

# Un outil de maîtrise des risques pour les banques régionales



FRANK ASTOUX  
Responsable du  
Centre de support sectoriel  
banques fédératives  
Associé Ernst & Young Audit

**Malgré la multiplicité des réseaux bancaires,** de nombreux traits communs peuvent être dégagés au sein de leur activité grâce à la mise en œuvre de méthodes de *knowledge management*. Cette nouvelle « bible » de connaissances sur les banques régionales, en créant des référentiels communs, permettra de mieux apprécier l'activité de chacune d'entre elles.

**L**A BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE est marquée par un nombre élevé d'établissements intervenant chacun sur une circonscription territoriale réduite. Qu'il s'agisse d'établissements appartenant aux quatre principaux réseaux mutualistes, ou d'établissements déclinant en régions une enseigne nationale (Groupe CIC, Groupe Crédit du Nord, Groupe CCF), la France métropolitaine compte près de 150 banques régionales. Cette population bancaire se caractérise par une forte homogénéité, tant par l'activité exercée (métiers classiques que constituent l'intermédiation bancaire, la bancassurance et les prestations de services assurées à leurs clients), que par la taille des établissements (en moyenne, sur les mutualistes, 116 agences permanentes, 1 milliard de francs de PNB, et 1 120 salariés).

La taille réduite de ces établissements ne leur permet pas de disposer, en interne, d'une fonction de gestion des connaissances. Cette fonction est généralement assumée par la structure centrale du groupe (organe central, holding) qui alimente les établissements régionaux. Les données issues du *knowledge management* sont cependant limitées à

des informations propres au groupe, sans que la dimension veille concurrentielle y soit généralement intégrée.

Or, les techniques de *benchmark* sont d'autant plus efficaces qu'elles font référence à une population aussi large que possible. L'absence de veille concurrentielle au niveau régional prive donc chacun des réseaux d'une source d'informations à haute valeur ajoutée.

## DES INFORMATIONS UTILES POUR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

L'accès à de telles informations ne concerne pas seulement les dirigeants de banques. En effet, pour des nécessités de publication d'états financiers intermédiaires (situations semestrielles ou trimestrielles), les banques régionales doivent obtenir de plus en plus souvent une attestation de la part de leurs commissaires aux comptes. Ces derniers exercent leur mission dans le cadre d'un référentiel de normes établies par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes. Ces normes édictent un certain nombre de procédures à mettre en œuvre, parmi lesquelles figure notamment la procédure d'examen analytique.

La norme 3-101 définit cette procédure de la façon suivante : il s'agit « d'identifier des évolutions ou des corrélations inhabituelles, notamment par comparaison avec les comptes des exercices ou périodes précédents, comparaison des comptes prévisionnels ou des données budgétaires, analyse des écarts entre les chiffres apparaissant dans les comptes pour certaines rubriques et ceux auxquels on s'attendrait, compte tenu de projections basées sur la connaissance de l'entité ou les pratiques du secteur ». La norme met ainsi en lumière la nécessité, pour le commissaire aux comptes, de disposer d'informations sectorielles lui permettant d'exercer son jugement. Certes, compte tenu des prérogatives attachées à sa fonction, le commissaire aux comptes est en mesure de s'appuyer sur les informations disponibles au sein de l'établissement. Sa contribution à la maîtrise des risques sera cependant d'autant plus marquée qu'il disposera de ressources de gestion des connaissances dédiées aux banques régionales : d'un rôle d'utilisateur, le commissaire aux comptes peut donc devenir un acteur du *knowledge management*.

#### DÉLIMITER DES RÉFÉRENTIELS COMMUNS

L'analyse du nombre de points de vente bancaires, en France métropolitaine, montre que dans vingt-et-un départements, les quatre réseaux mutualistes se partagent 75 % des agences. Le seuil des 50 % est atteint dans quatre-vingt-six départements. Ces chiffres donnent un sens à un *benchmark* limité aux seuls établissements mutualistes sur une grande majorité des départements français.

Deux axes d'investigation principaux peuvent être exploités. Le premier a trait aux conditions d'activité de l'établissement étudié, le second aux risques inhérents à cette activité. Dans les deux cas, l'analyse ne saurait se limiter à la comparaison de deux exercices consécutifs, qui ne permet pas de dégager les tendances lourdes affectant les établissements étudiés. Un horizon de mesures sur cinq ans permet d'appréhender ces tendances : ainsi l'exercice 2000 pourra-t-il être utilement comparé à l'exercice 1996 sur les

indicateurs dynamiques présentés ci-après.

Ces indicateurs doivent être choisis parmi ceux qui sont utilisés par les établissements pour assurer leur pilotage. Le bon indicateur est, de ce point de vue, celui qui est « généralement admis » par la communauté financière. L'apport de valeur ajoutée résulte, en effet, non pas

**“L'absence de veille concurrentielle au niveau régional, prive chaque réseau d'une source d'informations à haute valeur ajoutée.”**

tant de la création d'un indicateur complexe, que de l'exploitation d'un indicateur interprétable par chacun.

Le choix d'un indicateur issu de données publiques est, en outre, incontournable, compte tenu du secret professionnel auquel le commissaire aux comptes est astreint.

Parmi les indicateurs permettant d'apprécier l'activité de l'établissement, on trouvera notamment : l'évolution du PNB, des crédits, de la collecte, l'évolution du taux de marge d'intermédiation, le coefficient d'exploitation, le PNB par salarié, la rentabilité des capitaux propres...

En ce qui concerne le domaine des risques crédit, on pourra utilement s'appuyer sur des indicateurs ayant trait au niveau des créances douteuses et litigieuses, au niveau de la couverture de ces créances par des provisions, et au pourcentage de PNB consommé au cours d'un ou plusieurs exercices par les provisions crédit. L'analyse pourra également porter sur la structure de la population : ancienneté des créances, répartition par agents économiques, rythme de passages à perte.

Enfin, la capacité d'évaluer les risques latents sur des populations de crédits sains peut également résulter d'une action de *knowledge management*. On pourra citer en ce sens l'exploitation du *scoring* de populations de crédits consentis à des professionnels,

**“L’apport de valeur ajoutée résulte non pas tant de la création d’un indicateur complexe, que de l’exploitation d’un indicateur interprétable par chacun.”**

qui permet de positionner l’établissement analysé par rapport à un panel représentatif.

### UN NOUVEAU TERRAIN D’ÉCHANGES

Dans le domaine du *knowledge* appliqué aux risques financiers, le commissaire aux comptes devrait ainsi pouvoir communiquer avec la banque régionale qu’il audite. Cet échange suppose de sa part, un investissement en matière de

bases de connaissances (*encadré*). Un investissement de ce type est aujourd’hui indispensable s’il souhaite disposer d’un référentiel lui permettant d’appréhender les pratiques sectorielles et les risques qui s’y rattachent. Une fois ces informations en main, il pourra utilement les partager avec son client banque régionale, qui ne dispose pas toujours des moyens nécessaires au recrutement d’un directeur de la gestion des connaissances, mais qui exprime néanmoins de réels besoins en la matière. ■

### Trois étapes pour une base de connaissances efficiente

**D**ans un premier temps, identifier les sources d’informations, ensuite, exploiter les données recueillies de façon professionnelle, et enfin, assurer la disponibilité de l’information auprès des utilisateurs potentiels.

La recherche de sources d’informations pertinentes nécessite souvent une véritable culture *knowledge* qui ne saurait s’improviser. Cette étape est capitale dans la mesure où elle influence fortement la qualité des informations mises à la disposition des utilisateurs. Le succès de la deuxième

étape est largement conditionné par la capacité des acteurs du *knowledge* à comprendre les besoins de l’utilisateur final. Une immersion fréquente dans le monde des utilisateurs est indispensable à la production de données répondant à leurs besoins.

Enfin, l’étape de mise à disposition de l’information doit également être abordée avec beaucoup d’attention : il ne faut pas attendre que l’utilisateur vienne chercher l’information, mais au contraire aller vers lui par l’intermédiaire du support le plus convivial possible.