



HAL
open science

COMPTABILITÉ ET PRIX DE REVIENT: ANALYSE EN MILIEU BANCAIRE / COST ACCOUNTING: ANALYSIS IN A BANKING ENVIRONMENT

E. Charles, Ch. Kobel, B. Morard, P. Viallanex

► **To cite this version:**

E. Charles, Ch. Kobel, B. Morard, P. Viallanex. COMPTABILITÉ ET PRIX DE REVIENT: ANALYSE EN MILIEU BANCAIRE / COST ACCOUNTING: ANALYSIS IN A BANKING ENVIRONMENT. Modèles d'organisation et modèles comptables, May 1995, France. pp.cd-rom. hal-00818597

HAL Id: hal-00818597

<https://hal.science/hal-00818597>

Submitted on 19 Sep 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMPTABILITÉ ET PRIX DE REVIENT : ANALYSE EN MILIEU BANCAIRE

COST ACCOUNTING :
ANALYSIS IN A BANKING ENVIRONMENT

E. CHARLES
Ch. KOBEL
B. MORARD
P. VIALLANEX

Prix de revient, coûts standards, rentabilité, allocation des charges

Cost price, standart cost, profitability, cost allocation

RÉSUMÉ

La gestion de la banque a été marquée par les profondes mutations qu'a subi ce secteur d'activité durant ces vingt dernières années. Le problème de fond qui se dégage est celui de la détermination de la profitabilité des activités bancaires. Cette notion de profitabilité implique la détermination du coût des activités, services ou produits, indispensable à l'évaluation et à l'approche de la rentabilité.

Notre problématique se situe au niveau de la détermination d'un prix de revient. Sur quelle entité baser l'évaluation du coût, et comment procéder ? Il s'agira alors de proposer une méthode d'évaluation des coûts qui prend particulièrement sa place dans le milieu bancaire, en tenant compte de la spécificité de ce type d'entreprise de service.

Dans un premier temps, nous présenterons la problématique du coût dans ce milieu particulier, dans un second temps, nous proposerons le modèle d'évaluation des coûts et enfin, la dernière section concernera une application de ce modèle à une banque.

Abstract

Banking management has changed drastically over the last twenty years. A major concern that emerges is the determination of profitability for different banking activities which implies the cost estimation of activities, products or services. The research question concerns the establishment of a pertinent cost system. On which entity or segment is it relevant to compute the costs, and how ? In this context, it is imperative to propose a specific cost accounting method for the banking sector. First, the costing problem in the banking sector will be adressed. Second, a model will be proposed and third, we will present an application of the model.

INTRODUCTION

La gestion de la Banque a été marquée par les profondes mutations qu'a subit ce secteur d'activité durant ces vingt dernières années. Après une phase de croissance tout azimut, on parvient aujourd'hui à une phase de consolidation qui s'accompagne d'une réflexion sur les structures et les modes de gestion. Au niveau stratégique, deux grandes options semblent se dégager : le développement vers la banque universelle (notion de diversification des activités), le développement vers la banque spécialisée (politique de niche, concentration). Cette problématique introduit une question plus prosaïque, celle de la rentabilité des activités bancaires. Différentes études, dont celle de ROSE (1992), introduisent la notion de portefeuille de produits ou d'activités et analysent la rentabilité bancaire en terme de portefeuille dans un cadre *moyenne-variance*. La difficulté provient du fait que le rendement de l'activité bancaire n'a pas de définition aussi directe que celle d'un actif financier du type action.

Les buts de l'analyse de rentabilité sont entre autres de permettre une mesure juste de la performance et de compléter les informations de gestion.

De fait si le prix de vente d'un service peut être fixé par le marché, le coût de ce même service est bien plus délicat à définir. En particulier, si l'intérêt créditeur d'un prêt constitue le prix de vente et l'intérêt débiteur le coût de base, d'autres éléments de charges sont à considérer comme les frais de dossier, les frais de gestion divers et les charges de structure de l'organisme prêteur. Au-delà de ces aspects techniques, plusieurs interrogations se posent. La première question qui vient à l'esprit est de se demander comment il faut raisonner : par client ou par produit/service. A cette première interrogation s'ajoute une seconde : comment définir une activité bancaire et comment en apprécier le coût.

Dans cet article, nous allons essayer d'approcher la question du coût en considérant la banque comme une firme multiproduits qui, sur un horizon temporel assez court, va essayer d'approximer les prix de revient de ses services localisés dans différents départements. Dans la section 1, nous discuterons des problèmes de prix de revient en milieu bancaire. Dans la section 2, nous suggérerons un modèle de calcul de coût et dans la section 3, nous développerons une application.

SECTION I : PROBLÉMATIQUE DU COÛT EN MILIEU BANCAIRE

Pour exposer la problématique du prix de revient, il faut partir de la notion de profit bancaire qui peut se définir à partir de deux fonctions de la banque : l'intermédiation et la production de services. De façon très large, on peut appréhender l'activité d'une banque à partir des variables suivantes :

- G₁ : les gains réalisés sur les emplois de fonds,
- G₂ : les gains représentés par la facturation de services aux clients,
- C₁ : la rémunération des fonds empruntés ou coût d'illiquidité,
- C₂ : la fonction de coût bancaire,
- C₃ : les provisions pour créances douteuses,
- C₄ : le coût des fonds propres.

On peut alors écrire la fonction de profit bancaire telle que :

$$P = G_1 + G_2 - C_1 - C_2 - C_3 - C_4$$

La formulation globale précédente fait l'hypothèse qu'il n'y a que deux sources de revenus liés à l'emploi de fonds et à la vente de services (prestations au niveau des guichets et opérations courantes de la banque au profit des clients). En ce qui concerne les éléments de charge, on considère cinq sources : la rémunération des fonds d'emprunts, le coût lié à des surfinancements, les charges bancaires proprement dites (salaires, frais informatiques, frais de structure) et enfin les charges liées aux provisions et à la rémunération des fonds propres.

De ces variables on peut faire deux analyses différentes au niveau global. On peut chercher à savoir quelle est l'origine du profit bancaire ou ce qui est équivalent quelle est la fonction globale de coût bancaire. D'un autre côté on peut s'intéresser à une analyse plus fine de la rentabilité bancaire à partir des prestations fournies par la banque.

Dans la première série d'analyses, on trouve les travaux récents de GLASS et McKILLOP (1992) ou encore de PULLEY et HUMPRHEY (1993). Les auteurs de ces articles estiment une fonction de coût bancaire en répertorient les facteurs de production en inputs (capital, travail et dépôts) et les réalisations en outputs (investissements et prêts). Cette fonction de coût bancaire doit être entendue au sens large puisque l'on cherche ici, entre autre à estimer les économies d'échelle à la suite de la modification de la réglementation bancaire (ou de l'évolution technologique). En particuliers les travaux des premiers auteurs cités font apparaître des déséconomies d'échelle sur l'ensemble de la période d'étude.

Si on aborde le second aspect, on sera plutôt tenté de définir le coût des différents services bancaires. Ceci induit une approche en terme de prix de revient. Cette seconde

approche plus comptable et moins économétrique à été suivie entre autres par BOS, BRUGGINK et IKES (1994). L'idée des auteurs revient à poser que le profit bancaire correspondrait à la différence des revenus et des charges. Pour ce qui est de l'approche revenu, les auteurs dégagent la notion de marge d'intérêt nette (différence entre crédits et emprunts), avec affectation de cette marge sur la base d'un prix de transfert entre services ou entre produits (SCHIERENBECK (1985)).

1) L'analyse de profitabilité :

Sans trop particulariser l'activité bancaire, on peut considérer que deux centres d'activités caractérisent ce type d'entreprise : le centre de profit et le centre de charge. Dans le premier cas on va trouver tous les services au contact direct de la clientèle (depuis le gérant de portefeuille jusqu'au caissier). Ce centre se définit alors par rapport à la demande mais aussi par la nature de ses prestations. A l'opposé nous pouvons envisager trois types de départements : les départements opérationnels, les services généraux et les centres de structure. Toutes ces activités travaillent pour les premiers en réalisant des opérations, définissant des procédures (audits et informatiques) et en assurant enfin des tâches d'encadrement et de direction. De ces centres de charge, certaines opérations peuvent être identifiées aisément (par exemple la remise de chèques ou le détachement de coupons). D'autres sont plus difficiles à cerner (par exemple comment définir et allouer des tâches de direction). Certains coûts et revenus (principalement les commissions) sont facilement attribuables à une prestation ou à un service particulier car ils sont en relation directe et souvent exclusive à ceux-ci. Il en va autrement avec les charges générales et indirectes qui posent un certain nombre de difficultés.

Le premier obstacle est de nature temporelle (le caractère long terme de certains produits comparé à celui court terme des charges). En effet, un crédit génère dans les situations courantes une charge immédiate au moment de son établissement, mais les revenus qui en découlent sont répartis dans le temps.

Le deuxième obstacle est constitué par les problèmes de tarification interne, le rattachement à un service (ou à plusieurs) et qui débouchent sur une question fondamentale : le problème de l'allocation ou répartition des coûts.

Concernant la tarification des transferts de fonds, nous pouvons admettre avec FITZ (1988) qu'elle doit servir 3 objectifs :

- servir de support à l'évaluation des actifs / passifs,
- analyse de la profitabilité client, produit, centre de profit,
- analyse de la marge nette bancaire.

En conséquence elle doit présenter d'après SCHIERENBECK et ROLFES (1988) trois propriétés :

- être juste et acceptable,
- coller au système comptable,
- être facile à utiliser.

Dans cette perspective, on peut considérer plusieurs méthodes d'évaluation :

1/ Méthode du pool unique

Dans cette approche, on calcule le coût moyen des fonds (total ou marginal) et par différence avec le prix moyen de vente on en déduit une profitabilité brute.

2/ Méthode des pools multiples

Dans son principe elle est semblable à la première procédure mais affinée par le classement des fonds sur des critères de maturité, sensibilité, origine et durée. Par hypothèse, les fonds d'un certain pool sont employés à l'intérieur de celui-ci. On peut aussi définir un taux de transfert entre pools.

3/ Matched opportunity rate (MOR)

Par hypothèse chaque transaction entre client et banque contribue au revenu de celle-ci (SCHIERENBECK (1985)) et devrait être considérée comme une source indépendante de revenus. Cette source de revenus a deux composantes: l'excès de revenu de cette transaction par rapport au marché et la charge de la transaction (mismatch) définie comme la contribution de celle-ci à la position de charge dans le compte d'exploitation de la banque.

Ces trois démarches ont paru suffisantes dans le domaine bancaire jusqu'à une date récente. Toutefois, les marges d'intérêts sont généralement décroissantes et du fait de l'augmentation de la concurrence dans le secteur bancaire il n'y a que de faibles possibilités d'accroître les commissions. Il s'agit donc de travailler sur les coûts pour maintenir la rentabilité de la banque. A ce premier phénomène il faut ajouter la diminution du délai de mise à disposition des fonds transférés (synchronisation entre date de valeur et date comptable). De ce fait, la rémunération de ces services n'étant plus assurée par la différence de date de valeur, celle-ci dépend de plus en plus des émoluments perçus, basés sur des coûts estimés et/ou sur ce que le marché supporte.

Au vu de leur importance, la question de la répartition des charges indirectes se pose ainsi avec une acuité nouvelle pour les banques désireuses d'évaluer sérieusement les coûts à facturer à leurs clients.

2)Évaluation des coûts :

Si l'on a pu remarquer que la question de l'analyse de la profitabilité brute était difficile mais non insurmontable, l'introduction des charges liées à l'exploitation pose un problème beaucoup plus délicat à envisager. En première analyse on peut distinguer deux cas de figure : soit les charges sont qualifiées de directes, soit d'indirectes. En toute généralité, on peut considérer dans un organisme bancaire 4 grandes catégories de charges :

- les charges de main d'oeuvre (entre 60% et 70%),
- les frais liés à l'informatique bancaire (entre 15% et 25%),
- les frais de siège et de direction (entre 5% et 10%),
- les loyers, la publicité et les amortissements (entre 5% et 10%).

Ces charges sont dans leurs ensemble éminemment indirectes et donc doivent faire l'objet d'une répartition. Par leur importance, on comprend rapidement que répartir les charges de main d'oeuvre permet déjà d'approcher le coût par produit.

Trois méthodes semblent s'être imposées dans la pratique :

- *Le chronométrage* : technique par laquelle pour chaque opération bancaire répertoriée, un temps unitaire est chronométré. Cette procédure issue d'approches industrielles possède une variante qui consiste à procéder par interview en demandant à chaque personne concernée son estimation de temps passé, validé par la suite par recoupement avec le chronométrage manuel. Dans le cas de procédures formelles, on définit des standards.
- L'allocation suivant une règle proportionnelle du type quantité, profitabilité brute ou tout autre critère supposé pertinent.
- L'approche du coût basé sur les activités qui est le recensement par activité de tous les types de consommations possibles que l'on cherche à affecter quantitativement.

Toutes ces procédures présentent des avantages et des inconvénients. En particulier, la première procédure suppose des conditions de travail hautement standardisées, ce qui est loin d'être le cas dans le secteur bancaire. La seconde procédure relève de l'arbitraire le plus complet car rien ne permet de justifier le choix de la base de l'allocation. Enfin, il reste à la troisième à faire ses preuves. Il est à noter que si les publications sont nombreuses, les applications sont peu documentées et les répartitions restent le plus souvent basées sur la seconde approche.

Toutes ces difficultés ont conduit différents auteurs dont SCHRAMBACH (1990) à penser que les prix de revient "n'existent pas dans la banque". Ce raisonnement qui part de la difficulté du problème et conclut à l'impossibilité de la solution nous paraît spécieux et rapide. Nous montrerons dans la section suivante que les prix de revient sont utiles et que leur calcul est possible.

SECTION II : APPROCHE FORMELLE DU PROBLÈME DU COÛT

De ce qui précède, on peut déduire que le problème de l'estimation du coût de l'activité bancaire demeure une question ouverte. Ceci incite à une première interrogation au sujet de l'utilité du calcul du coût. La réponse peut être double.

- Tout d'abord la connaissance du coût permet d'anticiper la préparation des budgets et d'apprécier sous quelles conditions d'activités les objectifs de profits peuvent être atteints par les différents départements prestataires de services.
- Ensuite, en situation de vive concurrence, la connaissance des coûts permet de définir la politique de la banque vis à vis de leurs clients. En effet la connaissance de la marge d'exploitation d'un client (revenus moins frais directs) est notoirement insuffisante pour savoir si le client est rentable pour la banque. Cela est d'autant plus vrai que dans ce domaine, aucune tarification des services n'existe.

Ces deux arguments peuvent justifier la recherche et la mise en place d'un système de coût par produit et par client. Comme le précisent les auteurs cités, le problème du coût d'un client doit être recherché du côté du coût des services occasionné par ce client. Pour simplifier la présentation, on va considérer un département avec n opérations rendues et pour lequel, par hypothèse, la nature des services par client est connue. On dispose par période de la charge totale de la main d'oeuvre (heures travaillées) et du nombre d'opérations par nature et cela sur un intervalle de temps T ($T > n$).

Soit :

- x_{it} : le nombre d'opérations du type i réalisé à l'instant t avec $t=1, \dots, T$, et $i=1, \dots, n$;
- c_t : la charge par période enregistrée, avec $t=1, \dots, T$;
- a_i : le temps unitaire passé pour réaliser l'opération i qui représente l'inconnue du problème.

La relation entre la charge et les opérations réalisées à un instant t sera :

$$c_t = \sum_{i=1}^n a_i x_{it}$$

Cette formulation traduit le fait que d'une part la relation charge/nombre de prestations est approximativement linéaire et que d'autre part, il n'y a pas au sens strict de charge non affectable à l'activité de prestation de services. Cette formulation des conditions de résolution du problème est très globale. On peut rajouter certaines conditions que devrait remplir la solution :

- Les coûts unitaires obtenus par prestation devraient nous permettre de retrouver la charge globale de l'ensemble de la période, dès lors qu'ils seraient multipliés par le nombre d'opérations,
- Par période. On peut admettre qu'il existe une certaine erreur liée à des aléas ponctuels (absences, congés, activités-produits particulières),
- Les coûts de toutes les prestations doivent être significativement positifs dans la situation où les prestations ont été réalisées.

Sous les trois conditions posées, on peut définir le système de coût à partir du modèle suivant :

$$\begin{aligned} & \text{Min} \sum_{r=1}^T (c_r - \sum_{i=1}^n a_i x_{ri})^2 \\ \text{Sc: } & \sum_{r=1}^T c_r = \sum_{r=1}^T \sum_{i=1}^n a_i x_{ri} \\ & a_i^- \leq a_i \leq a_i^+ \forall i = 1..n. \end{aligned}$$

Le modèle précédent peut être vu comme une régression sous contraintes au sens des moindres carrés. Il présente plusieurs particularités intéressantes :

- La relation est approximativement linéaire, ce qui permet d'intégrer des périodes atypiques résultant de sur/sous activité passagère,
- La première contrainte nous impose simplement que sur l'intervalle de temps choisi $(1, \dots, T)$ il y ait stricte égalité entre charge à affecter et charge affectée, ce qui traduit une condition de cohérence de la règle,
- L'information antérieure de la comptabilité analytique peut être intégrée à partir des dernières contraintes de bornes.

Il devient clair que la connaissance des temps par opération constitue l'étape essentielle du calcul (à l'étape de l'évaluation il suffit, en effet, de multiplier ces temps par le taux horaire moyen). Au stade ultime du calcul et pour connaître le coût par client il nous faudra disposer de toutes les prestations par clients.

SECTION III : APPLICATION AU CAS D'UN SERVICE BANCAIRE DE TRANSFERT.

Afin d'appuyer sa pertinence, la formulation mathématique précédente doit à présent être confrontée à un problème réel. Nous avons choisi une banque pratiquant la gestion de patrimoine, constituée de 4 départements décrits par le schéma ci-dessous.

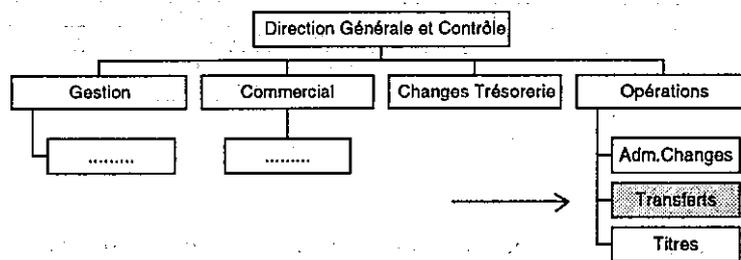


Schéma 1: Organigramme de la Banque

On remarquera que chacun des ces départements est un centre de responsabilité qui peut être vu à la fois comme centre de profits et comme centre de coûts. La seule exception se situe au niveau de la direction générale et du contrôle qui sont clairement identifiés comme centres de charges. Pour chacun des quatre départements (opérationnels), la quasi totalité de la charge est représentée par de la main d'oeuvre. On peut ajouter que les prestations réalisées peuvent être identifiées et mesurées sans difficulté particulière. Pour simplifier la présentation de l'application nous nous limiterons à discuter de l'estimation du coût unitaire des prestations du département transferts.

Certaines opérations de ce département sont dites "automatiques" alors que les autres sont dites "manuelles". L'origine de cette différenciation tient à la procédure utilisée pour réaliser l'opération. L'analyse des opérations du département permet de dégager 12 opérations types. Toutes ces opérations sont réalisées de façon régulière par un personnel dont le volume n'a pas sensiblement varié.

No d'opération	Code opération	Descriptif
1	21 auto	Bonification automatique
2	21 manu	Bonification manuelle
3	23 manu	Remise de chèques manuelle
4	20 auto	Encaissement de chèques clients automatique
5	20 manu	Encaissement de chèques clients manuel
6	29 auto	Émission de chèques de banques automatique
7	29 manu	Émission de chèques de banques manuelle
8	28 auto	Ordre de paiement national automatique
9	28 manu	Ordre de paiement national manuel
10	81 auto	Ordre de paiement à l'étranger automatique
11	82 auto	Ordre permanent automatique
12	82 manu	Ordre permanent manuel

Tableau 1 : Descriptif des opérations

Avant de présenter les données, il demeure une dernière question qui se rapporte aux contraintes de bornes indispensables à cette formulation du modèle. Dans ce problème, nous avons utilisé une information ponctuelle fournie par l'organisation (deuxième période des données). Afin de constituer la borne, nous calculons plus ou moins 75% de la valeur estimée initialement.

No d'opération		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
période	Charge en heures	21 auto	21 manu	23 manu	20 auto	20 manu	29 auto	29 manu	28 auto	28 manu	81 auto	82 auto	82 manu
1	1104	1100	638	835	622	262	596	60	948	1360	1278	301	76
2	992	1032	586	604	413	211	401	31	778	1466	1172	227	143
3	1076	1224	628	793	479	228	457	32	932	1564	1398	306	83
4	1044	1122	589	623	458	205	441	43	937	1481	1372	196	172
5	1084	1033	460	696	365	186	350	34	848	1303	1283	171	81
6	1100	1157	628	629	502	221	477	46	943	1395	1352	214	99
7	1184	1192	582	804	449	274	429	61	977	1559	1303	301	136
8	1004	1006	514	550	335	211	324	34	688	1243	1134	215	80
9	1057	1119	446	654	408	213	390	48	856	1250	1392	261	107
10	1205	1181	571	681	456	250	434	57	997	1462	1461	279	145
11	1210	1130	580	707	433	223	422	58	878	1426	1403	247	80
12	1152	1364	694	744	470	226	452	43	1118	1700	1479	263	100
13	1080	1205	787	656	433	195	417	54	1154	1455	1395	328	94
14	1158	1181	774	672	360	211	344	75	912	1355	1332	315	89
15	1221	1373	651	708	489	191	470	48	1021	1681	1660	327	115
16	1048	1307	769	753	410	190	391	54	961	1345	1721	309	138
17	1092	1243	572	662	348	157	340	43	865	1140	1561	285	88
18	1124	1528	681	765	474	201	454	45	1059	1645	1865	334	111
19	1184	1461	585	735	401	192	389	39	1073	1502	1853	210	130
20	1096	1250	553	702	376	172	371	41	806	1291	1487	277	81
21	1047	1405	593	747	374	176	358	42	858	1248	1610	298	102
22	1121	1502	874	727	434	198	421	58	970	1336	1710	299	88
23	1296	1608	720	847	476	207	467	44	1142	1285	1655	291	103
24	1124	2656	825	871	460	219	441	49	1250	1596	1926	259	110
25	1128	1565	630	804	377	179	361	51	1131	1480	1840	317	71
26	1068	1333	720	717	370	182	356	45	1077	1445	1563	316	90
27	1096	1523	750	799	425	191	38	38	1151	1572	1814	325	132
28	1060	1264	580	733	361	191	348	34	1234	1126	1668	312	92
29	1172	1295	562	737	377	191	368	40	2209	549	1595	351	36
30	1124	1359	578	714	367	184	348	48	2156	438	1777	387	56
31	1116	1199	477	618	399	215	381	29	2324	661	1506	358	56
32	1180	1170	458	645	313	151	306	26	2080	321	1569	356	36
33	954	1231	586	609	383	170	364	29	2219	402	1665	338	65

Tableau 2 : Données par période ; charge horaire et prestations.

Le tableau suivant résume les coefficients (optimaux) obtenus pour chaque année:

Descriptif	1992	1993	1992-1994
Bonification automatique	3.78	2.75	2.92
Bonification manuelle	5.45	4.84	5.14
Remise de chèques manuelle	20.86	22.77	21.86
Encaissement de chèques clients automatique	1.90	2.53	2.43
Encaissement de chèques clients manuel	14.07	15.35	14.71
Émission de chèques de banques automatique	8.17	10.89	10.44
Émission de chèques de banques manuelle	12.83	13.99	13.41
Ordre de paiement national automatique	5.58	4.69	6.74
Ordre de paiement national manuel	11.81	9.59	9.28
Ordre de paiement à l'étranger automatique	7.60	5.52	6.78
Ordre permanent automatique	8.52	11.36	10.88
Ordre permanent manuel	13.86	15.12	10.71

Tableau 3 : Temps calculé par opération.

On remarquera immédiatement que les temps obtenus par opération sont sensiblement différents les uns des autres, ce qui différencie nettement la répartition utilisée du calcul de la répartition sur la base d'un prorata quantités. On remarquera aussi que les opérations manuelles sont systématiquement plus coûteuses en temps que les opérations automatiques, ce qui est cohérent. Enfin les calculs ont été effectués pour la totalité de la période sous revue (soit 33 mois de 1992 à 1994) ainsi que pour deux sous périodes (année). De faits, les solutions obtenues sont assez stables, illustrant par là même la continuité de l'organisation.

SECTION IV : CONCLUSION

La définition de la rentabilité bancaire repose sur une connaissance approfondie des relations entre charges et produits ou activités. Dès l'instant où l'on tente de décomposer la rentabilité, la question de la répartition des charges indirectes devient incontournable. Sans nier la réelle difficulté d'approcher ce problème, nous pouvons conclure à l'utilité et à la faisabilité de la détermination du prix de revient des produits bancaires.

Résumons rapidement les points qui nous paraissent essentiels :

- La définition d'une rentabilité produit / client est indispensable à l'analyse de la performance bancaire et à la définition d'objectifs budgétaires pertinents.
- Ce problème se ramène avant tout à l'utilisation adéquate d'une règle de répartition justifiable.
- Le coût ainsi obtenu se développe facilement en coût complet et pourrait servir de base à une tarification client ou à une estimation du coût client.

Enfin, et c'est loin d'être négligeable, cette approche fournit des informations quantitatives sur le fonctionnement de l'organisation, sur l'importance effective de tel produit ou activité, ainsi que sur son évolution.

Nous terminerons en remerciant la Direction de la Banque Scandinave en Suisse qui a eu l'amabilité de nous accueillir et de soutenir cette recherche en fournissant des données essentielles ainsi qu'une aide constante dans l'analyse de ce problème.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBISETTI E., BOEMLE M., EHRSAM P., GSELL M., NYFFELER P., RUTSCHI E., "Handbuch des Geld, Bank und Börsenwesens der Schweiz", Ott Verlag Thun, 1987.
- BIAGGIO L. "Controlling als Instrument der Bankführung", Die Unternehmung, 45.Jahrgang, Nr3, 1991, pp.184-206.
- BOS J.J.,BRUGGINK B.,IJSKES E. "Cost Accounting in Banking", European Accounting Association, Venise, 1994.
- BOTTEON O."Le Contrôle de Gestion: un Système Simple", Revue Banque, No 482, Avril 1988, pp 400-406.
- CHORAFAS Dimitris N., "Bank profitability - From Cost Control to Pricing Financial Products and Services", Butterworths, 1989.
- DE WECK P."Vision Future de la Banque Universelle".Actes de la conférence de l'IGBF, cahier No 6, Mai 1994, pp. 15-21.
- FITZ C.G. "Design Framework for a Bank Profitability Management System (part III)", Journal of Bank Cost & Management Accounting, 1988, vol 1 No 6, pp. 74-93.
- GLASS J.C., McKILLOP D.G. "An empirical analysis of scale and scope economies and technical change in an Irish multiproduct banking firm", Journal of Banking and Finance, North-Holland, 1992, pp. 423-437.
- PIKETTY J. "Le Contrôle de Gestion comme Instrument de Management", Revue Banque, No 488, Novembre 1988, pp. 1098-1103.
- PULLEY B. Lawrence, HUMPHREY B. David, "The Role of Fixed Costs and Costs Complementarities in Determining Scope Economies and the Cost of Narrow Banking Proposals", Journal of Business, vol 66, 1993, pp. 437-462.
- RICHARD P."Un Système de Comptabilité de Gestion dans une Banque", Revue Banque, No 505, Mai 1990, pp. 507-510.
- ROUACH M, NAULLEAU G. "Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier : Clé pour la compétitivité", Revue Banque, 1991.
- SCHRAMBACH G. "Coût de Revient plus Bénéfice ou Prix de Marché", Revue Banque, No 504, Avril 1990, pp. 350-352.
- SCHIERENBECK H., ROLFES B. "Entscheidungsorientierte Margenkalkulation", Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band 38, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 1988.