

Performances bancaires - quelques défis clé pour les banques roumaines

Monsieur André Taymans est revenu à l'IBR du 20 au 23 janvier 2003 afin de continuer la collaboration avec notre institut par un séminaire sur "La gestion des critères de performance".

Lorsqu'on ouvre le rapport annuel d'une banque, on trouve très vite, la plupart du temps, quelques indicateurs qui sont sensés fournir une synthèse des performances réalisées par la banque au cours de l'année sous revue, ainsi qu'une comparaison avec ses résultats des années antérieures.

Ces ratios sont bien connus. Les plus fréquents sont *Return On Assets (ROA)*, *Return On Equity (ROE)* et *Capital Adequacy Ratio (CAR)*. De plus en plus souvent, on commence également à trouver un nouveau ratio - *Cost/Income Ratio (CIR)* - qui mesure l'efficacité des moyens mis en œuvre par une banque pour générer un revenu final.

Si ces indicateurs ont leur utilité pour apprécier les performances financières d'une banque, il convient toutefois de les relativiser et de les resituer, de manière critique, dans un contexte plus large, à la fois quantitatif et qualitatif, macro-économique et micro-économique.

Tel était l'objectif du séminaire qui s'est tenu, dans les locaux de l'IBR, du 20 au 23 janvier dernier. Il faisait suite au séminaire qui avait été organisé sur le même thème en septembre 2002. Durant ces deux sessions, 47 participants, venus des principales banques roumaines, ont eu l'occasion de réfléchir sur ces thèmes, et de mesurer quelques uns des principaux défis qu'ils auront à relever dans les années à venir.

Si l'on examine la manière dont le secteur financier roumain, tous segments confondus, joue le rôle qui est le sien sur le plan macro-économique, à savoir assurer une relation optimale entre les agents économiques ayant des surplus de capitaux et ceux qui ont des besoins de capitaux, on observe assez logiquement une prédominance du secteur bancaire sur les marchés des capitaux et les marchés monétaires. Cette situation, qui s'explique aisément par les évolutions historiques et économiques récentes, est caractéristique de la plupart des pays candidats à l'accession au sein de l'Union Européenne. Elle justifie dès lors la présence d'un secteur bancaire performant, remplissant de manière toujours plus profonde son double rôle d'intermédiation et de transformation. Emprunter court et prêter long est nécessaire au développement économique de la Roumanie.

Si les performances macro-économiques du secteur bancaire sont indispensables, elles sont indissociables des performances individuelles des banques.

En ce domaine, il convient de ne pas oublier qu'il n'y a pas que les performances financières qui sont importantes: n'oublions pas en effet les performances commerciales (mettre sur le marché un nouveau produit - accroître ses parts de marché...), les performances

technologiques (développer les canaux de distribution électroniques...) ou encore celles qui sont réalisées sur le plan de l'organisation interne des banques (amélioration des processus, ressources humaines, formation...).

Les performances financières réalisées par une banque constituent toutefois une synthèse commode de ses résultats. Commode mais parfois dangereuse dans l'interprétation qu'on peut donner à ces indicateurs...

Les performances financières sont en effet un concept à la fois relatif et limité :

Relatif, dans la mesure où elles n'ont de sens que si on les compare à une référence externe valable (l'ensemble du marché ? Peer group ?), ainsi qu'à la référence interne constituée par la réalisation du plan stratégique propre à la banque.

Limité, dans la mesure où on se base, par la force des choses, sur des résultats comptables historiques, tournés vers le passé, et déterminés par des règles comptables qui sont fatalement le résultat d'un certain nombre de choix conceptuels (IAS/IFRS par exemple).

En matière de performances bancaires, les deux questions à se poser sont dès lors les suivantes: d'où viennent les performances réalisées ? Sont-elles appelées à se poursuivre ? La réponse à ces questions, orientées tant vers le passé que vers l'avenir, sont de nature essentiellement qualitative : qualité de la stratégie et de l'organisation interne, qualité des profits réalisés.

Au cours du séminaire, différents aspects de cette problématique ont été abordés, en mettant en évidence l'évolution des meilleurs standards internationaux. Ont été ainsi discutés le passage progressif du management basé sur les profits au management basé sur la valeur, le passage du management basé sur les produits au management basé sur les clients, le passage attendu des dispositions de Bâle I vers celles de Bâle II.

Le concept de « capital économique », associé aux instruments de type RAROC, prend dans ce contexte une place sans cesse grandissante dans la gestion moderne des banques. Ce concept est basé sur une gestion des risques qui établit une distinction entre « pertes attendues » et « pertes inattendues ». Dans les années à venir, ces méthodes devraient se généraliser, tant pour les risques de crédit que pour les risques opérationnels.

A côté de la gestion des risques, la gestion de la qualité constitue un autre défi important pour les banques, qui auront à œuvrer dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel. De nombreux modèles existent sur le marché à cet égard.

Ainsi qu'on le constate, la « science » s'empare de plus en plus de la gestion moderne des banques. Il y a lieu toutefois de ne jamais oublier qu'à côté de ces techniques qui se développent, il y a l'« art » du banquier, basé sur son bon sens et l'expérience qu'il a de ses clients.

C'est l'importance de ce mélange d'art et de science qui constituait le message final de ce séminaire, une fois de plus organisé de main de maître par l'IBR.

André Taymans
ATTF Luxembourg