



COMMISSION BANCAIRE  
DE L'AFRIQUE CENTRALE

**4<sup>ème</sup> réunion annuelle de concertation  
avec la Profession Bancaire et Financière**

*(Douala, le 16 janvier 2012)*

**STRUCTURE DES COMPTES DE  
RESULTAT ET EVOLUTION DES FRAIS  
GENERAUX**

## INTRODUCTION

Le Secrétariat Général de la COBAC reçoit chaque année les déclarations des comptes de résultat des établissements de crédit. Ces comptes sont minutieusement analysés afin de saisir les bases de la profitabilité des établissements. La mise à jour du système CERBER en 2008 a permis d'affiner les données recueillies et d'introduire les comptes d'exploitation provisoires.

La réunion de concertation avec les Commissaires aux comptes des établissements de crédit organisée le 31 mai 2011 a été l'occasion de rappeler à ces derniers l'obligation de certification des comptes clos au 30 juin. A cet effet, le Secrétariat Général de la COBAC se réjouit de ce que pour l'année 2011, et à quelques exceptions près, toutes les banques ont communiqué leurs états financiers semestriels certifiés.

Toutefois, il convient de rappeler que les états réglementaires et financiers communiqués par plusieurs établissements manquent de fiabilité. La comptabilisation des opérations effectuées par quelques établissements de crédit est encore perfectible. Des écarts importants sont souvent relevés entre les états périodiques transmis à la COBAC et les reclassements opérés par les équipes de vérification sur place. L'application peu rigoureuse du Plan comptable des établissements de crédit (PCEC) est généralement la cause de ces différences de soldes. Pour bien des entités, la comptabilisation obéit tout d'abord aux normes groupe plutôt qu'aux prescriptions du PCEC. Les états financiers de certaines banques dont le total du bilan excède 50 milliards de FCFA restent certifiés par un seul commissaire aux comptes en violation des dispositions en vigueur. Ces divers manquements déteignent non seulement sur la qualité d'information utile à toute analyse mais rend notamment difficile la comparabilité des conditions d'exploitation entre banques ou entre systèmes bancaires nationaux.

Examinant les comptes de résultat à fin décembre 2009 des banques de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC), lors de sa réunion ordinaire du 20 juillet 2010 à Yaoundé, la Commission Bancaire constatait que les frais généraux s'inscrivaient considérablement en hausse. Aussi, avait-elle instruit son Secrétariat Général afin de diligenter une enquête sur ce sujet en vue de déterminer les facteurs explicatifs de cette évolution. C'est ainsi que concomitamment avec l'enquête annuelle sur les conditions de banques, une étude sur l'évolution des frais généraux entre 2005 et 2010 a été menée en 2011. La Commission Bancaire a pris connaissance des résultats de cette étude lors de sa session du 7 juillet 2011.

La présente note décrit les principales tendances d'évolution de la structure des comptes de résultat tels que déclarés par les banques (I) de 2005 à 2011. Elle rend compte ensuite des observations tirées de l'étude sur l'évolution des frais généraux des banques (II) à l'occasion de l'enquête menée en 2011.

## 1. STRUCTURE DES COMPTES DE RESULTAT DES BANQUES

Entre 2005 et 2010, le nombre de banques en activité dans la CEMAC s'est accru de 10 unités passant de 34 à 44. Au cours de cette période, le résultat net des banques a diversement évolué. Il a progressé de 65% de 2005 à 2008 avant de régresser de 40% entre 2008 et 2009 puis de remonter de 33% entre 2009 et 2010. Dans le même temps, le PNB s'est régulièrement inscrit dans une tendance haussière à l'exception de l'année 2009 où il a légèrement fléchi (-1%) par rapport à 2008. Quant aux frais généraux, leur progression a été moins forte que celle du PNB jusqu'en 2008. Depuis 2009, ils progressent plus vite que le PNB.

La contraction du résultat net à partir de 2009 s'explique principalement par la constitution adéquate des provisions dans certaines banques en situation de restructuration. A ce stade, il convient de relever qu'à l'issue des missions de vérification de la COBAC, le résultat net dégagé par plusieurs banques se trouve parfois profondément modifié sous l'effet des provisions recommandées.

Le tableau suivant donne un aperçu sur l'évolution des principaux agrégats du compte de résultat des banques de la CEMAC au cours de la période sous revue.

### Principaux agrégats du compte de résultat en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	mi-2011
Produit net bancaire	306 956	339 219	406 029	483 588	478 191	517 677	291 988
Frais Généraux	170 727	185 908	210 960	238 967	261 388	292 019	147 700
Résultat brut d'exploitation	120 590	137 521	178 254	225 703	204 771	206 083	120 275
Résultat courant	98 407	114 751	144 671	159 828	118 273	130 668	83 861
<b>Résultat net</b>	<b>61 840</b>	<b>76 754</b>	<b>98 705</b>	<b>101 903</b>	<b>60 696</b>	<b>80 825</b>	<b>47 674</b>

### 1.1. L'analyse de la formation du résultat net à l'aide des soldes intermédiaires de gestion

#### 1.1.1. Le Produit net bancaire (PNB)

La composition du PNB des banques de la CEMAC reste dominée par la marge sur opérations avec la clientèle suivie de la marge sur opérations diverses. La marge sur opérations avec la clientèle est celle qui enregistre la plus forte croissance au cours de la période sous revue. Elle constitue plus de la moitié du PNB dans tous les pays sauf au Congo, où elle est supplantée par la marge sur opérations diverses. En somme, l'activité d'intermédiation classique représente la première source de revenus des banques de la zone.

Les enquêtes annuelles sur le coût du crédit menées par la COBAC montrent que les taux de sortie sur les différents types de concours accordés à la clientèle sont en diminution. Mais cet effet-prix est compensé par la hausse du volume des crédits distribués. De 2005 à 2010, les crédits bruts des banques de la CEMAC ont augmenté à un rythme annuel de 14,4%. Dans le même temps, les dépôts de la clientèle ont progressé au taux moyen de 14%. La part des dépôts non rémunérés n'a pas sensiblement évolué. Elle représentait 74%, 79% et 78% du total des dépôts respectivement à fin 2005, fin 2008 et fin 2010. Les ressources empruntées à la clientèle par les banques dans la zone demeurent donc bon marché. Le cout moyen des ressources clientèle est en baisse depuis 2005. A fin 2010, il s'établit à 1% contre 1,15% en 2008 et 2,03% en 2005.

La marge sur opérations de trésorerie, qui constitue la troisième composante du PNB, se réduit sévèrement depuis fin 2009 en liaison avec la baisse des taux de rémunération des placements à la BEAC. En effet, les taux d'intérêt sur placement à 7 jours, par exemple, qui s'élevaient à 2,2% au deuxième semestre de l'année 2008 sont revenus à 0,6% depuis fin juillet 2010. Dans le même temps, le taux de rémunération des réserves obligatoires est passé de 0,50% à 0,05%. Par ailleurs, les opérations sur le marché interbancaire se font principalement avec la BEAC. Les prêts entre établissements de crédit restent essentiellement limités aux banques opérant dans un même réseau.

La marge sur opérations financières, principalement alimentée des intérêts versés par l'Etat Gabonais sur les bons d'équipement à souscription obligatoire jusqu'en 2008, est également en diminution. Supprimés en juillet 2008, les derniers remboursements des coupons sont intervenus en février 2010. Toutefois, les récentes opérations d'émission d'emprunts obligataires effectués par les Etats de la sous région devraient contribuer au rebond de cette marge.

Enfin, particulièrement exercée dans très peu de banques, l'activité de crédit-bail est la dernière composante du PNB. La marge dégagée par cette activité a diversement évolué.

#### Composantes du PNB en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	mi 2011
Marge sur opérations de trésorerie	545	9 132	24 453	35 547	11 324	562	4 283
Marge sur opérations financières	14 613	14 913	16 595	15 891	12 567	75 38	4 877
Marge sur opérations avec la clientèle	148 401	154 557	186 716	211 657	245 759	274 243	163 613
Marge sur opérations diverses	138 190	157 306	170 040	206 520	219 447	217 363	116 660
- dont Opérations de change	115 592	132 145	150 711	188 653	181 869	140 565	-
Marge sur opérations de crédit-bail	5 207	3 311	8 225	13 973	-10 906	12 547	2 555
<b>Produit net bancaire</b>	<b>306 956</b>	<b>339 219</b>	<b>406 029</b>	<b>483 588</b>	<b>478 191</b>	<b>517 677</b>	<b>291 988</b>

### 1.1.2. Le Produit global d'exploitation

Les produits accessoires, qui avec le PNB contribuent à la formation du produit global d'exploitation, sont en constante augmentation. Ils ont progressé de 154% entre 2005 et 2010 et leur part dans le PNB est passée de 2,8% à 4,2% durant la période sous revue. Constitués essentiellement des revenus d'immeubles, les produits accessoires sont principalement réalisés dans les banques du Cameroun et du Gabon. Les parts respectives de ces deux pays dans le produit global d'exploitation de la CEMAC en 2010 s'établissent à 60% et 32%.

#### Produit global d'exploitation en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	mi-2011
Produit net bancaire	306 956	339 219	406 029	483 588	478 191	517 677	291 988
Produits accessoires	8 850	9 461	10 869	12 765	18 070	22 451	-
<b>Produit global d'exploitation</b>	<b>315 806</b>	<b>348 680</b>	<b>416 898</b>	<b>496 353</b>	<b>496 261</b>	<b>540 128</b>	<b>291 988</b>

### 1.1.3. Résultat brut d'exploitation

Entre 2005 et 2008, le résultat brut d'exploitation (RBE) des banques de la CEMAC a fortement progressé (+87%). Mais depuis 2009, celui-ci affiche une tendance baissière compte tenu de l'accroissement plus important des frais généraux par rapport au produit global d'exploitation.

Par ailleurs, en dépit de la hausse des valeurs immobilisées autres que financières qui sont passées de 123 295 millions de FCFA en 2005 à 189 007 millions de FCFA en 2010, les dotations nettes aux amortissements n'ont pas sensiblement évolué. Elles régressent même de 5% entre 2008 et 2009 alors que les valeurs immobilisées progressent de 13,7%. Ainsi, à l'instar des dotations aux provisions, les dotations aux amortissements demeurent sous-estimées dans bon nombre d'établissements de crédit comme le révèlent les missions de vérification sur place. En effet, il n'est pas rare, par exemple, de constater l'absence totale d'inventaires annuels des immobilisations dans certaines banques de la sous-région.

#### Résultat brut d'exploitation en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	mi-2011
Produit global d'exploitation	315 806	348 680	416 898	496 353	496 261	540 128	291 988
Frais généraux	170 727	185 908	210 960	238 967	261 388	292 019	147 700
Dotations nettes aux amortissements	24 489	25 251	27 684	31 683	30 102	36 602	16 200
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>120 590</b>	<b>137 521</b>	<b>178 254</b>	<b>225 703</b>	<b>204 771</b>	<b>206 083</b>	<b>120 275</b>

#### 1.1.4. Le Résultat courant avant impôt

Entre 2005 et 2010, le résultat courant des banques de la CEMAC a évolué de la même manière que le résultat brut d'exploitation. En effet, après avoir enregistré une croissance régulière à un rythme de 16,5% l'an de 2005 à 2008, le résultat courant des banques de la CEMAC a accusé un repli de 26% en 2009. Cependant, les dotations nettes aux provisions, qui ont faiblement progressé entre 2005 et 2006, affichent une forte hausse depuis 2007. Elles absorbent, à fin 2010, 36% du RBE contre environ 18% dans les années 2005 à 2007.

#### Résultat courant en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	mi-2011
Résultat brut d'exploitation	120 590	137 521	178 254	225 703	204 771	206 083	120 275
Dotations nettes aux provisions	22 183	22 770	33 583	65 875	86 498	73 310	36 414
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>98 407</b>	<b>114 751</b>	<b>144 671</b>	<b>159 828</b>	<b>118 273</b>	<b>132 773</b>	<b>83 861</b>

#### 1.1.5. Le Résultat net

De manière générale, les banques de la CEMAC engrangent régulièrement des bénéfices, hormis durant les trois premières années de démarrage ou lorsqu'elles sont en proie à des difficultés particulières. L'impact du résultat exceptionnel, généralement constitué des charges et produits afférents aux exercices précédents, dans la formation du résultat net demeure faible. Le niveau de l'impôt sur le résultat n'a pas sensiblement évolué au cours des trois dernières années.

#### Résultat net en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	mi-2011
Résultat courant avant impôt	98 407	114 751	144 671	159 828	118 273	132 773	83 861
Résultat exceptionnel	1424	4 246	6 315	-853	-504	-2 395	-
Impôts sur les sociétés	37 991	42 243	52 281	57 072	57 073	60 004	33 000
<b>Résultat net</b>	<b>61 840</b>	<b>76 754</b>	<b>98 705</b>	<b>101 903</b>	<b>60 696</b>	<b>80 825</b>	<b>47 674</b>

### 1.2. Evolution des ratios d'exploitation

#### 1.2.1. Le coefficient d'exploitation

Du fait de la progression moyenne plus importante du PNB (+15,8%) par rapport aux frais généraux (+11,7%), le coefficient net d'exploitation des banques de la CEMAC ne connaît pas d'évolution sensible dans la période sous revue. Les frais généraux apparaissent globalement contenus. Toutefois, cette vue d'ensemble masque d'importantes disparités. Les coefficients nets affichés par les banques de création

récente, celles à vocation de développement ou de promotion de l'habitat social et celles en situation de restructuration ressortent souvent élevés.

### 1.2.2. Le coefficient de rentabilité (ROE)

Le coefficient de rentabilité des banques de la CEMAC est en baisse depuis 2009, après s'être situé à des niveaux remarquables entre 2005 et 2008. La chute du résultat net conjuguée à la hausse des fonds propres, suite à l'obligation pour les banques en activité de porter leur capital social à 5 milliards de FCFA à fin juin 2010, sont à l'origine de la dégradation de la rentabilité des capitaux durant ces trois dernières années.

### 1.2.3. Le rendement des actifs (ROA)

A l'instar du coefficient de rentabilité, le rendement des actifs est en baisse depuis 2009 sous l'effet de la baisse du résultat net associée à une hausse normale des activités des banques existantes ainsi que le démarrage des activités des banques nouvellement agréées.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	mi-2011
Coefficient net d'exploitation (FG/PNB)	55,62%	54,80%	51,96%	49,42%	54,66%	56,41%	50,58%
Coefficient de rentabilité (RN/FPC)	15,79%	17,93%	20,03%	17,56%	9,30%	10,36%	7,3%
Coefficient de rendement (RN/Bilan)	1,64%	1,78%	1,78%	1,73%	0,95%	0,93%	0,57%
Total bilan (en M de FCFA)	3 775 986	4 310 916	5 548 278	5 896 919	6 381 841	7 583 840	8 255 755
Total fonds propres comptables (en M)	391 639	427 976	492 805	580 227	652 981	679 478	391 639

## 2. EVOLUTION DES FRAIS GENERAUX DES BANQUES

Il ressort des comptes de résultat régulièrement communiqués au Secrétariat Général de la COBAC, que les frais généraux des banques de la CEMAC sont passés de 170 727 millions en 2005 à 292 019 millions en 2010. Ils sont continuellement en augmentation d'une année à l'autre. Compte tenu de leur impact dans la formation du résultat net, la Commission Bancaire avait décidé de diligenter une enquête dans l'ensemble des banques afin d'appréhender les facteurs expliquant cette évolution.

Réalisée concomitamment avec l'enquête annuelle sur les conditions de banque, l'étude sur l'évolution des frais généraux s'est déroulée du 11 avril au 20 mai 2011. Pour mener cette enquête, le Secrétariat Général de la COBAC a retenu de travailler sur les données annuelles portant sur les charges générales d'exploitation (compte 64), les frais de personnel (compte 65) et les impôts et taxes (compte 66) pour la période allant de 2005 à 2010. Ces données ont été obtenues au moyen de requêtes

informatiques bien définies et préalablement adressées à l'ensemble des banques avant le déploiement de la mission.

L'enquête a couvert les 43 banques en activité dans la CEMAC en 2010. Cependant, les données relatives à trois banques<sup>1</sup> n'ont pas été prises en compte du fait qu'elles étaient inexploitable. De plus, les migrations informatiques en cours opérées dans certaines banques et des lacunes des systèmes d'information n'ont pas facilité le traitement des informations collectées.

**Sur la base des données recueillies par la mission lors de sa tournée, les principales tendances d'évolution des frais généraux des banques de la CEMAC se présentent comme suit :**

## **2.1. Situation d'ensemble**

Les frais généraux des banques de la CEMAC se situent à 266 248 millions de FCFA en 2010 contre 141 986 millions de FCFA en 2005. Ces frais ont progressé en moyenne annuelle de 13,4%.

Leur structure est marquée par la prédominance des charges générales d'exploitation et des frais de personnel qui représentent respectivement en moyenne 52,1 % et 42,2% du total des frais généraux. La part des impôts et taxes est restée quasi stable autour de 5,7%, sur la période sous revue, en partie grâce aux régimes fiscaux avantageux concédés à certaines banques au moment de leur implantation. De plus, les taux de l'impôt sur les sociétés dans les pays de la CEMAC n'ont pas subi de modification au cours de la période sous revue.

### **Frais généraux en millions de FCFA**

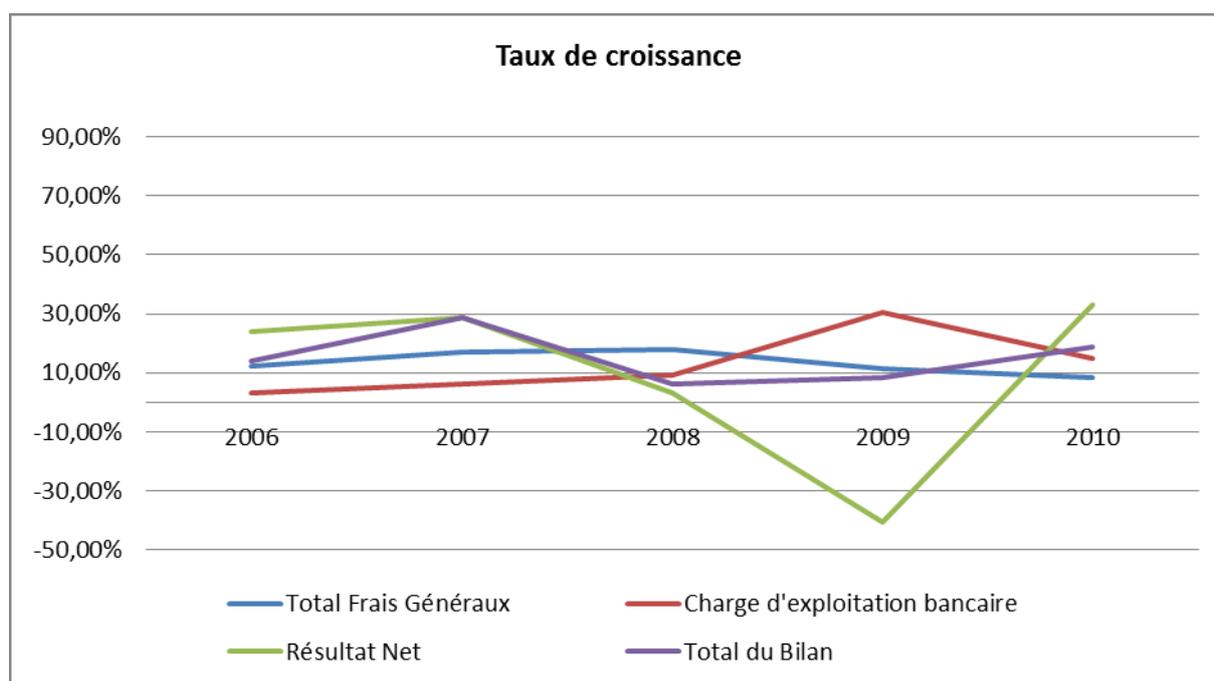
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</b>	70 403	80 536	93 774	115 161	132 807	142 527
<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>	63 931	70 245	81 991	92 550	98 544	108 114
<b>IMPOTS ET TAXES</b>	7 652	8 711	10 885	12 375	14 135	15 607
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>141 986</b>	<b>159 493</b>	<b>186 651</b>	<b>220 087</b>	<b>245 485</b>	<b>266 248</b>

L'étude montre que les frais généraux ont évolué en phase avec l'activité bancaire. En effet, la modernisation des outils utilisés par les banques (système d'information, systèmes et moyens de paiement, banque en ligne, etc.) a indéniablement favorisé la progression des frais généraux. Il apparaît même que leur évolution se stabilise plus vite que celle des charges d'exploitation bancaire. Ces dernières ont augmenté de 30,6% et 15% respectivement en 2009 et 2010. Toutefois, les frais d'assistance technique et les rémunérations des dirigeants participent de façon non négligeable à la hausse des frais généraux.

<sup>1</sup> Banque Agricole et Commerciale, La Congolaise de Banque et National Financial Credit Bank.

## Taux de croissance

	2006	2007	2008	2009	2010
Charges générales d'exploitation	13,0%	14,0%	19,9%	13,2%	8,2%
Assistance Technique et frais d'inspection	24,6%	33,0%	39,4%	26,0%	3,4%
Frais de personnel	9,9%	16,7%	12,9%	6,5%	9,7%
Impôts et taxes	13,8%	25,0%	13,7%	14,2%	10,4%
<b>Total Frais Généraux</b>	<b>12,3%</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,9%</b>	<b>11,5%</b>	<b>8,5%</b>
<b>Charges d'exploitation bancaire</b>	<b>3,3%</b>	<b>6,3%</b>	<b>9,2%</b>	<b>30,6%</b>	<b>15,0%</b>
<b>Résultat Net</b>	<b>24,1%</b>	<b>28,6%</b>	<b>3,2%</b>	<b>-40,4%</b>	<b>33,2%</b>
<b>Total du Bilan</b>	<b>14,2%</b>	<b>28,7%</b>	<b>6,3%</b>	<b>8,2%</b>	<b>18,8%</b>



## 2.2. Evolution des principales composantes des frais généraux

### 2.2.1. Les charges générales d'exploitation

Les charges générales d'exploitation ont progressé de 15,1% par an en moyenne pour se situer à 142 527 millions de FCFA en 2010 contre 70 403 millions de FCFA en 2005.

### Charges générales d'exploitation en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fournitures consommées	9 052	10 494	12 573	14 365	16 913	17 978
Transports et déplacements	6 156	6 580	6 829	7 926	7 685	7 779
Autres services consommés	37 131	41 389	47 447	57 707	66 052	72 757
Assistance Technique et frais d'inspection	8 411	10 482	13 943	19 434	24 487	25 315
Charges diverses d'exploitation	9 653	11 590	12 983	15 731	17 668	18 698
<b>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</b>	<b>70 403</b>	<b>80 536</b>	<b>93 774</b>	<b>115 161</b>	<b>132 807</b>	<b>142 527</b>

**Les « Autres services consommés »**, principale composante des charges d'exploitation représentent en moyenne 50,8% des charges d'exploitation. Cette consommation de services a progressé de 14,4% en moyenne annuelle sur la période. Elle se situe à 72 757 millions de FCFA en 2010 contre 37 131 millions de FCFA en 2005.

Les frais de téléphone, d'internet et de liaisons spécialisées qui sont la composante la plus importante des services consommés hors transport et déplacement (18,2% de l'encours total) progressent annuellement de 11,1% du fait de la modernisation de l'offre des services bancaires utilisant les nouvelles technologies de l'information.

Les loyers et charges locatives affichent la plus forte progression sur la période (19,1% par an) en s'établissant à 11 564 millions de FCFA en 2010 contre 4 818 millions de FCFA en 2005. Cette évolution est consécutive à la densification de l'effectif des banques (10 nouvelles banques sur la période) ainsi que de l'extension de leurs réseaux (157 nouvelles agences hors sièges et 101 nouveaux guichets automatiques de banque (GAB) et des distributeurs automatiques de billets (DAB) sur la période).

#### **Autres services consommés en millions de FCFA**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Affranchissements, téléphone, télex</b>	7 521	8 633	8 935	9 465	11 292	12 761
<b>Frais de mission</b>	1 740	2 291	2 406	3 168	3 195	3 456
<b>Réceptions, publicité</b>	3 766	3 547	4 576	6 252	6 738	7 466
<b>Loyers et charges locatives</b>	4 828	5 261	6 268	7 412	9 584	11 564
<b>Honoraires et frais de contentieux</b>	4 709	4 845	5 287	7 326	7 138	8 143
<b>Entretien et réparation</b>	6 167	6 968	7 800	9 387	10 970	12 488
<b>Informatique (location de matériel et assistance)</b>	2 939	3 146	4 183	4 964	6 164	5 857
<b>Autres services</b>	5 461	6 699	7 993	9 733	10 972	11 021
<b>AUTRES SERVICES CONSOMMES</b>	<b>37 131</b>	<b>41 389</b>	<b>47 447</b>	<b>57 707</b>	<b>66 052</b>	<b>72 757</b>

**Les « fournitures consommées »** qui représentent en moyenne 12,8% des charges générales d'exploitation atteignent 17 978 millions de FCFA en 2010 contre 9 052 millions de FCFA en 2005, soit une progression moyenne de 14,7% par an. Parmi ces fournitures consommées, les consommations en carburant, électricité, eau et autres, représentent environ 40,3% en moyenne sur la période et sont passées de 3 742 millions de FCFA en 2005 à 7 609 millions de FCFA en 2010 contre, soit une augmentation de 15,3%, en raison des pénuries fréquentes de carburant et de la sur-utilisation des groupes électrogènes du fait de la fourniture irrégulière d'électricité au Congo et au Tchad. De même, les « fournitures de bureau et documentation générale », première composante des fournitures consommées (en moyenne 41,7%), ont augmenté de 72,1% de 7 012 millions de FCFA en 2010 contre 4 074 millions de FCFA en 2005. Le petit outillage s'accroît fortement à 300,4% pour 1 147 millions de FCFA en 2010 contre 286 millions de FCFA en 2005.

## Fournitures consommées en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Eau, électricité, gaz et carburants	3 742	4 196	5 048	5 653	6 559	7 609
Petit outillage	286	415	540	855	1 463	1 147
Fournitures de bureau et documentation générale	4 074	4 618	5 541	6 000	6 711	7 012
Fournitures d'entretien	229	296	353	396	486	469
Fournitures non ventilées	721	969	1 092	1 461	1 694	1 741
<b>FOURNITURES CONSOMMEES</b>	<b>9 052</b>	<b>10 494</b>	<b>12 573</b>	<b>14 365</b>	<b>16 913</b>	<b>17 978</b>

**Les frais d'« Assistance technique et d'Inspection »** ont fortement progressé sur la période. Ils se situent à 25 315 millions de FCFA en 2010 contre 8 411 millions de FCFA en 2005, soit une progression moyenne de 24,6% par an. Ils représentent 17,8% des charges générales d'exploitation. Si cette forte croissance peut s'expliquer par l'implantation des groupes étrangers, l'impact de l'assistance technique sur la formation du résultat est considérable. Dans plusieurs cas, la mission a observé une réticence de certaines banques à communiquer les conventions d'assistance technique, les bulletins de salaire des dirigeants et les contrats de travail qui les sous-tendent. Les bases de refacturation de l'assistance technique ne sont pas aisément compréhensibles de la part des filiales elles-mêmes. De plus, les termes des contrats y relatifs divergent selon les cas et les effets attendus ne sont toujours pas manifestes au regard des contre-performances de certaines banques.

En 2010, les banques du Cameroun ont supporté environ 9 282 millions de FCFA des frais d'assistance technique, soit 37,7% de l'ensemble des frais payés par les banques de la CEMAC. Suivent, les banques de Guinée Equatoriale (5 757 millions de FCFA, soit 23,3%), du Gabon (4 252 millions de FCFA, soit 17,3%) et du Congo (3 131 millions de FCFA, soit 12,7%).

## Assistance technique et frais d'inspection en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Assistance technique	8 274	10 334	13 747	19 065	24 159	24 632
Inspection	137	149	196	369	328	683
<b>ASSISTANCE TECHNIQUE ET FRAIS D'INSPECTION</b>	<b>8 411</b>	<b>10 482</b>	<b>13 943</b>	<b>19 434</b>	<b>24 487</b>	<b>25 315</b>

**Les « charges diverses d'exploitation »** ont progressé annuellement de 14,1% se situant à 18 698 millions de FCFA en 2010 contre 9 653 millions de FCFA en 2005. Elles représentent en moyenne 13,6% des charges générales d'exploitation.

Parmi les charges diverses d'exploitation, la « formation du personnel » a progressé en moyenne annuelle de 7,5% se situant à 2 558 millions de FCFA en 2010 contre 1 785 millions de FCFA en 2005. Les primes d'assurance réglées par les banques de la CEMAC ont augmenté annuellement de 13,7%, se situant à 6 688 millions de FCFA en 2010 alors qu'elles s'élevaient à 3 508 millions de FCFA en 2005.

Les frais relatifs aux réunions des Conseils d'administration qui ressortent à 2 092 millions de FCFA en 2010 contre 1 832 millions en 2005 affichent un pic de 3 538 millions en 2009. Ce pic peut être imputable à l'application des dispositions du Règlement COBAC sur la gouvernance qui imposent la tenue d'au moins trois réunions de Conseil d'administration par an. Il est également le fait de la multiplication des réunions des organes sociaux des banques sous régime d'exception en rapport avec la dégradation de leur situation financière et la recherche des solutions idoines pour leur redressement. Ils représentent 17,4% des charges diverses d'exploitation sur la période.

### Charges diverses d'exploitation en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Conseil d'administration, jetons de présence	1 832	2 283	2 462	2 791	3 538	2 092
Assurances	3 508	3 206	4 138	4 667	5 129	6 688
Frais divers de gestion	820	1 153	1 109	1 815	1 728	1 398
Cotisations professionnelles	526	1 005	1 111	1 694	1 750	1 959
Formation du personnel	1 785	1 882	2 028	2 090	3 098	2 558
Charges diverses	1 182	2 061	2 134	2 673	2 425	4 002
<b>CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION</b>	<b>9 653</b>	<b>11 590</b>	<b>12 983</b>	<b>15 731</b>	<b>17 668</b>	<b>18 698</b>

### 2.2.2. Les frais de personnel

Les rémunérations directes des cadres sont la composante la plus importante de la masse salariale sur la période. Elle représente en moyenne 44,9% des frais de personnel et a augmenté de 9% en moyenne par an pour se situer à 46 446 millions de FCFA en 2010 contre 29 474 millions de FCFA en 2005. Les rémunérations directes des employés représentent une moyenne de 16%. En moyenne, les cotisations et les indemnités sociales constituent respectivement 9% et 12%. La forte proportion des rémunérations directes des cadres s'explique vraisemblablement par les conditions particulières octroyées aux dirigeants et cadres expatriés en dépit de la faiblesse de leur effectif comparé aux autres catégories. (Tableau des effectifs à compléter)

### Frais de personnel en millions de FCFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rémunérations directes des cadres permanents	29 474	31 764	37 053	41 857	45 050	46 446
Rémunérations directes des employés permanents	10 617	11 656	12 684	15 971	16 756	18 623
Rémunérations directes du personnel de service	2 078	2 309	2 312	2 172	2 986	3 174
Rémunérations directes du personnel temporaire	276	303	865	862	683	707
Cotisations sociales	6 993	7 314	8 724	8 814	9 048	10 381
-dont nationaux	3 291	3 209	4 428	4 221	4 239	4 586
Indemnités sociales	7 498	8 955	11 591	13 541	12 388	14 885
Avantages en nature	2 756	2 905	3 276	3 727	4 024	4 790
Indemnités de fonction	1 790	2 198	2 525	2 778	3 514	4 128
Droits à congés	2 448	2 841	2 961	2 829	4 095	4 979
<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>63 931</b>	<b>70 245</b>	<b>81 991</b>	<b>92 550</b>	<b>98 544</b>	<b>108 114</b>

En 2010, 40 364 millions de FCFA ont été versés en frais de personnel par les banques camerounaises, soit 37,3% de l'ensemble des frais payés dans la CEMAC. Il est suivi du Gabon<sup>2</sup> (38 042 millions de FCFA, soit 35,2%) et du Congo (10 319 millions de FCFA, soit 9,5%). 8 078 millions de FCFA ont été versés en frais de personnel par la Guinée Equatoriale tenant compte de l'application de la loi sur les quotas expatriés/nationaux.

### 2.2.3. Les impôts et taxes

Dans l'ensemble<sup>3</sup>, les impôts et taxes se sont accrus en moyenne de 15,4% à 15 607 millions de FCFA en 2010 contre 7 652 millions de FCFA en 2005, et sont essentiellement composés des prélèvements cédulaires (52,5%), suivis des « prélèvements sur l'activité en général » (17%) et des prélèvements sur l'emploi de la main-d'œuvre (11%).

Impôts et taxes en millions de FCFA							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Prélèvements sur l'activité en général	1 021	1 292	1 796	2 133	2 447	3 122	
Prélèvements sur l'emploi de main-d'œuvre	918	1 094	1 258	1 477	1 522	1 368	
Prélèvements sur l'approvisionnement	312	436	495	480	559	675	
Prélèvements sur la production	15	16	18	23	25	33	
Prélèvements sur la distribution	-	-	-	-	-	-	
Prélèvements cédulaires sur les revenus	4 591	4 744	5 653	6 273	7 061	8 068	
Prélèvements généraux sur les revenus	214	256	417	412	546	601	
Prélèvements forfaitaires sur les revenus	192	195	437	367	777	550	
Prélèvements sur le patrimoine	270	617	662	841	798	957	
Prélèvements en capital	120	61	148	369	400	234	
<b>IMPOTS ET TAXES</b>	<b>7 652</b>	<b>8 711</b>	<b>10 885</b>	<b>12 375</b>	<b>14 135</b>	<b>15 607</b>	

<sup>2</sup> Le reversement des effectifs du Fonds de Développement et d'Expansion (FODEX) et du Fonds d'Aide et de Garantie aux PME-PMI (FAGA) à la BGD a énormément contribué à l'augmentation de la masse salariale du Gabon en 2010.

<sup>3</sup> Les impôts et taxes de la RCA sont exclus du champ d'analyse.

## CONCLUSIONS

En somme, il apparaît que l'exploitation des banques dans la CEMAC demeure rentable, au regard des potentialités de croissance et de développement que recèle chacun des pays et en dépit du faible taux de bancarisation.

L'existence d'un niveau de rentabilité est indispensable à la pérennité de tout établissement de crédit. Elle constitue un gage de solidité de sa structure financière, qui doit résulter en particulier d'une progression des fonds propres proportionnelle à celle des risques, telle que l'exige la réglementation prudentielle.

Il ressort principalement de cette note que :

- le résultat net des banques de la CEMAC a régulièrement progressé à l'exception de l'année 2009, où la prise en compte effective du coût du risque dans les établissements confrontés à des difficultés particulières l'a fait reculer de 40%.
- l'activité d'intermédiation classique constitue toujours la première source de revenus des banques de la zone ;
- l'inquiétude suscitée par la hausse du niveau des frais généraux au cours des dernières années a été apaisée par les résultats de l'étude menée à cet effet. La progression des frais généraux va de pair avec l'activité notamment marquée par des investissements dans les systèmes d'information et de communication. Toutefois, les frais d'assistance technique et la rémunération des dirigeants pèsent lourdement sur les frais généraux.

Concernant les rémunérations des dirigeants, il convient de relever qu'à la suite de la crise financière déclenchée en 2007, celles-ci ont été jugées à l'échelle internationale souvent exagérées et déconnectées de certaines réalités. En juillet 2009, le Comité de Bâle a adopté, avec l'appui du Conseil de Stabilité Financière, une directive visant à instaurer une plus grande transparence dans les rémunérations, constituant une des réponses à un certain nombre de faiblesses constatées dans la gestion du risque. Le but de la démarche est d'emmener les établissements de crédit à mettre en place des politiques de rémunération qui soient en adéquation avec une gestion efficace des risques associés.

Ainsi, après avoir examiné l'évolution des frais généraux des banques de la CEMAC, lors de sa session du 7 juillet 2011, la Commission Bancaire a instruit son Secrétariat Général à l'effet d'amorcer une réflexion sur l'encadrement éventuel des rémunérations des dirigeants des établissements de crédit de la CEMAC de manière à fixer les principes d'alignement des niveaux de rémunérations avec les risques à moyen terme en vue de renforcer la stabilité du système bancaire.

Enfin, on ne saurait le rappeler assez, les informations communiquées par certains établissements restent sujettes à caution. Au regard de l'importance des suspens comptables et de la sous-estimation des provisions décelés par les missions de vérification sur place, la qualité de l'information communiquée mérite d'être améliorée.

En outre, les changements de systèmes d'information sont également et de plus en plus à l'origine des défaillances constatées dans l'enregistrement des opérations. Compte tenu des risques opérationnels globalement élevés dans notre environnement bancaire, le Secrétariat Général de la COBAC tient à rappeler la responsabilité qu'incombe à chaque établissement de crédit de prendre toutes les dispositions idoines afin d'assurer la continuité de l'ensemble de ses activités durant les périodes de migration informatique conformément aux dispositions du Règlement COBAC R-2008/01 portant obligation d'élaboration par les établissements de crédit d'un plan de continuité de leurs activités.

\*

\*

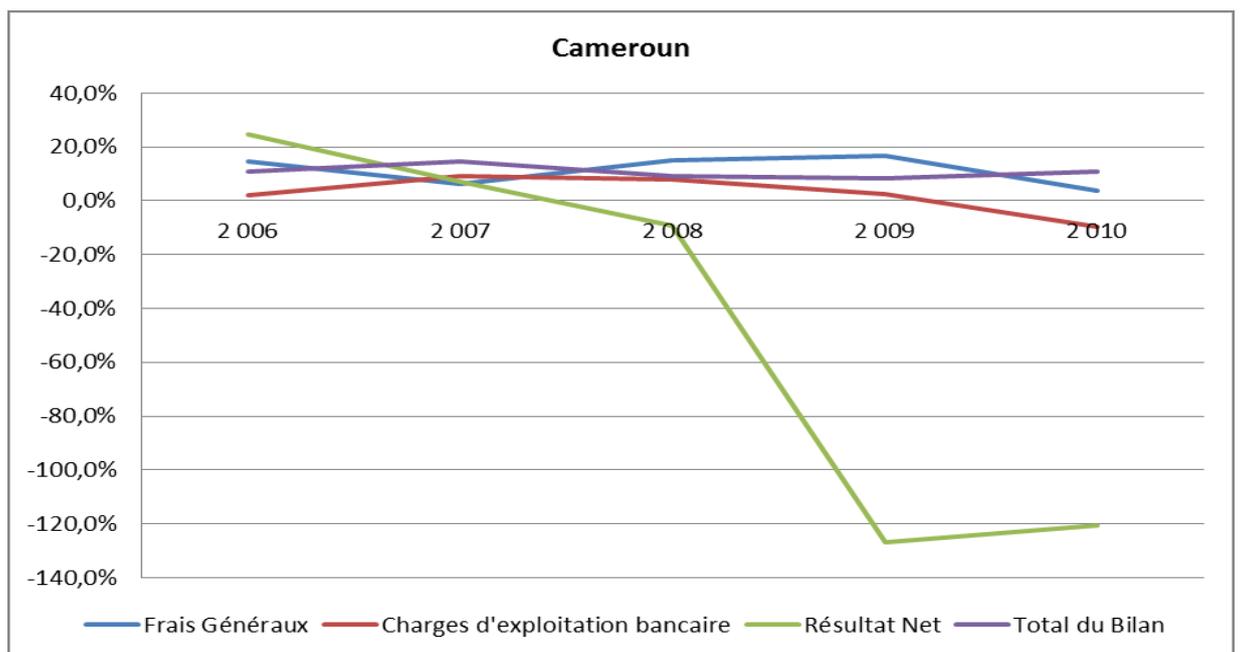
\*

## EVOLUTION PAR PAYS

### Taux de croissance des frais généraux et de l'activité bancaire

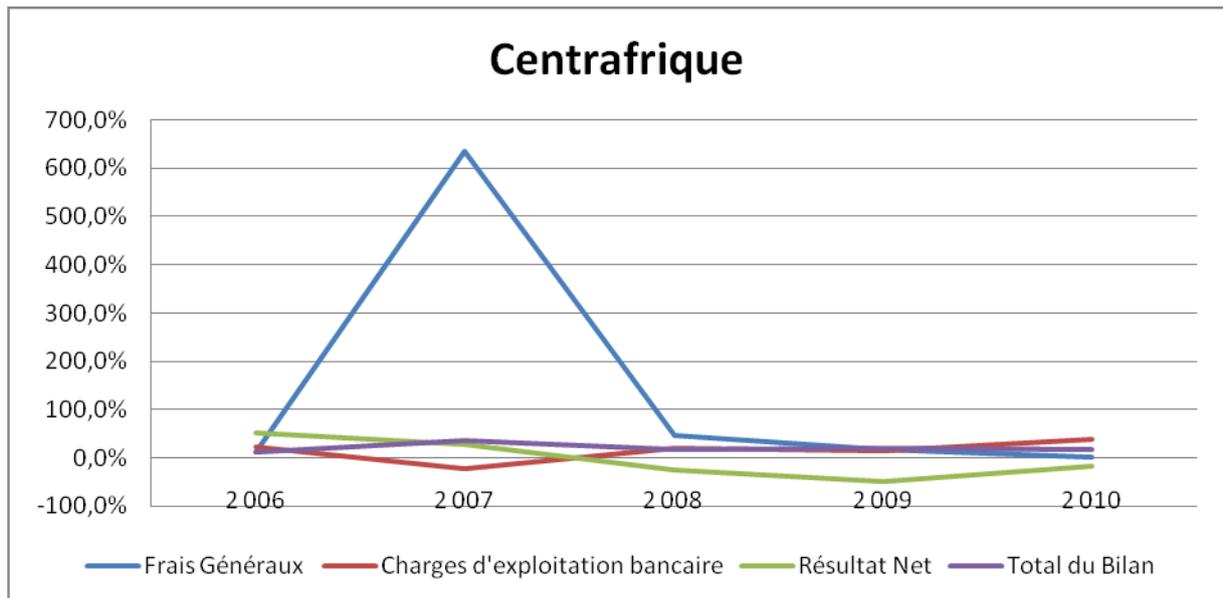
#### Cameroun

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
Frais Généraux	14,6%	6,4%	15,1%	16,7%	3,6%
Charges d'exploitation bancaire	1,9%	9,3%	7,8%	2,6%	-9,5%
Résultat Net	24,9%	7,2%	-9,3%	-126,8%	-120,6%
Total du Bilan	10,9%	14,8%	9,4%	8,3%	11,1%



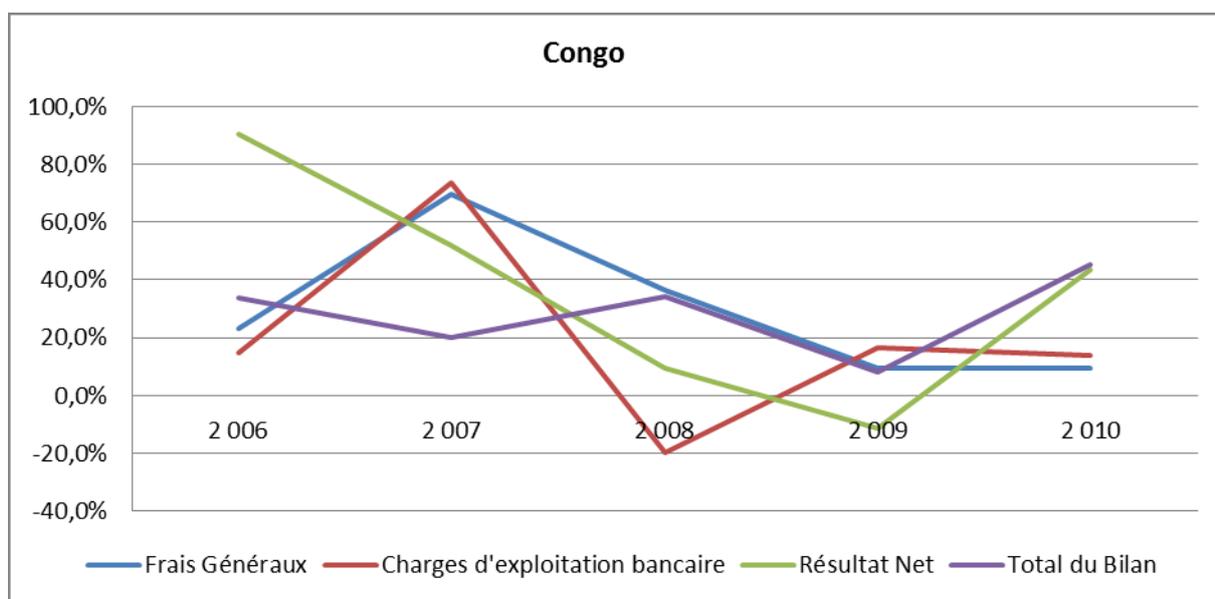
## Centrafrique

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
Frais Généraux	11,7%	641,8%	46,4%	17,5%	1,2%
Charges d'exploitation bancaire	21,3%	-23,3%	19,3%	13,7%	37,4%
Résultat Net	51,3%	26,8%	-26,1%	-48,8%	-16,0%
Total du Bilan	10,7%	36,4%	15,7%	19,7%	15,0%



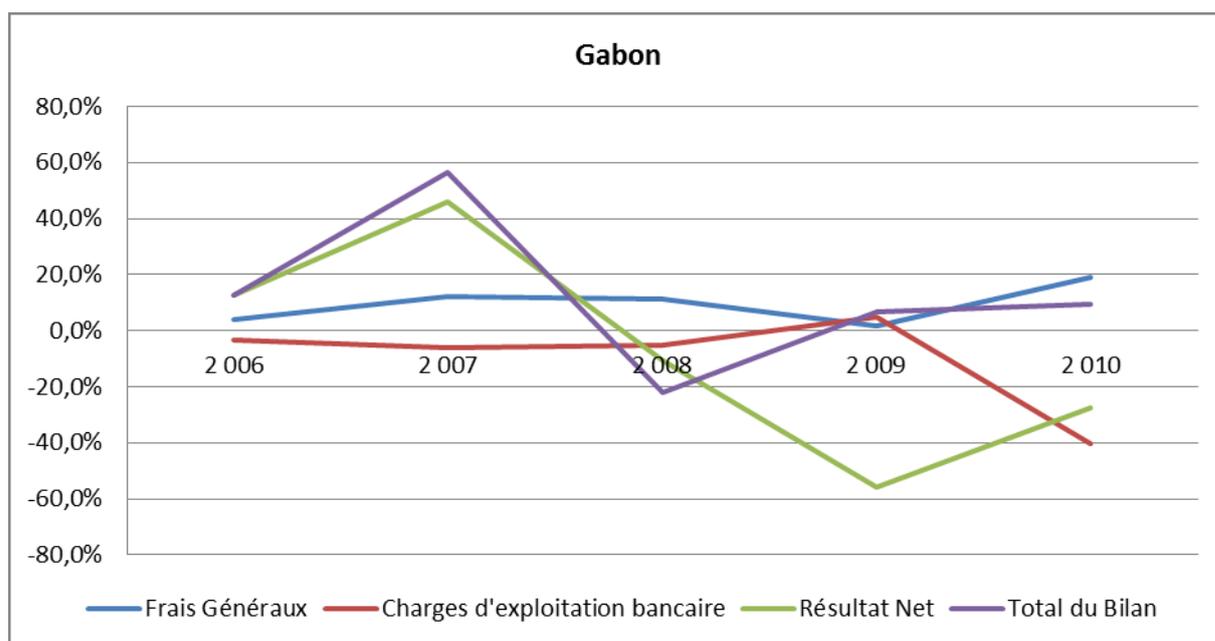
## Congo

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
Frais Généraux	23,4%	69,7%	36,3%	9,4%	9,6%
Charges d'exploitation bancaire	14,8%	73,7%	-19,8%	16,7%	13,8%
Résultat Net	90,5%	52,1%	9,7%	-11,5%	43,5%
Total du Bilan	33,9%	20,0%	34,4%	8,3%	45,5%



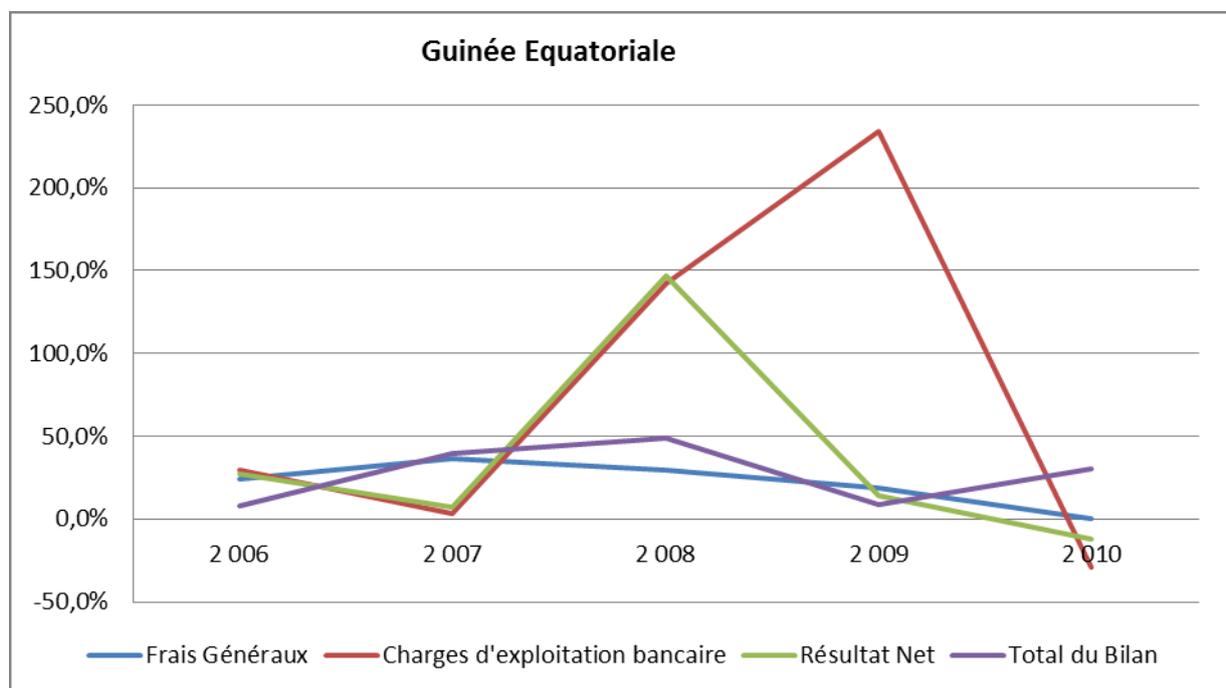
## Gabon

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
Frais Généraux	4,0%	12,4%	11,2%	1,6%	18,9%
Charges d'exploitation bancaire	-3,3%	-6,2%	-5,3%	5,0%	-40,3%
Résultat Net	12,7%	46,2%	-10,6%	-55,9%	-27,7%
Total du Bilan	12,4%	56,3%	-22,1%	6,6%	9,2%



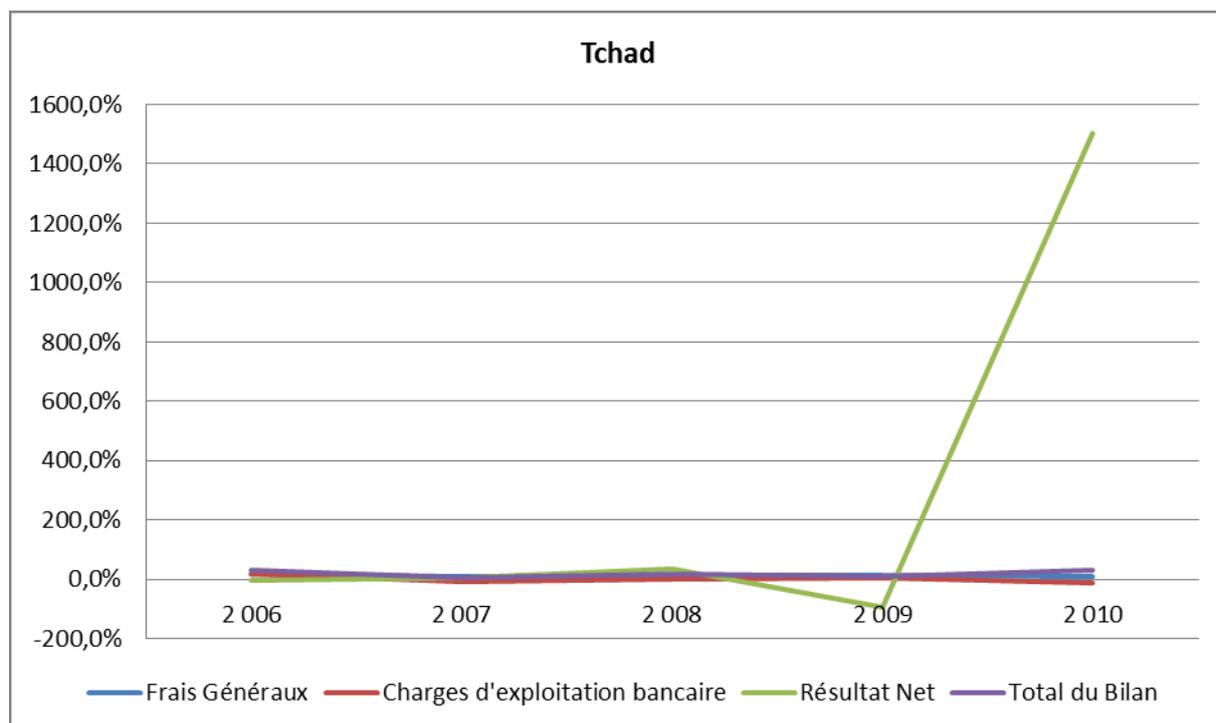
## Guinée Equatoriale

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
Frais Généraux	24,1%	36,4%	29,9%	18,7%	0,4%
Charges d'exploitation bancaire	29,9%	3,4%	142,1%	234,1%	-29,0%
Résultat Net	27,0%	7,2%	146,9%	14,4%	-11,8%
Total du Bilan	7,8%	39,9%	48,9%	8,9%	30,2%



## Tchad

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
Frais Généraux	17,9%	8,3%	16,1%	13,6%	11,3%
Charges d'exploitation bancaire	18,3%	-9,0%	3,1%	4,1%	-11,9%
Résultat Net	-3,3%	6,2%	34,0%	-92,3%	1502,1%
Total du Bilan	31,1%	5,5%	17,6%	8,6%	29,2%



**FRAIS GENERAUX PAR PAYS (en millions de FCFA)**
**2010**

	CAMEROUN	CENTRAFRIQUE	CONGO	GABON	GUINEE EQUATORI ALE	TCHAD	MOYENNE	CEMAC
<i>Charges générales d'exploitation</i>	57 893	4 568	16 823	36 635	15 074	11 534	23 754	142 527
<i>Frais de personnel</i>	40 364	3 150	10 319	38 042	8 078	8 160	18 019	108 114
<i>Impôts et taxes</i>	10 782	-	1 636	1 430	237	1 522	2 601	15 607
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>109 039</b>	<b>7 718</b>	<b>28 778</b>	<b>76 107</b>	<b>23 390</b>	<b>21 215</b>	<b>44 375</b>	<b>266 248</b>
<i>Assistance technique</i>	9 282	856	3 131	4 252	5 727	1 384	4 127	24 632
<i>Rémunérations des cadres perm.</i>	19 160	1 494	6 321	14 091	2 556	2 824	7 741	46 446
<i>Rémunérations des premiers dirigeants</i>	766	99	312	464	-	558	367	2 199
<i>Rémunérations des deuxièmes dirigeants</i>	535	32	161	252	53	209	207	1 242
<i>Résultat brut d'exploitation</i>	76 131	6 994	36 153	25 637	59 607	18 192	37 119	222 714
transport et déplacement	2 672	183	1 174	2 585	412	753	1 297	7 779
eau et électricité	2 960	269	1 002	1 891	454	1 032	1 268	7 609
Fournitures de bureau et documentation générale	2 830	318	920	1 694	667	582	1 169	7 012
Loyers et charges locatives	4 608	219	1 594	2 712	1 633	797	1 927	11 564
Affranchissement, téléphone, télex	5 660	256	1 188	3 403	946	1 308	2 127	12 761
Formation du personnel	1 149	40	250	696	240	182	426	2 558

**2009**

	CAMEROUN	CENTRAFRIQUE	CONGO	GABON	GUINEE EQUATORI ALE	TCHAD	MOYENNE	CEMAC
<i>Charges générales d'exploitation</i>	56 831	4 605	15 067	29 812	15 305	11 187	22 134	132 807
<i>Frais de personnel</i>	38 817	3 022	9 630	32 744	7 705	6 627	16 424	98 544
<i>Impôts et taxes</i>	9 596	-	1 549	1 455	289	1 246	2 356	14 135
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>105 244</b>	<b>7 627</b>	<b>26 246</b>	<b>64 010</b>	<b>23 298</b>	<b>19 059</b>	<b>40 914</b>	<b>245 485</b>
<i>Assistance technique</i>	11 067	457	2 949	2 560	5 554	1 572	4 027	24 159
<i>Rémunérations des cadres perm.</i>	19 086	1 411	6 223	13 056	2 884	2 390	7 508	45 050
<i>Rémunérations des premiers dirigeants</i>	728	98	332	404	-	307	311	1 869
<i>Rémunérations des deuxièmes dirigeants</i>	600	30	164	204	29	196	204	1 223
<i>Résultat brut d'exploitation</i>	75 545	5 886	26 334	50 702	59 607	18 192	39 378	236 266
transport et déplacement	2 938	159	1 092	2 419	390	689	1 281	7 685
eau et électricité	2 818	263	877	1 423	385	793	1 093	6 559
Fournitures de bureau et documentation générale	2 780	377	943	1 295	633	683	1 118	6 711
Loyers et charges locatives	4 536	178	1 482	1 581	1 085	721	1 597	9 584
Affranchissement, téléphone, télex	4 811	221	1 043	3 382	841	994	1 882	11 292
Formation du personnel	1 248	89	210	1 258	80	214	516	3 098

	CAMEROUN	CENTRAFRIQUE	CONGO	GABON	GUINEE EQUATORI ALE	TCHAD	MOYENNE	CEMAC
<i>Charges générales d'exploitation</i>	46 370	4 048	13 509	27 855	13 366	10 014	19 194	115 161
<i>Frais de personnel</i>	35 206	2 439	9 007	34 250	5 842	5 807	15 425	92 550
<i>Impôts et taxes</i>	8 615	-	1 467	925	418	950	2 063	12 375
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>90 192</b>	<b>6 487</b>	<b>23 983</b>	<b>63 030</b>	<b>19 626</b>	<b>16 770</b>	<b>36 681</b>	<b>220 087</b>
<i>Assistance technique</i>	6 731	-	3 609	2 097	5 462	1 166	3 178	19 065
<i>Rémunérations des cadres perm.</i>	18 677	1 118	5 078	12 700	2 425	1 859	6 976	41 857
<i>Rémunérations des premiers dirigeants</i>	539	91	248	293	48	305	254	1 524
<i>Rémunérations des deuxièmes dirigeants</i>	538	30	104	125	64	272	189	1 133
<i>Résultat brut d'exploitation</i>	80 202	6 397	28 367	70 181	44 327	15 968	40 907	245 442
transport et déplacement	2 587	210	1 059	3 066	283	720	1 321	7 926
eau et électricité	2 535	203	579	1 296	381	659	942	5 653
Fournitures de bureau et documentation générale	2 288	378	902	1 302	644	485	1 000	6 000
Loyers et charges locatives	3 842	127	908	1 153	886	496	1 235	7 412
Affranchissement, téléphone, télex	4 146	203	885	2 815	712	705	1 578	9 465
Formation du personnel	945	36	157	741	33	178	348	2 090

	CAMEROUN	CENTRAFRIQUE	CONGO	GABON	GUINEE EQUATORI ALE	TCHAD	MOYENNE	CEMAC
<i>Charges générales d'exploitation</i>	39 747	2 679	9 581	23 500	9 853	8 415	15 629	93 774
<i>Frais de personnel</i>	30 888	1 743	7 157	32 038	4 904	5 262	13 665	81 991
<i>Impôts et taxes</i>	7 749	-	864	1 150	351	772	1 814	10 885
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>78 384</b>	<b>4 422</b>	<b>17 601</b>	<b>56 688</b>	<b>15 107</b>	<b>14 448</b>	<b>31 108</b>	<b>186 651</b>
<i>Assistance technique</i>	5 198	-	1 956	2 047	3 642	905	2 291	13 747
<i>Rémunérations des cadres perm.</i>	16 272	488	3 885	12 737	1 951	1 720	6 176	37 053
<i>Rémunérations des premiers dirigeants</i>	445	29	69	269	48	320	197	1 180
<i>Rémunérations des deuxièmes dirigeants</i>	295	27	46	193	61	259	147	882
<i>Résultat brut d'exploitation</i>	62 348	6 316	25 528	65 267	22 929	10 175	32 094	192 563
transport et déplacement	2 490	203	726	2 258	370	782	1 138	6 829
eau et électricité	2 351	144	455	1 225	300	573	841	5 048
Fournitures de bureau et documentation générale	2 406	318	700	1 222	542	353	924	5 541
Loyers et charges locatives	3 167	67	574	1 281	772	407	1 045	6 268
Affranchissement, téléphone, télex	3 544	146	946	2 970	708	621	1 489	8 935
Formation du personnel	962	76	193	509	92	196	338	2 028

2006

	CAMEROUN	CENTRAFRIQUE	CONGO	GABON	GUINEE EQUATORI ALE	TCHAD	MOYENNE	CEMAC
<i>Charges générales d'exploitation</i>	36 870	344	5 340	22 686	7 336	7 960	13 423	80 536
<i>Frais de personnel</i>	30 305	257	4 496	26 852	3 579	4 756	11 707	70 245
<i>Impôts et taxes</i>	6 489	-	536	895	160	631	1 452	8 711
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>73 664</b>	<b>601</b>	<b>10 373</b>	<b>50 433</b>	<b>11 075</b>	<b>13 347</b>	<b>26 582</b>	<b>159 493</b>
<i>Assistance technique</i>	4 507	-	1 193	1 843	2 010	780	1 722	10 334
<i>Rémunérations des cadres perm.</i>	15 506	122	2 363	10 441	1 620	1 712	5 294	31 764
<i>Rémunérations des premiers dirigeants</i>	453	28	-	178	12	302	162	973
<i>Rémunérations des deuxièmes dirigeants</i>	277	20	-	95	25	235	109	653
<i>Résultat brut d'exploitation</i>	61 776	4 595	16 594	42 462	16 332	9 646	25 234	151 405
transport et déplacement	2 831	47	463	2 394	239	606	1 097	6 580
eau et électricité	2 172	22	143	1 072	225	561	699	4 196
Fournitures de bureau et documentation générale	2 186	11	328	1 174	479	439	769	4 618
Loyers et charges locatives	2 919	13	392	1 148	502	287	877	5 261
Affranchissement, téléphone, télex	3 402	19	411	3 651	703	446	1 439	8 633
Formation du personnel	991	-	189	471	60	171	314	1 882

2005

	CAMEROUN	CENTRAFRIQUE	CONGO	GABON	GUINEE EQUATORI ALE	TCHAD	MOYENNE	CEMAC
<i>Charges générales d'exploitation</i>	31 954	285	4 472	21 216	6 190	6 285	11 734	70 403
<i>Frais de personnel</i>	26 388	253	3 535	26 714	2 580	4 460	10 655	63 931
<i>Impôts et taxes</i>	5 955	-	400	568	152	577	1 275	7 652
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>64 298</b>	<b>539</b>	<b>8 407</b>	<b>48 499</b>	<b>8 923</b>	<b>11 321</b>	<b>23 664</b>	<b>141 986</b>
<i>Assistance technique</i>	4 332	599	565	1 280	1 190	309	1 379	8 274
<i>Rémunérations des cadres perm.</i>	14 599	123	1 951	9 760	1 238	1 804	4 912	29 474
<i>Rémunérations des premiers dirigeants</i>	307	27	-	178	-	226	123	738
<i>Rémunérations des deuxièmes dirigeants</i>	207	-	-	86	-	190	80	482
<i>Résultat brut d'exploitation</i>	27 696	3 097	9 720	36 643	14 652	8 836	16 774	100 644
transport et déplacement	2 584	42	505	2 219	256	549	1 026	6 156
eau et électricité	1 871	19	138	1 051	224	441	624	3 742
Fournitures de bureau et documentation générale	1 740	11	249	1 228	457	390	679	4 074
Loyers et charges locatives	2 577	11	377	1 159	390	314	805	4 828
Affranchissement, téléphone, télex	3 062	36	367	2 888	724	443	1 254	7 521
Formation du personnel	988	-	105	519	35	137	298	1 785

24

