discrétionnaires vs non discrétionnaires permet de montrer l'impact des investissements sur l'efficacité opérationnelle (graphique 4) :

- Les banques possédant en moyenne un ratio de dépenses discrétionnaires (D/IT) de 52,5 % enregistrent une baisse des frais généraux de 4 % sur la période 2001-2002.
- À l'inverse, celles ayant en moyenne un ratio D/IT de 48 % affichent une croissance des dépenses générales de 9 % sur la période

L'étude confirme ainsi la tendance observée au cours des enquêtes précédentes. Les établissements bancaires espagnols qui ont limité la réduction des budgets informatiques en maintenant les dépenses allouées aux nouveaux projets (c'est-à-dire une part des dépenses discrétionnaires supérieure à 50 %, ratio IT/PNB supérieur à la moyenne) obtiennent de meilleurs résultats opérationnels. Pour ces établissements financiers, le résultat d'exploitation a progressé à un rythme plus soutenu, et dans le même temps les frais généraux ont été mieux contenus.

4. Impact des dépenses IT sur l'évolution des frais généraux (2001-2002)

