



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Études Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 24
(2012-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UN SYSTEME DE
COMPTABILITE PAR ACTIVITES A LA
SOCIETE GENERALE BURKINA FASO**

Présenté par :

TRAORE Brakissa

Dirigé par :

M. PARE Dramane Raphaël

Contrôleur de Gestion-Directeur Adjoint de
la Comptabilité, du Budget et du Contrôle de
Gestion à la BOAD - Lomé - Togo

Avril 2014

Dédicaces

A mon fils Ianis J.V.N.

A la mémoire de Vanexcel Dié J.A.N.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nos profonds remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de cette étude.

A

- ✓ Monsieur l'Administrateur Directeur Général de la SGBF, pour nous avoir accordé le stage dans son établissement.
- ✓ Monsieur Ablassé ILBOUDO, Directeur Administratif et Financier, Raïnatonou SANGARE, Chef service Contrôle de Gestion, Modeste TONDE son adjoint et l'ensemble du personnel de la SGBF, pour leur disponibilité.
- ✓ Monsieur Dramane Raphaël PARE, Contrôleur de Gestion à la BOAD à Lomé au Togo, notre Directeur de Mémoire, pour son encadrement et sa disponibilité.
- ✓ Monsieur Soumaïla OUEDRAGO, Associé Gérant du Cabinet d'Audit et de Conseil du Sahel, pour ses conseils et son soutien moral.
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du CESAG, pour le contenu des cours d'Audit interne et Contrôle de Gestion et surtout, pour les cas de simulations d'entreprises.
- ✓ Tous les professeurs intervenus durant la promotion du DESS 2012/2013 Audit et Contrôle de Gestion, pour la qualité des enseignements reçus.
- ✓ Notre papa Sy André TRAORE et notre époux Rodrigue NGOUANA, qui ont toujours eu foi en nos capacités.
- ✓ Notre maman Andréa, pour son soutien inconditionnel.
- ✓ Toute la famille TRAORE et NGOUFO, pour leurs prières.
- ✓ Nos camarades de classe, pour le partage d'information et d'ouvrages.

Liste des sigles et des abréviations

ABC	: Activity-Based Costing
ABM	: Activity-Based Management
APBF	: Association professionnelle des Banques du Burkina Faso
CDG	: Contrôle de Gestion
CNR	: Coût Net des Risques
COM	: Communication
COMPT	: Comptabilité
CRM	: Compte de Résultat Mensuel
DPO	: Développement, Projet et Organisation
FINADEI	: Société Financière Afrique Développement International SA
FG	: Frais Généraux
FORM	: Formation
FRBG	: Fonds pour Risques Bancaires Généraux
IAS	: International Accounting Standards
ISO	: Organisation Internationale de Normalisation
LOG	: Logistique
MON	: Monétique
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PNB	: Produits Nets Bancaires
RBE	: Résultat Brut d'Exploitation
ROA	: Return On Assets
ROE	: Return On Equity
ROI	: Return On Investment
SG	: Société Générale
SGBF	: Société Générale Burkina Faso
SI	: Système d'Information
SRH	: Service de Ressources Humaines
Tcd	: Tableau croisé dynamique

Liste des tableaux

Tableau 1: La synthèse de la démarche de conception de la comptabilité par activités	23
Tableau 2 : Les chiffres clés de la SGBF au cours des cinq dernières années.....	48
Tableau 3: Le processus de ventilation des frais généraux	51
Tableau 4 : Le processus de traitement des PNB	52
Tableau 5 : Le processus de traitement des encours	53
Tableau 6 : Le processus de traitement du CNR.....	54
Tableau 7: Les forces et faiblesses du système de rentabilité par agence de la SGBF	57
Tableau 8: La carte des objets de coûts de la SGBF	60
Tableau 9: La matrice processus-activités de l'objet de coût.....	65
Tableau 10: L'identification des inducteurs d'activités	67
Tableau 11: La matrice des activités et leurs inducteurs.....	70
Tableau 12: Nomination des centres de regroupement d'activités et d'inducteurs.....	73
Tableau 13: La matrice de regroupement des activités et inducteurs	74
Tableau 14: La synthèse du regroupement des activités et inducteurs retenus.....	75
Tableau 15: La quantification des inducteurs d'activités retenus	76
Tableau 16: L'état des ressources consommées par l'objet de coût	77
Tableau 17: L'identification des inducteurs de ressources et quantification	79
Tableau 18: L'affectation des ressources aux activités regroupées	80
Tableau 19: La répartition du volume des inducteurs de ressources aux activités	82
Tableau 20: Le calcul du coût des activités consommées par les produits	84
Tableau 21: L'affectation du coût des activités aux produits commercialisés.....	86
Tableau 22: Le calcul du coût de revient de l'objet de coût	88

Liste des figures

Figure 1 : Schéma du compte de résultat de l'activité bancaire.....	13
Figure 2 : Principe du système de comptabilité par activités.....	15
Figure 3 : D'une logique des méthodes traditionnelles à la logique de la méthode ABC	19
Figure 5 : Exemple de processus d'octroi de crédit bancaire.....	25
Figure 6 : Approche d'identification des processus	26
Figure 7 : Principe d'affectation des ressources selon la méthode ABC	29
Figure 4 : Relation entre l'ABC et l'ABM.....	32
Figure 8 : Modèle de conception d'un système de comptabilité par activités	35
Figure 9 : Cartographie des processus de l'Agence Principale.....	64

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Listes des annexes

Annexe 1 : L'organigramme de la Société Générale Burkina Faso.....	98
Annexe 2 : Le guide d'entretien.....	99
Annexe 3 : Le protocole d'observation.....	100
Annexe 4 : L'extrait de fiche de description des processus.....	101
Annexe 5 : Le dictionnaire des activités de l'Agence Principale.....	102
Annexe 6 : L'extrait de fiche de définition des attributs des activités.....	106
Annexe 7 : La fiche d'identification des ressources.....	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et des abréviations.....	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Listes des annexes	vi
Table des matières	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: FONDEMENTS THEORIQUES DE LA COMPTABILITE PAR ACTIVITES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	7
Chapitre 1 : SYSTEME DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES	9
1.1. Définition, objectifs et mesure de la rentabilité	9
1.1.1. Définition	9
1.1.2. Objectifs de la comptabilité par activités.....	10
1.1.3. Mesure de la rentabilité en milieu bancaire	11
1.2. Fondement et principe de la comptabilité par activités.....	13
1.2.1. Critiques de la comptabilité analytique traditionnelle	14
1.2.2. Origine de la comptabilité par activités	14
1.2.3. Principe de la comptabilité par activités	15
1.3. Apports et limites du système de comptabilité par activités	16
1.3.1. Apports du système de comptabilité par activités.....	16
1.3.2. Limites du système de comptabilité par activités	17
1.3.3. Evolution vers une comptabilité analytique plus adaptée.....	18
Chapitre 2 : CONCEPTION D'UN SYSTEME DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES.....	21
2.1. Identification des objets de coûts.	21
2.2. Définition de l'objectif et du champ de la démarche	21
2.3. Analyse des activités	24
2.3.1 Identification des processus	24
2.3.2 Identification des activités	27
2.3.3 Identification et quantification des inducteurs d'activités	27
2.4. Calcul du coût de revient.....	28
2.4.1 Identification des ressources	28

2.4.2	Affectation des ressources aux activités	29
2.4.3	Identification des inducteurs de ressources et quantification	30
2.4.4	Répartition du coût des inducteurs de ressources aux activités	30
2.4.5	Répartition du coût des activités aux objets de coûts	30
2.5.	Gestion par les activités.....	31
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE		34
3.1.	Modèle de conception	34
3.2.	Méthodes de collecte des données	36
3.2.1.	Analyse documentaire.....	36
3.2.2.	Entretiens semi-directifs	36
3.2.3.	Observation participante	37
3.3.	Analyse des données	37
3.3.1.	Documents ou sources d'informations.....	37
3.3.2.	Guide d'entretien	38
3.3.3.	Protocole d'observation	38
DEUXIEME PARTIE : PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE LA COMPTABILITE PAR ACTIVITES A LA SGBF		40
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE BURKINA FASO.....		42
4.1.	Historique – missions – activités de la SGBF.....	42
4.1.1.	Historique.....	42
4.1.2.	Missions de la SGBF	43
4.1.3.	Activités de la SGBF	44
4.2.	Organisation de la SGBF.....	44
4.2.1.	Organes de direction	45
4.2.2.	Service Contrôle de Gestion de la SGBF.....	46
4.2.2.1.	Missions du Contrôle de Gestion.....	46
4.2.2.2.	Activités du Contrôle de Gestion.....	46
4.3.	Quelques chiffres clés de la SGBF.....	47
Chapitre 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE CALCUL DE LA RENTABILITE PAR AGENCE A LA SGBF.....		49
5.1.	Système de mesure de la rentabilité	49
5.1.1.	Système Informatique	49
5.1.2.	Service informatique	49
5.1.3.	Retraitement des données comptables	50

5.1.3.1.	Ventilation des frais généraux	50
5.1.3.2.	Traitement des produits nets bancaires.....	51
5.1.3.3.	Traitement des encours	52
5.1.3.4.	Traitement du Coût Net du Risque	53
5.2.	Méthodologie utilisée pour calculer la rentabilité.....	54
5.2.1.	Rémunération du PNB comptable	54
5.2.2.	Traitement du RBE comptable.....	55
5.2.3.	Répartition des frais généraux du siège social aux agences.....	55
5.3.	Analyse des résultats	55
5.3.1.	Analyse du système d'information	55
5.3.2.	Analyse des processus de retraitements des données	56
5.3.3.	Analyse de la méthodologie de calcul de la rentabilité par agence	56
Chapitre 6 : PROPOSITION D'UN MODELE DE DEPLOIEMENT DE SYSTEME DE		
COMPTABILITE PAR ACTIVITES POUR LA SGBF		59
6.1.	Identification des objets de coûts	59
6.2.	Définition de l'objectif et du champ de la démarche	61
6.3.	Analyse des activités	62
6.3.1.	Identification des processus	62
6.3.2.	Identification des activités	64
6.3.3.	Identification et quantification des inducteurs d'activités	66
6.4.	Calcul du coût de revient.....	76
6.4.1.	Identification des ressources à affecter aux activités	77
6.4.2.	Identification et quantification des inducteurs de ressources	78
6.4.3.	Affectation des ressources aux activités identifiées.....	79
6.4.4.	Répartition du volume des inducteurs de ressources aux activités	81
6.4.5.	Affectation du coût des activités à l'objet de coûts	83
6.4.6.	Calcul du coût de revient de l'objet de coût	85
6.5.	Gestion par activités	88
6.6.	Recommandations et perspectives de mise en œuvre	89
CONCLUSION GENERALE		93
ANNEXES		97
GLOSSAIRE.....		112
BIBLIOGRAPHIE		115

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les établissements bancaires assurent une mission essentielle dans la vie économique d'un pays, grâce à leur pouvoir de création monétaire, le rôle primordial dans la mobilisation de l'épargne et les relations financières extérieures. L'importance des engagements qu'ils portent et le risque systémique que leur défaillance fait courir à l'ensemble de l'économie, justifie leur statut particulier parmi les sociétés commerciales (BCEAO, 2013). C'est ainsi que l'exercice de la profession bancaire est triplement régi aussi bien par les législations nationales (le Droit des Affaires), le droit d'essence communautaire (la loi bancaire, le règlement prudentiel, le plan comptable bancaire) que par les conventions internationales (le Comité de Bâle).

Les systèmes bancaires africains ont connu d'importantes mutations au cours des dernières décennies, avec l'apparition de groupes africains et le climat de concurrence accrue. En effet, « après les indépendances, le secteur était essentiellement composé de banques étatiques et de quelques grandes banques issues des anciennes puissances coloniales. Au cours des quarante dernières années, plusieurs mutations majeures ont progressivement transformé les systèmes financiers africains » (DERREUMAUX, 2013:2).

Le secteur bancaire Burkinabé n'est pas en marge de ces mutations. Depuis plus d'une dizaine d'années, l'économie est caractérisée par une forte émergence des institutions financières notamment les banques, les entités de micro finance et les sociétés d'assurance. La libéralisation des marchés et l'ouverture des frontières entreprises par l'Etat, incitent les banques étrangères à expérimenter ce marché jeune. Les premières mutations furent l'absorption des banques locales les moins solides et ensuite, l'installation de nouvelles banques sur le territoire. En 2006 par exemple, les banques telles que la Banque Atlantique, la Banque Régionale de Solidarité, la Banque de l'Habitat du Burkina Faso, la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce s'installent sur le marché. Ensuite, entre 2007 et 2009, deux banques étatiques sont victimes de la concurrence: ce sont notamment la Banque Agricole et Commerciale du Burkina absorbée par Ecobank et la Banque Internationale du Burkina par la United Banque of Africa.

Le secteur est ainsi étoffé par une variété de banques, parmi lesquelles la Société Générale Burkina Faso, rendant la concurrence plus agressive entre banques qui offrent, pour la plupart, des produits et services similaires.

En ce qui concerne la Société Générale Burkina Faso (SGBF), elle n'est pas non plus en marge de cette vive concurrence dans le secteur bancaire burkinabé. Présente depuis 1998,

elle est en pleine expansion selon la planification stratégique mise en place en 2011. Cette planification, prenant en compte l'enjeu qui prévaut est axée sur l'amélioration de la qualité, la diversification des produits et services offerts, l'innovation, l'extension des agences commerciales, en vue de la satisfaction et la fidélisation de ses clients. Pour une prise de décision stratégique et de prévision budgétaire, la direction générale a besoin d'informations réelles et en temps opportun sur le Return On Investment (ROI).

C'est dans cette veine que la SGBF a initié depuis 2011 le projet « Rentabilité par agence » pour avoir une visibilité sur la performance de ses agences commerciales et connaître leur seuil de rentabilité. Pour ce faire, une méthode a été développée à ce sujet. Elle consiste à ventiler les revenus dégagés par le siège et les frais généraux communs à toutes les agences commerciales, proportionnellement à leurs produits nets bancaires économiques.

Le processus de détermination de la rentabilité par agence nécessite plusieurs retraitements manuels des données comptables produites par l'informatique dans l'optique de passer d'un résultat d'exploitation comptable au résultat d'exploitation économique. En outre, la méthode développée n'étant pas systémique, cela rend le processus lourd et fastidieux. Enfin, le critère retenu, notamment le produit net bancaire, pour imputer les frais généraux du siège aux agences commerciales fait que certaines ont des frais généraux très considérables par rapport à d'autres.

Cela s'explique, pour l'essentiel, par l'absence d'une comptabilité analytique. En effet, l'un des outils de gestion traditionnels de connaissance des coûts par entité est la comptabilité analytique. Pour DUBRULL & al. (2003:4), « la comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de nature à éclairer les prises de décisions et permettant de connaître les coûts communs à plusieurs entités au sein de l'entreprise ».

L'absence de cet outil de gestion peut être due entre autre, à la complexité de cette comptabilité dans le secteur bancaire, la nature du système d'information de gestion généralement appliquée dans les banques, le coût élevé de la mise en place de cette comptabilité et enfin son caractère non réglementaire.

La principale conséquence qui en résulte est le risque d'erreurs dû aux retraitements manuels des données et du résultat ne reflétant pas la performance financière réelle des agences. De

plus, le contrôleur de gestion en charge de cette activité obtient difficilement les informations en temps opportun pour fournir dans le délai imparti le résultat économique de chaque agence. Toute chose qui peut impacter non seulement la performance opérationnelle du service de contrôle de gestion, mais aussi entraîner au niveau de la direction :

- le retard dans la prise de décision,
- une mauvaise prise de décision du fait des risques d'erreurs dans le traitement,
- la non-maîtrise des charges de fonctionnement,
- la méconnaissance de la rentabilité par objet en temps réel.

Dans un contexte d'optimisation des ressources et de gestion axée sur les résultats, la non-résolution de ce problème comporte un risque élevé d'injection de ressources (matériels, finances, personnel) trop importantes dans un objet qui n'est peut être pas rentable.

Au regard de la difficulté susmentionnée et dans le but d'améliorer le projet « rentabilité par agence », plusieurs solutions sont envisageables. La première est l'automatisation du système afin de réduire au maximum les retraitements et la formalisation de la procédure pour déclencher le processus à temps. La deuxième solution qui découle de la première est la mise en place d'une comptabilité analytique qui permet une ventilation des frais généraux en amont. Cette solution nous semble pertinente mais limitée. En effet, la comptabilité analytique traditionnelle a montré ses limites avec l'évolution du secteur, corroboré par les exigences technologiques et concurrentielles : d'où la nécessité de mettre en place un outil plus adapté aux changements.

La conception d'un système de comptabilité par activités est la troisième solution qui nous semble plus pertinente car elle est un outil qui contribue à l'amélioration de la performance des processus, des activités et des objets de coûts. De même, sa mise en place permet aux organisations d'adopter une nouvelle approche de contrôle de gestion basée sur l'efficacité, l'efficience et l'économie. Elle permet dans le même temps à l'entreprise d'avoir une meilleure connaissance et une maîtrise de l'ensemble des coûts en vue de faire face au défi de compétitivité et assurer l'efficacité de son exploitation (RAVIGNON, 2001).

Ainsi, la principale question de l'étude est de savoir comment concevoir un système de comptabilité par activités en vue d'une analyse plus pertinente de la performance financière

des agences commerciales de la SGBF ? Pour y arriver, il va falloir répondre aux interrogations spécifiques suivantes :

- qu'est ce qu'un système de comptabilité par activités ?
- comment concevoir un système de comptabilité par activités ?
- quelle méthodologie de l'étude adopter ?
- quel est le système de calcul des coûts actuel de la SGBF?
- quelles sont ses forces et ses faiblesses?
- Quel système de comptabilité par activités pour la SGBF ?

Au regard des difficultés constatées dans le processus de détermination de la rentabilité des agences et dans la méthode employée, et en relation avec les éléments de réponse à donner aux questions ci-dessus, nous avons choisi d'étudier le thème portant sur « **la conception d'un système de comptabilité par activités à la Société Générale Burkina Faso** ». En plus d'être un outil pertinent de connaissance de l'ensemble des coûts, la comptabilité par activités constitue un mécanisme de suivi des activités et d'aide à la décision.

L'objectif principal visé à travers cette étude est de concevoir un système de comptabilité par activités pour permettre à la direction générale de la SGBF d'améliorer son projet de rentabilité par agence. Pour atteindre cet objectif, nous l'avons décliné en objectifs spécifiques ci-après :

- définir le système de comptabilité par activités,
- présenter la démarche de conception d'un système de comptabilité par activités à travers son processus et ses outils,
- décliner la méthodologie de l'étude,
- décrire le système actuel de la SGBF en dégageant les forces et faiblesses,
- proposer un modèle de déploiement de la comptabilité par activités à la SGBF.

La réalisation d'une telle étude présente un intérêt certain tant pour la banque que pour nous-mêmes, mais aussi pour le lecteur. Pour la banque, sa mise en application lui permettrait d'identifier les pistes d'amélioration de la performance à travers une approche par processus. En outre, elle lui offrirait l'opportunité d'améliorer la traçabilité de ses coûts pour mieux se positionner sur le marché. Pour nous-mêmes, cette étude est une occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues au cours de notre formation au CESAG. Ainsi,

elle contribuera à renforcer nos compétences en matière de conception d'outils de gestion pour les managers d'entreprises. Elle permettrait enfin, au lecteur de disposer d'informations théoriques sur les caractéristiques d'une comptabilité par activités et sur la démarche pratique de sa conception et son déploiement opérationnel en milieu bancaire.

L'ossature de la présente étude est bâtie sur deux grandes parties en plus de l'introduction générale et de la conclusion générale. La première partie portant sur les fondements théoriques du système de comptabilité par activités est subdivisée en trois chapitres à savoir le système de comptabilité par activités, la démarche de conception du système de comptabilité par activités et la méthodologie de l'étude. Quant à la seconde partie, composée également de trois chapitres, elle traite du processus de mise en place de la comptabilité par activités à la SGBF à travers la présentation de la SGBF qui est le cadre de l'étude, la description du système de calcul de la rentabilité par agence à la SGBF et la proposition d'un processus de déploiement opérationnel du système de comptabilité par activités pour la SGBF.

PREMIERE PARTIE:

**FONDEMENTS THEORIQUES DE LA
COMPTABILITE PAR ACTIVITES ET
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

L'une des missions du contrôleur de gestion est de concevoir et gérer le fonctionnement de la comptabilité de gestion. Ainsi, lorsque cet outil, à un moment donné de son fonctionnement, présente des insuffisances, il est tenu de développer d'autres outils ou méthodes palliatifs.

Au 21^{ème} siècle, la comptabilité analytique doit être une comptabilité de gestion axée sur l'approche processus en intégrant les dimensions temps, qualité et efficacité. Aujourd'hui, avec l'évolution du secteur industriel et l'émergence d'autres secteurs tels que ceux de prestations de services, la méthode de comptabilité analytique est devenue caduque. Les entreprises modernes ont besoin d'outils adaptables aux différentes situations qu'elles rencontrent. Ces outils doivent être à mesure de leur fournir des informations facilement accessibles, des indicateurs pertinents et fiables et des résultats plus objectifs. C'est ainsi qu'est née la comptabilité par activités, une nouvelle méthode palliative aux insuffisances de la comptabilité analytique traditionnelle.

Comme son nom l'indique, la comptabilité par activités a pour moteur « l'activité ». Mais la définition de cette notion est complexe étant entendu que c'est un terme subjectif. En effet, selon le degré d'analyse requis par deux gestionnaires A et B, « l'activité » peut être considérée comme un processus pour l'un et une tâche pour l'autre. D'où la diversité de définitions de la comptabilité par activités proprement dite.

La première partie qui porte sur les fondements théoriques de la comptabilité par activités est structurée en trois chapitres, chacun ayant des objectifs précis. Le premier chapitre traite du système de comptabilité par activités. Il a pour objectif de donner une définition précise de la comptabilité par activités, ses objectifs, son fondement, ses avantages et ses limites. Ensuite, le deuxième chapitre qui traite de la conception de la comptabilité par activités a pour objectif de décliner les phases fondamentales du processus de conception de cette comptabilité. Enfin, le troisième chapitre aborde la méthodologie employée pour réaliser l'étude dans son ensemble.

Chapitre 1 : SYSTEME DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES

La concurrence rude existante dans le secteur bancaire actuel implique une maîtrise des coûts et une qualité des produits ou services irréprochables. Comment maîtriser ces coûts, réduire les non-qualités afin de mieux faire face à cette concurrence ? Telle est la préoccupation de bon nombre de dirigeants. Dans la littérature, plusieurs auteurs ont démontré que la comptabilité par activités est l'outil de gestion permettant de mieux répondre à cette préoccupation. Qu'est ce que la comptabilité par activités ? Quels en sont les principes ? Quels sont ses avantages et ses limites ? Ce sont quelques interrogations auxquelles nous essaierons de répondre, dans ce chapitre structuré en trois sections. La première est consacrée à la définition, aux objectifs du système de comptabilité par activités et à la mesure de la rentabilité en milieu bancaire. Ensuite, la deuxième section traite des fondements et des principes de la comptabilité par activités. Enfin, une troisième section aborde les apports et les limites de la comptabilité par activités.

1.1. Définition, objectifs et mesure de la rentabilité

Au sein d'un même groupe d'auteurs français ou américains, il y a une divergence d'opinions de la définition de la comptabilité par activités justifiant en quelque sorte, la complexité des contours de ce concept. Elle varie selon les auteurs, suivant la finalité recherchée ou le secteur dans lequel le système est appliqué. La comptabilité par activités poursuit plusieurs objectifs scindés en deux objectifs fondamentaux. Elle permet non seulement une meilleure connaissance des coûts, même les plus cachés, mais aussi, une affectation plus précise des charges indirectes contrairement à la comptabilité traditionnelle.

1.1.1. Définition

La comptabilité par activités, ou Activity-Based Costing (ABC) en anglais est perçue comme une « méthode de calcul de coût, remettant en cause l'approche fondée sur les coûts complets, par la prise en compte de la notion d'activités, permettant d'apporter une information pertinente quant au pilotage de l'entreprise » (De La VILLARMOIS, 1996: 4). La définition souligne d'emblée une défaillance de la comptabilité analytique traditionnelle. En effet, pour l'auteur, l'approche par activités est la plus appropriée pour obtenir l'information pertinente et aider au pilotage de l'entreprise ; la méthode des coûts complets étant limitée pour jouer efficacement ce rôle. Toutefois, cette définition est insuffisante car elle ne précise pas la

consistance même de la méthode ABC. Par contre, pour EDWARDS & al. (2008:3) et AWIN (1995:123), la comptabilité par activités est *“An approach to the costing and monitoring of activities which involves tracing resource consumption and costing final outputs. Resources are assigned to activities and activities to cost objects based on consumption estimates. The later utilize cost drivers to attach activity costs to outputs”*.

La notion d'activité est l'élément commun à ces deux définitions. Autrement, le concept d'activité est le moteur du système de comptabilité par activités et l'élément de base du fonctionnement de l'entreprise (MILKOFF, 1996), d'où la terminologie Activity-Based Costing (ABC).

La définition la plus complète de la méthode ABC est donnée par le Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I), l'un des grands promoteurs de ladite méthode. Pour CAM-I, l'Activity-based costing *« is defined as a methodology that measures the cost and performance of activities, resources, and cost objects. Specifically, resources are assigned to activities, then activities are assigned to cost objects based on their use. ABC recognizes the causal relationships of cost drivers to activities»* (CAM-I glossary, 2000).

1.1.2. Objectifs de la comptabilité par activités

La méthode ABC est créée pour combler le gap laissé par les méthodes traditionnelles de la comptabilité analytique. Contrairement à ces dernières, elle ne se limite pas au suivi des coûts par produits ou par centres, mais permet d'identifier les coûts selon plusieurs axes (produits ou services, clients, centre de profit, projet, etc.). Grâce à son principe basé sur l'approche processus, les objectifs essentiels visés sont :

- calculer des coûts de revient pertinents en limitant les approximations de clef de répartition des charges indirectes,
- affiner les relations activités – coût de revient à partir de leurs inducteurs,
- réaliser des analyses multiaxes et révéler les dysfonctionnements et les coûts cachés,
- mesurer les performances opérationnelles et aider au pilotage stratégique de l'entreprise.

La comptabilité par activités est une technique développée, pour permettre aux dirigeants de connaître la formation des coûts et les maîtriser, suivre leur évolution et qualifier les causes de leur variation. Le principal rôle qui lui est assigné est d'identifier le coût des activités

constitutives des processus, à partir des ressources consommées et de suivre la consommation de ces activités selon différents axes d'analyses. Le calcul des coûts peut avoir pour objectifs, soit d'établir une nouvelle tarification, éliminer une sous activité ou mesurer la rentabilité d'un produit, etc.

Notre secteur cible est le secteur bancaire et pour plus de clarté sur la problématique portant sur le calcul de la rentabilité, il est nécessaire de donner quelques concepts de la rentabilité en milieu bancaire.

1.1.3. Mesure de la rentabilité en milieu bancaire

La rentabilité d'une banque ou d'une de ses agences commerciales, représente son aptitude à dégager de son exploitation des bénéfices après déduction des coûts nécessaires à son exploitation, en vue de poursuivre durablement son activité. Il existe plusieurs façons d'apprécier la rentabilité bancaire selon l'objectif poursuivi. NAULLEAU & al. (2009 : 57) propose quatre possibilités : le calcul de la rentabilité par centre de profit, par produit ou service ou encore par clients. Mais il n'insiste pas sur la pertinence de la méthode ABC, dans le calcul de la rentabilité bancaire. Les instruments d'analyse de la rentabilité en milieu bancaire sont les soldes intermédiaires de gestion, les coûts, les rendements et marges et les ratios d'exploitation.

- les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

La mise en évidence des SIG permettent d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat net. Car, une agence ayant un résultat positif n'est pas forcément une agence rentable. En effet, le résultat net intègre parfois des produits et charges non récurrents, qui peuvent masquer la structure de la rentabilité. Ainsi, nous avons :

- le Produit net bancaire (PNB)

Selon OGIEN (2008 :86), « le PNB est calculé par différence entre les produits bancaires et les charges bancaires (activité d'intermédiation, activités de marchés et activités de services). Il mesure la contribution spécifique des banques, à l'augmentation de la richesse nationale et correspond à la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières.

- **le Résultat brut d'exploitation (RBE)**

Selon NAULLEAU & al. (2009 : 25), le RBE est obtenu en déduisant du PNB, le volume des frais généraux et les dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles ». Il permet d'apprécier la capacité d'un établissement de crédit à générer une marge, après imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement.

- **le Résultat d'exploitation (RE)**

Le RE est obtenu par la différence entre le RBE et le coût du risque qui est obtenu à partir du RBE, auquel on déduit les reprises de dotations aux provisions, déduites des dotations aux provisions.

- **le Résultat courant avant impôt (RCAI)**

Ce solde est obtenu après prise en compte des gains ou pertes sur actif immobilisés.

- **le Résultat net (RN)**

Il intègre, outre le résultat d'exploitation, les autres produits et charges de caractère le plus souvent exceptionnel, les dotations aux fonds pour risques bancaires généraux et l'impôt sur les sociétés.

- **Coûts, rendements et marges**

L'évaluation de la rentabilité est le fruit des variations de taux et de volume qu'il importe de pouvoir dissocier, dans l'appréciation de la situation d'une banque. La mesure de l'effet prix et de l'effet volume passe par l'analyse des coûts et des rendements, obtenus en rapprochant le montant des intérêts perçus et versés sur celui des prêts et des emprunts correspondants. Une marge globale d'intermédiation est calculée sur la base des différentes activités d'intermédiation (opérations avec la clientèle, opérations de trésorerie).

- **Ratios d'exploitation**

Plusieurs ratios peuvent être calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation. Les plus utilisés sont :

- **le coefficient global d'exploitation**

C'est le rapport des frais généraux au produit global d'exploitation. Il montre de façon synthétique la part des gains réalisés qui est absorbée par les coûts fixes.

- **le coefficient de rentabilité**

Ce coefficient est le rapport du résultat net aux fonds propres (capital, réserves et éléments assimilés, report à nouveau), autrement appelé *Return On Equity (ROE)*.

- **le coefficient de rendement**

Il est le rapport entre le résultat net au total du bilan, autrement appelé *Return On Assets (ROA)*. En résumé, le compte de résultat de l'activité d'une banque se présente comme suit :

Figure 1 : Schéma du compte de résultat de l'activité bancaire

COMPTE DE RESULTAT
+ Produits (-) Charges sur les opérations d'intermédiation (intérêts)
+ Produits (-) Charges sur les opérations de marché (plus ou moins values)
+ Produits (-) Charges sur les services bancaires (commissions)
= PRODUIT NET BANCAIRE (PNB)
- Charges générales d'exploitation ou Frais Généraux
- Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations incorporelles et corporelles
= RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (RBE)
+ /- Coût du risque (provisions et reprises)
= RÉSULTAT D'EXPLOITATION (RE)
+ /- Gains ou pertes sur actifs immobilisés
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (RCAI)
+ /- Produits et charges exceptionnels (-) Impôt sur les bénéfices
+ /- Dotations ou reprises de FRBG ¹ et provisions réglementées
= RÉSULTAT NET (RN)

Source : Adapté d'OGIEN (2008 :86).

1.2. Fondement et principe de la comptabilité par activités

Toute méthode ou découverte a un fondement, une histoire. Le plus souvent, elle découle d'un gap, d'une insuffisance ou d'un besoin de perfectionnement constaté ou vécu par les utilisateurs. Dans la discipline du contrôle de gestion, les gestionnaires se sont vus limités, dans leurs missions d'analyse des coûts avec les anciens outils dont ils disposaient. C'est ainsi qu'ils ont cherché et développé une méthode, dénommée la méthode ABC. Dans cette section nous aborderons trois points consacré chacun aux critiques de la comptabilité traditionnelle, l'origine et le principe de la comptabilité par activités.

¹ Fonds pour Risques Bancaires Généraux

1.2.1. Critiques de la comptabilité analytique traditionnelle

Les critiques faites à la comptabilité analytique traditionnelle, notamment à sa méthode de centres d'analyse sont, « l'absence de pertinence, le manque de fiabilité, l'incapacité à fournir une aide précise à la décision, outils figés et inadaptés aux évolutions » MILKOFF (1996 :4). Les centres d'analyse englobent deux catégories de charges à savoir, les charges directes et les charges indirectes. S'il est plus aisé d'affecter les charges directes au produit ou à l'entité consommatrice, cela ne l'est pas souvent des charges indirectes communes à plusieurs produits. En effet, la méthode des centres d'analyse considère les fonctions de l'entreprise comme des centres dont les coûts (charges indirectes) sont affectables aux produits, à partir des clés de répartition.

L'insuffisance de cette méthode se situe à deux niveaux, le premier étant le choix arbitraire des clés de répartition et le second, le caractère conventionnel de la répartition. Le choix arbitraire s'explique par le fait que la méthode ne permet pas d'identifier les causes réelles des coûts. Par conséquent, il est presque impossible d'identifier les coûts cachés ou les pistes d'amélioration. En outre, le fait de considérer les centres d'analyse comme critère de calcul de coûts ne permet pas d'apprécier avec pertinence la performance de l'entreprise. Dans le même registre, le caractère conventionnel de la répartition, fait que certains centres sont grevés de coûts en défaveur d'autres centres. Toute chose qui ne permet pas d'effectuer une appréciation juste du coût calculé et par ricochet, biaise la pertinence des décisions qui sont prises.

1.2.2. Origine de la comptabilité par activités

L'origine de la nouvelle méthode découle des critiques faits à la comptabilité analytique traditionnelle. En effet, la méthode ABC a fait ses apparitions dans les années 1980 aux Etats Unis d'Amérique avec Cooper et Kaplan (KRISHNAN, 2006 :78), pour répondre à certaines préoccupations des gestionnaires d'entreprises, dans le calcul des coûts par les méthodes classiques. Selon plusieurs chercheurs, les outils dits traditionnels de la comptabilité analytique, étaient devenus caduques.

Certains affirment que la déficience est imputable à la répartition des charges indirectes de la comptabilité générale, qui ne sont pas directement rattachables à un produit ou un service mais, qui concourent à leur réalisation. Cette répartition basée sur des clés, dont le choix est le

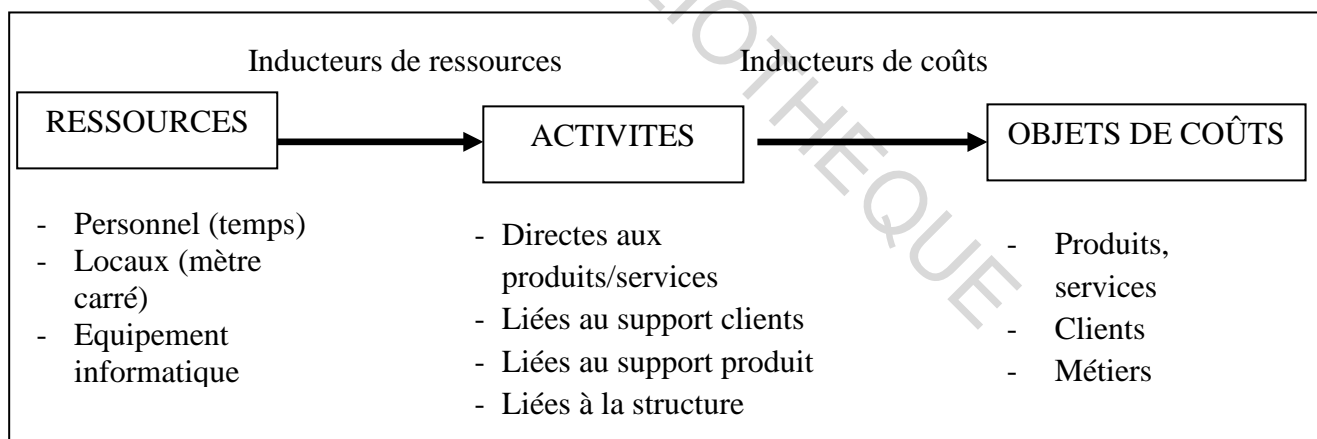
plus souvent peu objectif, influence le résultat atteint. La méthode ABC est de fait née, pour pallier ce déficit.

D'abord, la méthode ABC a commencé ses pas dans la sphère industrielle, où l'identification des activités liées aux produits était moins complexe. Ce qui rendait son application plus aisée. De nos jours, elle a pris de l'ampleur dans d'autres secteurs tels que les prestations de services. C'est le cas par exemple, de certaines grandes organisations notamment, la branche de détails du groupe Société Générale, LEFEVRE (2003), la Banque Centrale du Maroc, BESCO (2010), des banques françaises, GODOWSKI (2011), des services informatiques et WEGMANN (2010) dans le secteur bancaire en Europe.

1.2.3. Principe de la comptabilité par activités

Selon BOUIN (2009) et GOSSELIN & al. (2000), les activités consomment des ressources et les produits consomment des activités. Contrairement au système classique, ce ne sont plus les sections qui sont homogènes mais plutôt les activités. Nous pouvons illustrer ce postulat par la *figure 2* ci-dessous:

Figure 2 : Principe du système de comptabilité par activités



Source : Adapté de NAULLEAU & al. (2009:79).

D'après cette figure, les ressources consommées par un service (personnel, équipements, locaux) sont allouées par des inducteurs de ressources, aux différentes activités réalisées par ce service. Ensuite, des inducteurs de coûts sont déterminés pour pouvoir allouer les coûts des activités aux objets de coûts. Ces deux types d'inducteurs se substituent aux unités de

main d'œuvre ou aux clés de répartition, utilisées dans la comptabilité analytique traditionnelle.

1.3. Apports et limites du système de comptabilité par activités

Après plusieurs années d'existence, la comptabilité par activités a eu un impact positif, dans la gestion des entreprises qui l'ont intégré dans leurs stratégies. Mais comme toute nouvelle méthode, elle est parfois confrontée à certains paramètres spécifiques que les initiateurs n'ont pas pris en compte. Dans cette section, nous mettrons l'accent sur l'apport de la comptabilité par activités dans le secteur bancaire. Les limites seront évoquées de façon générale.

1.3.1. Apports du système de comptabilité par activités

De façon générale, la méthode permet d'analyser à travers des coûts consommés par les activités, la performance des processus transversaux et la contribution de chaque activité par objet de coûts. Contrairement à la méthode classique, elle permet une analyse plus fine des charges indirectes qui composent les produits et / ou les services. D'une manière spécifique, plusieurs études ont montré l'intérêt de la mise en place de la comptabilité par activités dans le secteur bancaire :

- L'amélioration de la performance de la banque

L'étude menée par BESCO (2008: 22-28) à la Banque Centrale du Maroc sur l'adoption de la comptabilité par activités, rapporte des apports positifs de cette approche sur l'amélioration de la performance de ladite banque notamment:

- la réduction des coûts par l'élimination des activités à faibles valeurs ajoutées,
- l'amélioration de la rentabilité,
- l'amélioration de la satisfaction clients,
- la meilleure réingénierie des processus de gestion.

- La détection et maîtrise des risques bancaires

L'approche ABC est compatible avec la démarche processus, dans la mesure où elle s'appuie sur la décomposition des processus en activités et en tâches. Les processus étant transversaux à l'ensemble de l'activité de l'entreprise, l'approche processus est une démarche pertinente pour identifier les risques. Ainsi, de l'avis de GODOWSKI (2011:6-7), l'adoption de la

méthode ABC permet de calculer un coût de revient fiable pour mieux maîtriser les nouveaux risques bancaires (risques stratégiques et risques de management). En effet, le risque par essence provient de l'activité même de l'entreprise et une gestion axée sur les activités, permettrait de détecter les risques afin de mettre en place des dispositifs permettant de les maîtriser.

- **l'optimisation des coûts et analyse des performances des objets de coûts**

WEGMANN & al. (2010) a étudié le développement de l'ABC dans les services informatiques d'une banque. Les résultats de cette étude montrent que l'intégration de la méthode ABC dans le processus de gestion des crédits, permet d'optimiser les coûts informatiques. En outre, elle fournit des explications sur la composition des coûts, désormais auditable, des benchmarks pour la gestion des relations client dans les agences et une analyse multidimensionnelle des performances par objets de coûts.

- **Un langage commun entre contrôleurs de gestion et opérationnels**

Enfin, un autre avantage de la comptabilité par activité, réside même dans son postulat. En effet, du fait de son approche par processus, elle permet un langage commun entre le contrôleur de gestion et les opérationnels (BOUIN & al. 2009 : 163) :

- analyse et optimisation des activités et des produits,
- calcul de la rentabilité réelle des objets de coûts,
- mesure et analyse de la performance des activités supports et opérationnels.

1.3.2. Limites du système de comptabilité par activités

Si la méthode ABC présente de nombreux avantages soutenus par les entreprises qui l'ont appliqué, il n'en demeure pas moins qu'elle présente aussi des limites comme toute nouvelle méthode, dont les auteurs n'ont pas encore achevé son développement. Deux limites majeures peuvent être soulignées :

- **La limite dans la mise en œuvre**

Pour GERVAIS & al. (2006 :85-101), la méthodologie de la méthode ABC est difficile à appliquer dans les secteurs de services. En outre, son intégration dans le système d'information de gestion est excessivement lourde et coûteuse.

- **Les limites techniques de la méthode**

La méthode ABC ne résout pas totalement l'allocation conventionnelle des charges indirectes du fait de l'augmentation substantielle de leurs volumes.

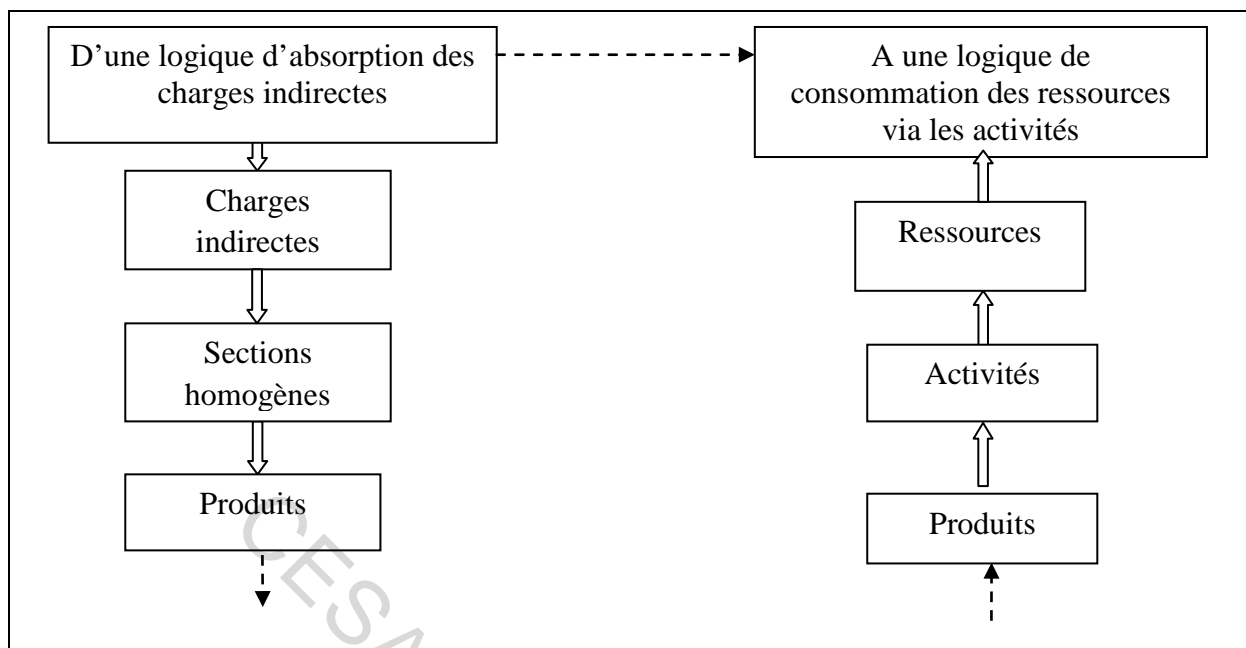
D'une manière générale, RAVIGNON (2007 : 377), donne un aperçu des limites de la comptabilité par activités :

- la lourdeur et mise en œuvre difficile (choix des activités, choix des inducteurs, etc.),
- le risque « d'usine à gaz »,
- la nécessité d'un système informatique puissant,
- le changement de référentiel par les utilisateurs,
- la remise en cause des mentalités, des comportements et des systèmes d'information existants.

1.3.3. Evolution vers une comptabilité analytique plus adaptée

Les insuffisances relevées dans la comptabilité analytique traditionnelle constituaient un gap pour les gestionnaires, dans leur mission d'analyse. Pour BOUIN & al, (2009 :161), se cantonner à conserver cette approche traditionnelle, c'est s'exposer aux risques de prendre des décisions contraire à l'intérêt de l'entreprise tel que la suppression d'un produit jugé non rentable, car grevé à tort des charges indirectes. D'où la nécessité de construire un nouveau système, qui consiste à modéliser l'entreprise en activités et non en produits (MEVELEC, 1996 :4). La figure ci-dessous montre l'opposition entre les deux méthodes.

Figure 3 : D'une logique des méthodes traditionnelles à la logique de la méthode ABC



Source : Adapté de BOUIN & al. (2009 :162).

Dans cette figure, les deux méthodes aboutissent au calcul du coût du produit. Sauf que si la méthode traditionnelle se limite au produit, la méthode ABC va au-delà de cet axe et permet de calculer les coûts relatifs à un service, un centre de profit, un client, une activité, un projet, etc.

Au terme de ce chapitre, consacré aux concepts théoriques de la comptabilité par activités, nous pouvons conclure que les systèmes de calcul des coûts traditionnels, basés sur l'allocation arbitraire des coûts indirects ne sont plus adéquats dans les secteurs présentant une augmentation substantielle de charges indirectes. Ces systèmes peuvent mener à une mauvaise prise de décisions stratégiques dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Le système de comptabilité par activités a été ainsi développé, pour affiner cette allocation en vue d'aboutir à un résultat plus juste et réel. Ce dernier système permet aux gestionnaires d'avoir une vision globale de l'entreprise, en mettant en évidence ce que chaque activité entraîne comme consommation de ressources. Toutefois, ce système présente des limites du point de vue de sa mise en œuvre et de ses techniques. C'est pour cela que les chercheurs continuent de réfléchir sur comment la simplifier en fonction des contextes (WEGMANN, 2010 :2).

Comment concevoir un système de comptabilité par activités ? Tel est la question à laquelle nous essaierons de répondre au chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : CONCEPTION D'UN SYSTEME DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES

La conception du système de comptabilité par activités, nécessite le respect d'une démarche cohérente et minutieuse à travers l'adoption de techniques de collecte et d'élaboration d'outils appropriés. D'emblée, notons que l'indicateur « activité » est au cœur de cette démarche. Il est récurrent tout au long du processus de conception et le succès du système à concevoir dépendra de la pertinence des activités identifiées.

L'objectif assigné à ce chapitre est de présenter les phases théoriques de conception d'un système de comptabilité par activités. Elles sont au nombre de trois (03), dont essentiellement l'analyse des activités, le calcul du coût de revient et la gestion par activités. Mais, pour atteindre l'objectif visé, il est primordial d'observer des étapes préliminaires. Le chapitre est structuré en trois sections fondamentales, qui aborde chacune les phases citées. Mais, nous aurons en sus deux sections primaires qui traitent respectivement de, l'identification des objets de coûts, la définition de l'objectif et du champ de la démarche.

2.1. Identification des objets de coûts.

Selon la DFCG (2011: 8-14), l'identification des objets de coûts doit précéder la phase d'analyse des activités. Un objet de coût est « ce que l'on veut valoriser. Il peut s'agir d'un bien, d'une prestation de services, d'un client, d'un canal de distribution ou d'une combinaison de ces éléments, d'un projet, etc. » BOUIN & al. (2009 :166).

Dans cette étape, il s'agit de dresser une carte de l'ensemble des objets de coûts de l'entreprise, ensuite opérer un choix. Cela consiste à retenir, en fonction de l'objectif prédéfini, un ou deux objets, dont on veut déterminer les coûts par application de la démarche ABC. Comme l'a souligné NALLEAU (2009 : 57), cela peut porter sur un produit (Carte VISA), un service (e-banking), un centre de profit (agence commerciale), un client (clientèle privée), un département (l'informatique), etc.

2.2. Définition de l'objectif et du champ de la démarche

ALWIN (1995 :25), estime que la première étape de la démarche de conception de la comptabilité par activités est la définition de l'objectif et de la limitation du champ du processus. Pour l'auteur, cette étape est déterminante dans la fixation du niveau de détail

requis, dans le calcul du coût de revient par la méthode ABC. Il est soutenu dans cette assertion par De RONGE (1998 : 385), qui affirme que « définir la finalité du système de calcul de coût est un préalable, que le concepteur doit prendre en compte avant l'analyse des activités ».

En effet, la méthode ABC peut être mise en place uniquement pour répondre à une question de gestion (rentabilité) à court terme ou au contraire, mise en œuvre d'une manière pérenne pour suivre à long terme, l'évolution des coûts et la performance de l'entreprise. Par exemple, en octobre 2003, la direction financière de la branche « Banque de Détail » de la Société Générale Paris lance un projet de refonte du dispositif de calcul et de pilotage de ses coûts. L'objectif était de produire pour le 30 juin 2005, une information sur les coûts des services opérationnels. La définition de l'objectif et du champ de mise en œuvre sont de ce fait nécessaires avant la phase d'analyse des activités.

D'une manière générale, la conception du système de calcul des coûts par la méthode ABC suit une logique modulée en trois phases essentielles : l'analyse des activités, le calcul du coût de revient et la gestion par activités. La troisième phase qui n'est pas en tant que telle une phase déterminante dans le processus, est plutôt un modèle de management d'entreprise, nécessaire pour adopter une comptabilité par activités.

Par ailleurs, pour donner un aperçu du contenu de la démarche, nous proposons un tableau récapitulatif des étapes proposées par quelques auteurs.

Tableau 1: La synthèse de la démarche de conception de la comptabilité par activités

Etapas Auteurs	DFCG Hors série n°3 (2011)	COBY Harmon. (2010)	ALAZARD C. (2010)	BOUIN. & SIMON F. (2009)	BESCO P.L. (2008)	STEPHANIE E. & al. (2008)	ALCOUFFE & al. (2004)	BOISVERT H. (2004)	MILKOF R. & al. (2007)	LAURENCE F. Alwin (1995)
1. Identification des activités	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Identification des objets de coûts	✓	✓		✓		✓				✓
3. Identification des inducteurs	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓
4. Regroupement des activités	✓		✓	✓			✓		✓	✓
5. Affectation des ressources aux activités	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Calcul du coût des objets de coûts	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Source : Nous-mêmes

Au regard du tableau ci-dessus présenté, nous constatons en effet qu'il n'y a pas unanimité entre les auteurs. Toutefois, ils aboutissent au même résultat qui est le calcul du coût des objets de coût, c'est-à-dire le coût de revient. Dans ce tableau, nous pouvons retenir que le calcul du coût de revient par la méthode ABC respecte cinq (05) principales étapes découlant des phases. Ce sont :

- l'identification ou analyse des activités,
- l'identification des ressources,
- l'identification et quantification des inducteurs,
- la répartition ou l'allocation des ressources,
- la répartition du coût des activités aux objets de coût.

Le succès de la méthode ABC est spécifique au secteur d'activité. Par conséquent, il est nécessaire d'adapter la démarche selon les spécificités. Par exemple, l'analyse des coûts dans

le secteur bancaire ne peut être la même que dans le secteur industriel, ni dans un secteur de prestations de services ordinaires.

2.3. Analyse des activités

Dans cette section, nous aborderons trois étapes intermédiaires à savoir, l'identification des processus, l'identification des activités et l'identification des inducteurs ainsi que leur quantification.

La phase d'analyse des activités est commune à tous les auteurs et est considérée comme la plus déterminante (BOIVERT, 2004: 95). Cette phase, qui est le fil conducteur du processus de calcul du coût de revient par la méthode ABC, comprend des étapes intermédiaires. En effet, selon la DFCG (2011: 8-14), il faut d'abord modéliser l'entreprise en processus. Cela consiste à partir des processus, pour déterminer les activités les plus pertinentes, ce qui est une démarche logique dans la mesure où, le processus est un ensemble d'activités.

La notion d'activité requiert plusieurs définitions selon le secteur d'activités. C'est pourquoi, elle est résumée par MEVELLEC dans GAUTIER & al. (2001:4) comme: «ce que le concepteur a décidé de considérer comme telle». ALCOUFFE & al. (2004), a essayé de donner un résumé de définitions de quelques auteurs dans son article, qui d'ailleurs est aussi reprise par LÖNING (2008) dans sa publication. C'est dire que, bien qu'elle soit la clé maîtresse de la démarche ABC, la notion d'activité n'a pas de définition standard. Les définitions de LORINO (1991) et COBY (2010) nous semblent complémentaires. Ainsi, les produits ou les services destinés à la satisfaction des clients sont obtenus par la combinaison d'un ensemble d'activités qui consomment des ressources. Inversement, les produits ou services consomment des activités qui elles, consomment des ressources. Selon ALAZARD (2010 :529), « L'analyse des activités consiste à découper l'activité générale de l'entreprise en activités élémentaires et non en produits ou fonctions »

2.3.1 Identification des processus

L'approche processus est l'un des huit principes de management de la qualité préconisée par la version 2008, des normes de la série ISO 9000[2]. Elle vise à l'identification et au management méthodique des processus utilisés dans un organisme et plus particulièrement,

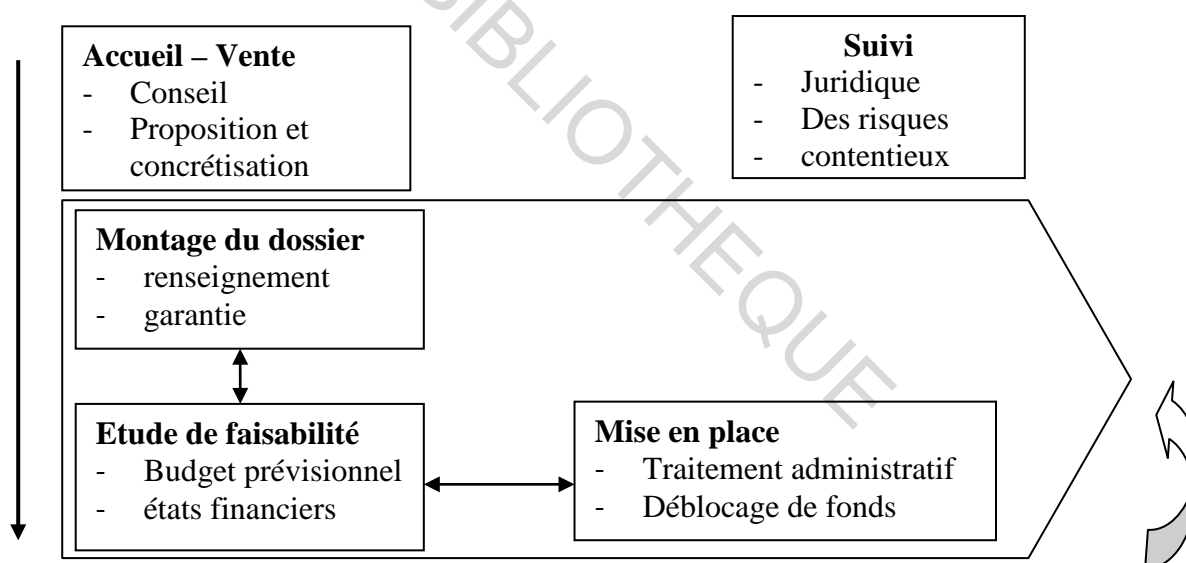
² L'ISO : Organisation Internationale de Normalisation

les interactions de ces processus. En outre, elle propose une nouvelle vision de l'organisation, transversale et non plus « métier » ou fonctionnelle, par le biais des processus.

Le processus est défini comme un ensemble d'activités, complémentaires et interdépendantes ayant une finalité commune. Il concourt directement ou indirectement à la réalisation de l'offre de l'entreprise (Bouquin, 2006). Il est le trait d'union entre les objectifs de l'entreprise et le déroulement concret des activités (LORINO, 1991 : 41). Un processus aboutit à un résultat qui est soit un produit, un service ou un client. Par exemple, dans le secteur bancaire, l'octroi de prêt à un client, peut être considéré comme un processus du produit «Prêt immobilier». Le résultat, est la satisfaction du client. Mais, cela dépend du niveau d'analyse requis. C'est-à-dire que lorsque le concepteur veut faire une analyse plus clinique, ce processus serait considéré comme une activité ou même une tâche. Cela dépend également de l'entreprise dans laquelle il se trouve.

La figure ci-dessous, illustre un exemple de processus :

Figure 4 : Exemple de processus d'octroi de crédit bancaire



Source : Adapté de DEMEESTERE & al. (1996: 49).

On distingue plusieurs types de processus parmi lesquels :

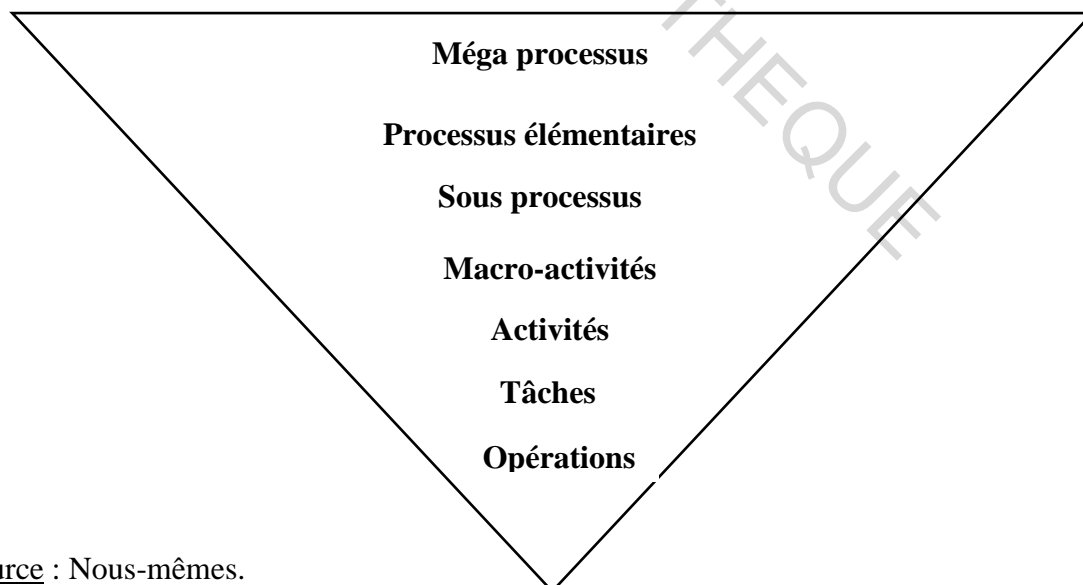
- le processus de réalisation ou opérationnels, qui permet de réaliser les produits ou services pour satisfaire les besoins de clients ;

- le processus de management, qui présente la vision-mission de l'entreprise, des stratégies, des priorités, des objectifs, des méthodes de communication dans l'entreprise, des méthodes de traitement de l'information, des méthodes de contrôle des opérations ;
- le processus support, qui offre les moyens, informations, ressources et services nécessaires aux différents processus pour qu'ils soient réalisés efficacement ;
- le processus d'amélioration : par exemple les services après vente, ou accueil client.

Pour déterminer les processus, il est possible de le faire soit en fonction des produits ou services, ou à partir des centres de responsabilité. Selon BESCO & al. (2004 :48), « les centres de responsabilités se différencient par l'étendu de leur pouvoir de décision et par l'influence qu'ils peuvent avoir sur le résultat de l'entreprise ». On en distingue quatre (04), dans le secteur bancaire selon NAULLEAU & al. (2009 :58) et qui sont : les centres de profit, les centres opérationnels, les centres de support et les centres de structure.

Deux méthodes sont employées dans l'identification des processus : la méthode du plus grand au plus petit et la méthode du plus petit, au plus grand. Elles sont illustrées par la figure suivante :

Figure 5 : Approche d'identification des processus



Source : Nous-mêmes.

La première méthode, partant des mégas processus aux opérations consiste à identifier d'abord, les différents processus de l'organisation, ensuite les activités et enfin les tâches et les opérations. Cette méthode semble plus aisée et moins fastidieuse, mais peut s'avérer

moins appropriée lorsqu'on veut atteindre un résultat plus détaillé. Quant à la deuxième méthode dite, du plus petit au plus grand, c'est l'étape inverse de la première. Elle consiste à partir d'un niveau de détail plus fin, pour aboutir à une analyse globale, ce qui n'est souvent pas facile à réaliser.

L'étape d'identification des processus s'achève par l'élaboration d'une cartographe des processus, dont l'avantage est de communiquer de manière identique, à un grand nombre d'acteurs impliqués dans une activité complexe et de donner du sens et de la clarté immédiate, sur les tâches à réaliser. C'est aussi un bon outil pour un gestionnaire de risque, dans sa mission d'identification et de maîtrise des risques.

En résumé, il n'y a pas de processus sans activités et une activité n'a de sens qu'intégrée dans un processus. MILKOFF (1996:7). Les étapes d'identification des processus et des activités sont parfois simultanées et sont déterminantes, car la connaissance des différents processus et activités mis en œuvre en vue de satisfaire le client, permet de mettre en évidence les activités créatrices de valeur et celles qui ne le sont pas (DFCG, 2011 :279).

2.3.2 Identification des activités

Dans cette étape il s'agit de rechercher : quelles activités sont nécessaires pour valoriser les produits et que coûte chaque activité ? (ALAZARD & al, 2010 :529). Autrement, c'est de répertorier les activités qui, combinées, concourent directement ou indirectement à la réalisation des produits ou services. Selon BRIMSON (1991:7), les activités sont classées en deux catégories : les value added activity (qui ajoute de la valeur) et les non-value added activity (qui n'apportent pas de valeur).

A l'issue de l'étape d'identification des activités, l'output est le dictionnaire des activités. C'est un outil qui permet aux dirigeants, en dehors des aspects coût, d'avoir une vue d'ensemble du fonctionnement opérationnel de son entreprise. Un regroupement des activités est parfois nécessaire afin d'éviter « l'usine à gaz » (RAVIGNON, 2007 :280).

2.3.3 Identification et quantification des inducteurs d'activités

L'inducteur d'activités ou inducteur de niveau 2, représente la clé permettant de répartir les activités consommées entre les différents objets de coûts (BOUIN, 2009 :166). En d'autres termes, c'est l'unité de mesure des prestations fournies par l'activité aux produits, services,

centre de responsabilité, ou client. Cette étape permet de définir le plus d'inducteurs possibles, permettant de mesurer l'activité. Ensuite, le concepteur ne choisit que les plus pertinents (MENDOZA & al. 2002:113). En effet, un inducteur est dit pertinent lorsqu'il est représentatif, quantifiable, pragmatique et garantit une accessibilité des données y afférentes. Après avoir retenu les inducteurs représentatifs, vient leur valorisation. Il s'agit, à ce stade de calculer le coût unitaire de l'inducteur qui est donné par la formule suivante d'ALCOUFFE & al. (2004 :18):

$$\text{Le coût de l'inducteur d'activités} = \frac{\text{Coûts de l'activité}}{\text{Volume d'inducteur.}}$$

Ce coût permet de répartir le coût des activités consommées à son objet de coût.

2.4. Calcul du coût de revient

La deuxième phase de la démarche de conception du système de comptabilité par activités est le calcul du coût de revient, un indicateur permettant d'apprécier la rentabilité d'un objet de coûts. Elle est structurée en cinq (05) étapes couronnées par le calcul du coût de revient proprement dit. Elles sont déclinées comme suit :

- identification des ressources,
- identification et quantification des inducteurs de ressources,
- répartition des ressources entre les activités identifiées à la phase 1 au moyen des inducteurs de ressources,
- répartition du coût des activités entre les objets de coût au moyen des inducteurs de coût.

2.4.1 Identification des ressources

Cette étape est le lieu de recenser de façon exhaustive, les ressources consommées par chaque activité dans le processus de réalisation de l'objet de coût. Les ressources peuvent être humaines (temps de traitement d'un dossier de crédit), matérielles (dossier de crédit, ordinateur), immatérielles (loyer du local), financières (salaire du chef d'agence). Elles sont classées en deux (02) catégories, à savoir les charges directes et les charges indirectes.

Les charges directes sont directement rattachables aux objets de coûts. Par exemple, les matières premières dans la fabrication d'un produit dans l'entreprise industrielle, ou les frais

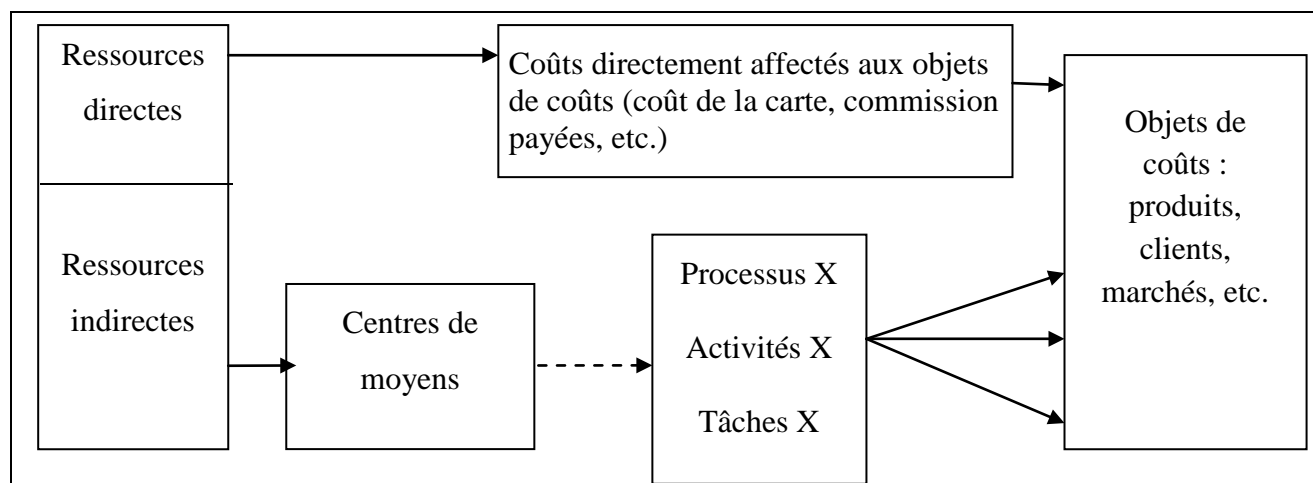
liés à l'ouverture d'un compte par un client dans un établissement de crédit. Elles ont un lien direct avec le produit ou le service et ne souffrent pas de répartition. Quant aux charges indirectes, elles sont liées au fonctionnement de l'entreprise et ne sont pas facilement rattachables à l'objet de coûts.

S'agissant d'une banque, les charges ont une connotation bien spécifique. Pour NAULLEAU & al. (2009:193-197), les charges d'un centre de profit, telle une agence de banque sont de quatre ordres à savoir, les charges propres (frais de personnel, charges locatives, frais divers de gestion, voyage et déplacement), le coût d'opération (traitement d'un chèque ou d'un ordre de virement, ouverture d'un compte, montage d'un dossier de prêt), les charges de support (entretien du local, maintenance des machines) et les charges de structure (administration du chef d'agence). La charge est directe pour l'agence, lorsqu'elle est consommée uniquement par cette dernière. La charge indirecte par contre, peut concerner le coût de traitement d'une opération effectuée par le back office, en faveur de l'agence. Par exemple, tous les spécimens issus des ouvertures de comptes sont centralisés au niveau du siège pour scannage et archivage. Le temps de travail mis pour réaliser cette tâche, devrait être imputé dans la formation du résultat de l'agence.

2.4.2 Affectation des ressources aux activités

L'affectation des ressources par la méthode ABC se fait en deux temps. La première étape consiste à répartir les charges directes aux objets de coûts et la deuxième, à affecter les charges indirectes aux objets de coût concernés. RAVIGNON et al. (2007:310), propose un modèle d'affectation des ressources par la méthode ABC.

Figure 6 : Principe d'affectation des ressources selon la méthode ABC



Source : Adapté de RAVIGNON (2007 :310).

D'après cette figure, les coûts directs étant connus, sont affectés systématiquement aux objets de coût. Par contre, les autres ressources indirectes fournies par les centres de moyens sont ventilées aux objets de coût, via les activités et processus qui les ont consommés. Cela retrace clairement, la logique selon laquelle, les objets de coût consomment les activités/processus, qui eux, consomment les ressources.

2.4.3 Identification des inducteurs de ressources et quantification

Pour déterminer les consommations de ressources de chacune des activités identifiées, il est souhaitable de connaître l'acteur qui déclenche l'activité, l'acteur qui la réalise et les moyens humains, matériels, financiers ou spécifiques utilisés par celle-ci. Cet acteur est appelé inducteur de ressources. Ainsi, l'inducteur de ressources, ou inducteur de niveau 1 est la clé permettant de répartir les ressources consommées entre les différentes activités (BOUIN, 2009 :165). Par exemple, le pourcentage de temps utilisé pour la création d'un dossier de prêt, la surface occupée par le service pour l'entretien des locaux, etc. Une fois l'inventaire des inducteurs de ressources achevé, il y a lieu de leur affecter des volumes ou quantité et ensuite, de calculer leur coût unitaire qui est donnée par la formule ci-après d'ALAZARD, (2010 : 535) :

$$\text{Coût unitaire de l'inducteur} = \frac{\text{Coûts des ressources attribuées à l'activité}}{\text{Volume de l'inducteur}}$$

2.4.4 Répartition du coût des inducteurs de ressources aux activités

L'étape consiste à rattacher le coût des ressources aux activités qui les ont consommés. La mise en œuvre d'une activité occasionne une combinaison de ressources humaines, matérielles ou immatérielles. Selon MENDOZA (2002:112), après avoir évalué les ressources consommées par les activités, elles sont affectées à ces activités par le biais des inducteurs de niveau1. C'est pour cela que « le choix de l'inducteur de ressource est primordial, car il met en évidence le lien existant entre le coût d'une activité et sa consommation par un objet de coût » (ALAZARD & al. 2004 :262).

2.4.5 Répartition du coût des activités aux objets de coûts

Au cours de cette étape, il s'agit de calculer le coût de revient de chaque objet de coût. Les coûts attribués aux activités sont répartis entre les objets de coût, en s'appuyant sur les

relations implicites que les coûts ont avec les inducteurs d'activités. Ainsi pour MENDOZA (2002:115), le concepteur doit élaborer pour chaque objet de coût, une fiche indiquant les activités qu'il utilise ainsi que sa consommation d'inducteurs, pour chacune des activités. Ensuite, on multiplie le nombre d'inducteurs consommés par le coût unitaire.

Nous venons d'achever ainsi, la deuxième phase de conception du système de comptabilité par activités consacrée au calcul du coût de revient. Nous pouvons retenir que la phase de calcul du coût de revient comporte cinq étapes indispensables à respecter. Pour construire la comptabilité par activités, l'adoption d'une gestion par activités est nécessaire. Ainsi, nous abordons la dernière phase de la démarche de conception du système de comptabilité par activités.

2.5. Gestion par les activités

La méthode ABC est souvent couplée à la gestion par activités, ou Activity-Based Management (ABM) qui s'appuie sur une démarche par les processus. L'ABM est définie comme *“a discipline that focuses on the management of activities as the route to improving the value received by the customer and the profit achieved by providing this value. ABM includes cost driver analysis, activity analysis, and performance measurement, drawing on ABC as its major source of data”* (CAM-I glossary, 2000).

La définition de DORIATH & al. (2008:132) fait ressortir la nuance entre l'ABC et l'ABM : « la méthode ABM est une méthode de management des activités pour améliorer la performance globale de l'entreprise tandis que l'ABC est une méthode de management des coûts ». Le principe de management par les activités s'appuie sur le couple valeur-coût. En effet, c'est un principe qui recherche les facteurs constitutifs de la valeur, c'est-à-dire les activités qui donnent de la valeur au produit ou au service (exemple des Services Après Vente ou les conseillers clientèle d'une banque). Autrement, le principe s'intéresse au processus de création de valeur par l'analyse des processus et des activités, il ne se focalise pas sur les coûts.

La coordination par les activités est plus pertinente dans la mesure où, elle permet au contrôleur de gestion de rendre disponible les données à temps ou de signaler les coûts cachés. Quant aux objectifs assignés à ce type de management, ce sont:

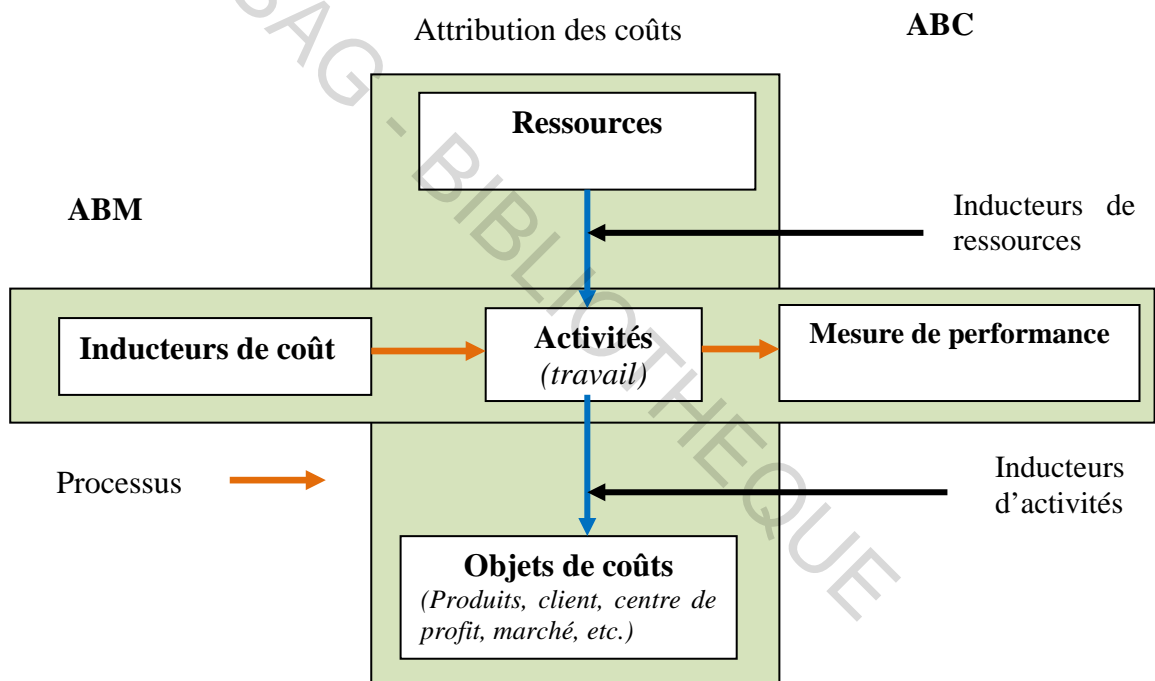
- atteindre un niveau d'analyse plus fine des activités,

- procéder à un meilleur calcul du coût de revient des objets de coûts,
- avoir une vision globale de l'entreprise par la mise en évidence des processus dans les centres impliqués.

Par ailleurs, l'ABM est une démarche complémentaire de la méthode ABC. En effet, tandis que cette dernière s'intéresse aux coûts, l'ABM procède par une approche par processus, pour comprendre les causes des coûts. Elle utilise les données fournies par l'ABC pour un redéploiement et une meilleure utilisation des ressources afin d'accroître la valeur ajoutée pour les clients (interne et externes) et les actionnaires.

Cette complémentarité est illustrée par la figure ci-dessous :

Figure 7 : Relation entre l'ABC et l'ABM



Source: Adapté de De RONGE (1998)

La relation représentée sous forme de croix l'ABC/ABM présente deux dimensions. La première est l'axe vertical (ABC), d'allocation des ressources aux activités et du coût des activités aux objets de coût. L'axe horizontal (ABM) est fondé sur la connaissance des inducteurs de coûts des activités et de mesures de performance dans l'exécution de ces activités.

Selon De RONGE (1998:409 - 413), la gestion par activités est orientée sur :

- l'analyse de la rentabilité du portefeuille et de la politique de pricing (prix)
- l'analyse du portefeuille des clients et de politique marketing,
- l'analyse des relations avec les fournisseurs,
- la conception des nouveaux produits.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons retenir trois phases essentielles pour concevoir un système de calcul de coût par la comptabilité par activités ou méthode ABC. Ce sont l'analyse des activités, le calcul du coût de revient et la gestion par activités. L'analyse des activités nécessite une prise de connaissance préalable, de l'entité étudiée, la définition et choix des objets de coût, la délimitation du champ ou de la période de l'exercice comptable et enfin, l'identification des processus. A l'issue de cette phase, un dictionnaire des activités est dressé pour donner une vue du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

Le nœud du calcul du coût de revient est l'identification et le choix des inducteurs de ressources. Ces inducteurs permettent de répartir les ressources communes. Ainsi, l'exhaustivité des ressources identifiées est primordiale pour obtenir un coût de revient exhaustif et réel.

Enfin, la gestion par activité qui est la troisième phase est un modèle de management, que les promoteurs de la méthode conseillent d'intégrer, lorsque l'entreprise veut appliquer la démarche de comptabilité par activités.

Pour aboutir à un résultat pertinent, le choix des techniques et outils de la collecte des données est primordial. Dans le chapitre suivant, il sera abordé la méthodologie de l'étude utilisée pour mettre en œuvre le processus de conception de la comptabilité par activités.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La conception d'un système de calcul de coûts au sein de la banque SGBF est une opportunité qui lui permettrait de mieux connaître et maîtriser ses coûts, en vue de résister à la concurrence. La mesure de la rentabilité dans le secteur bancaire est complexe pour deux raisons : la première est la multiplicité des axes d'analyse de la rentabilité (les agences, les produits ou services, les clientèles, le back office etc.) et la deuxième est liée à la volumétrie des charges à répartir sur plusieurs objets de coûts.

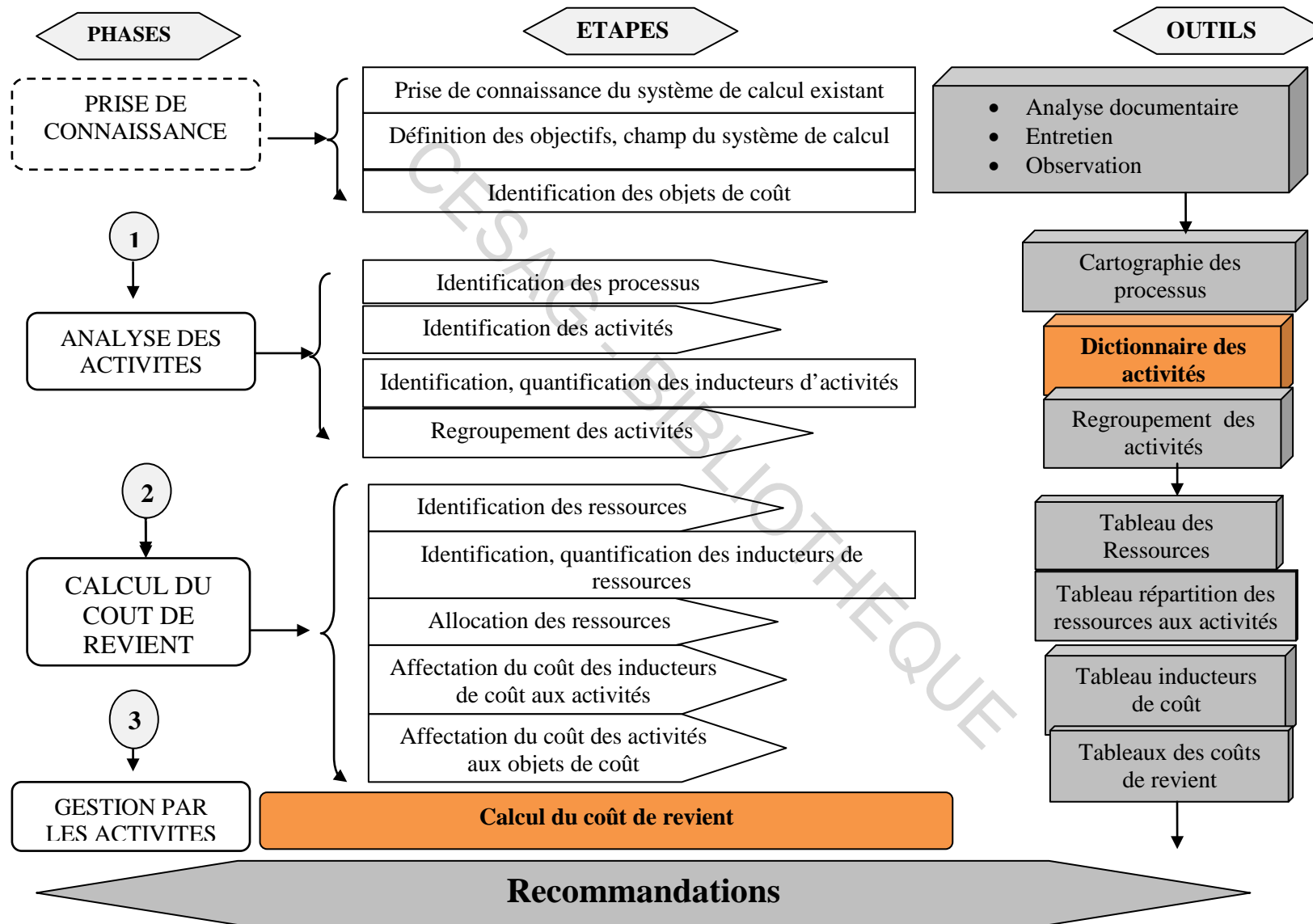
De ce fait, pour concevoir un tel système dans ce secteur, il est important de respecter une démarche cohérente et spécifique. Nous avons adopté une méthodologie de recherche à la fois descriptive et quantitative. En effet, toute démarche de conception nécessite au préalable, la description de l'existant dans le but de prendre connaissance de l'environnement et relever les forces et faiblesses. L'analyse des forces et faiblesses nous permettra de bâtir le nouveau système de calcul des coûts. Par conséquent, la méthodologie de l'étude doit être structurée afin de collecter des données pertinentes et faciliter le calcul des coûts.

L'objectif de ce chapitre est de modéliser la démarche de conception du système de comptabilité par activités à travers ses techniques et ses outils. Le modèle de conception, les méthodes de collecte des données ainsi que l'analyse des données sont les trois sections principales.

3.1. Modèle de conception

La démarche retenue pour concevoir le système de calcul de coûts englobe trois phases essentielles, en dehors de la phase préliminaire qui est la prise de connaissance. Ces phases sont déclinées en quatorze (14) étapes assorties d'illustrations (cartographie, dictionnaire, tableaux). Pour bâtir ces outputs, la collecte des données a été faite grâce à des techniques et des outils appropriés. La figure ci-dessous représente la schématisation de cette méthodologie.

Figure 8 : Modèle de conception d'un système de comptabilité par activités



Source : Nous - mêmes

Méthodes de collecte des données

La collecte des données d'une étude peut se faire suivant plusieurs méthodes. Mais il est indispensable de choisir des méthodes pertinentes et appropriées au contexte de l'étude et à la nature des données que l'on veut collecter. Pour la présente étude, nous avons employé trois techniques à savoir, l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation pour collecter les données.

3.1.1. Analyse documentaire

Elle est le premier moyen, qui nous a permis de prendre connaissance de l'entité et de ses activités en général, et du service de contrôle de gestion en particulier. La revue a consisté à exploiter tous les documents susceptibles de nous fournir des informations utiles en vue de connaître la banque et son environnement. Les outils d'analyse documentaire comprennent les documents (rapports annuels, manuel de procédures, brochures ou dépliants, site internet...).

La prise de connaissance est une étape préalable qui nous a permis d'une part de définir l'objectif et le champ du système de calcul de coût et d'autre part, d'identifier les objets de coût (produits, services, centres de responsabilités, clients). Les résultats de cette analyse nous ont servi tout le long du processus de conception.

Nous estimons que la technique d'analyse des données est pertinente dans la démarche de conception, car, elle permet d'emblée de prendre contact avec le sujet étudié. Elle permet également de relever les dysfonctionnements du système en refonte. Toutefois, elle est insuffisante lorsqu'on veut des données précises et explicites.

3.1.2. Entretiens semi-directifs

L'entretien ou interview est une discussion formelle entre un interviewé et le concepteur. Il en existe plusieurs types. Néanmoins, nous avons procédé par des entretiens individuels avec des questions semi-directives pour recueillir des données nouvelles ou complémentaires à celles collectées lors de l'analyse documentaire. Par exemple, pour avoir des précisions sur les informations collectées lors de la revue documentaire, nous avons interviewé individuellement les responsables de service.

Dans la démarche de conception d'une comptabilité par activités, la collecte des données (les processus, activités, produits ou services, les ressources, les inducteurs, etc.) à travers

l'interrogation des personnels clés est adéquate. En effet, elle permet de recueillir l'information juste et d'obtenir des précisions ou compléments d'information que l'analyse documentaire n'aurait pas pu fournir.

3.1.3. Observation participante

«L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimité. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution » ILBERT et al. (1999:9). La technique de l'observation participante nous a permis surtout, de comprendre le fonctionnement du système en place et de déceler les axes d'amélioration.

3.2. Analyse des données

L'analyse des données a consisté à l'exploitation des données quantitatives et qualitatives recueillies, afin de puiser les données pertinentes et utiles à l'étude.

3.2.1. Documents ou sources d'informations

Les données collectées à travers les documents mis à notre disposition nous ont permis de prendre connaissance de la banque, de son environnement, de ses activités, de ses services, notamment le service de contrôle de gestion. Les documents consultés sont :

- le livret d'accueil de la SGBF,
- l'organigramme général,
- le rapport annuel 2012, 2011, 2010,
- les prospectus sur les produits et services,
- la plaquette sur les produits et services,
- fiche de poste du service contrôle de gestions,
- quelques fiches de procédures sur la budgétisation et l'élaboration du compte de résultat mensuel,
- mémo sur l'élaboration du compte d'exploitation économique de la banque et de ses agences

- la visite du site web de la SGBF.

La prise de connaissance de tous ces documents et sources, nous ont permis d'identifier des objets de coût et par conséquent, de se fixer des objectifs pour la conception du nouveau système de calcul de coûts, basé sur les activités.

3.2.2. Guide d'entretien

Le guide d'entretien (*annexe 2, p.100*) est l'outil qui nous a permis de réaliser les interviews individuelles. L'objectif des interviews formelles ou non était non seulement d'avoir des précisions sur les informations collectées pendant l'analyse documentaire, des informations nouvelles, mais aussi et surtout d'identifier les processus et les activités liées, les ressources et leurs inducteurs. Durant les entretiens, les données ont été collectées par des prises de notes. Nous avons fait une synthèse de ces notes. Il s'est agit essentiellement, de supprimer les informations redondantes et de les classer par nature (c'est-à-dire ressources, activités, inducteurs, processus, produits et / ou services). Le traitement des données a été fait sur Microsoft Excel, où des tableaux ont été élaborés et exportés sur Microsoft Word. Pour les tableaux à grande taille, nous les avons affichés en « mode image » pour respecter les marges.

3.2.3. Protocole d'observation

La technique de l'observation complète celle de l'analyse documentaire et des entretiens. En effet, cette méthode ne peut être isolée des autres car elle permet de prime à bord, de comprendre au moins, l'activité de la structure ou du service. La technique de l'observation participante nous a permis fortement de comprendre le mode de détermination de la rentabilité des agences mis en place par la banque, car nous avons contribué effectivement à la détermination de la rentabilité des agences de la banque, pour les années 2011 à 2013. Nous avons établi à cet effet, un protocole d'observation (*annexe 3, p.101*) pour faciliter le recueil d'informations.

L'analyse des données grâce à cet outil, nous a permis également de déceler la problématique du système de calcul des coûts pratiqué dans la banque et ensuite de comprendre le fonctionnement dudit système (les intervenants, le processus, la méthode).

En résumé, notre modèle de conception présenté plus haut illustre les trois grandes phases de conception d'une comptabilité par activités ainsi que les étapes intermédiaires. En rappel, ces

phases consiste tout d'abord à analyser les activités, à calculer le coût de revient et enfin à implémenter un management par activités. Comme souligné, la phase comprend des grandes étapes qui ont été illustrées. En vue de rendre la démarche plus explicite, nous avons opté de la mettre en œuvre de bout en bout, de la prise de connaissance du sujet étudié aux recommandations aux fins de prises de décisions.

Conclusion

Pour conclure cette partie, nous retenons que la conception d'un système de comptabilité par activités se fait en trois phases essentielles : l'analyse des activités, le calcul du coût de revient et la gestion par activités. C'est un outil qui est applicable dans le secteur bancaire même si le taux d'adoption est encore faible du fait de sa complexité dans ce milieu. En effet, compte tenu de la spécificité du secteur bancaire où les produits sont immatériels, la conception du système requiert une analyse pertinente des activités et du choix des inducteurs qui doivent être en relation avec les objets de coûts à étudier. C'est ainsi qu'il était nécessaire de bâtir un modèle d'analyse (modèle de conception) bien ficelé avec des outils de collecte de données appropriés et des outputs clairs et précis.

Après avoir présenté les concepts théoriques de la comptabilité par activités et son processus de conceptualisation, nous allons l'appliquer à la SGBF en tenant compte de la spécificité de la banque et de ses facteurs de contingence.

DEUXIEME PARTIE :

**PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE LA
COMPTABILITE PAR ACTIVITES A LA SGBF**

Les étapes de conceptualisation du système de comptabilité par activités varient d'un auteur à un autre. Mais, en fin de revue des concepts théoriques de la démarche, nous avons décelé trois principales phases mises en exergue. Ce sont l'analyse des activités, le calcul du coût de revient et la gestion par activités. De même, il est ressorti que pour mettre en œuvre ces phases, l'association des étapes intermédiaires s'avère nécessaire.

L'objectif de cette deuxième partie est de proposer un modèle de système de comptabilité par activités pour la SGBF. Elle est structurée en trois chapitres dont le premier, présente la SGBF à travers ses activités, son organisation et son service contrôle de gestion. Le but est surtout de prendre connaissance du service contrôle de gestion, mais aussi de son système actuel de calcul de la rentabilité. Ensuite, le deuxième chapitre est entièrement consacré à la description dudit système, pour en dégager les forces et les insuffisances afin de leur permettre d'identifier les pistes d'amélioration. Enfin, nous mettrons en œuvre le processus opérationnel de conception du système de comptabilité par activités et lui proposer un modèle de déploiement de ce système à ses objets de coûts. Pour mieux expliciter les différentes étapes, nous choisirons l'une de ses agences commerciales dont l'Agence Principale comme objet de coûts. Pour clôturer la partie, des recommandations seront formulées, afin de permettre à la SGBF de prendre des décisions opérationnelles pour l'appropriation de la nouvelle méthode.

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE BURKINA FASO

La prise de connaissance de l'entité est primordiale dans toute étude, surtout dans le cas de conception d'un nouveau système. Pour mieux appréhender les différentes phases de la démarche, il était nécessaire de s'imprégner de l'environnement interne de la banque. Ainsi, ce chapitre subdivisé en trois sections aborde respectivement l'historique, les missions et les activités de la Société Générale Burkina Faso (SGBF), l'organisation interne et des chiffres clés.

4.1. Historique – missions – activités de la SGBF

A la création, toute entreprise définit sa vision. Mais elle doit se fixer des missions, des objectifs et déterminer les activités qui lui permettront d'atteindre cette vision. Dans cette première section, nous aborderons respectivement l'historique, les missions et les activités de la SGBF.

4.1.1. Historique

La Société Générale Burkina Faso est une filiale du Groupe Société Générale (SG), l'un des premiers groupes européens et mondiaux de services financiers et dont les activités s'articulent autour de trois grands métiers : la banque de détail, la gestion d'actifs, la banque de financement et d'investissement. Ses réseaux d'agences à l'international s'adressent à plus de 32 millions de clients (entreprises, particuliers, professionnels, institutionnels, associations) bénéficiant d'une gamme complète des services et du savoir-faire de l'ensemble des pôles d'expertise du Groupe. Forte de sa longue expérience et de plus de 154 000 collaborateurs, la SG poursuit son rapide développement dans le monde entier. [3]

La SG contribue pleinement au financement des différentes économies des régions dans lesquelles elle est implantée, via une offre de produits et de services innovante et les relations de partenariat qu'il a su nouer avec ses clients. Le groupe SG est ainsi, pour le Burkina Faso, une porte ouverte sur l'international, grâce à la reconnaissance de sa signature à travers le réseau Société Générale dans le monde entier. La banque d'origine étatique, c'est le 29 mai 1998 que la filiale SG a vu le jour au Burkina. Et ce, suite à la cession par l'Etat de 51% du

³ Les chiffres sont issus du rapport d'activités et de développement durable 2012-2013 de la Société Générale. P.2, site web : www.socgen.com

capital de la Banque pour le Financement du Commerce et de l'Investissements au Burkina (BFCI-BF), à des partenaires nationaux et étrangers.

Cette tranche du capital majoritairement détenue par le Groupe Société Générale, corrobore le changement de nom de la BFCI-BF en la Société Générale de Banques au Burkina (SGBB), ancienne dénomination de la banque. En effet, après quinze (15) années d'intenses activités, la SGBB a connu d'importantes innovations parmi lesquelles le changement de dénomination. Ce changement a eu lieu en 2012 où la SGBB devient la Société Générale Burkina Faso (SGBF). Cela s'explique par la modification du capital et le souci d'harmonisation des couleurs du Groupe, afin d'afficher, l'appartenance de la filiale au Groupe SG.

Aujourd'hui, la SGBF compte plus d'une dizaine d'agences localisées de part et d'autre sur le territoire national. Sa clientèle diversifiée (particuliers, professionnels, ONG/associations, entreprises, secteur public), bénéficie d'une gamme complète de produits et services commercialisés et de l'expertise de plus de 200 collaborateurs.

4.1.2. Missions de la SGBF

La SGBF a pour objet de faire au Burkina Faso ou en tout autre pays, pour son compte ou pour le compte de tiers, toutes les opérations de banque. Elle peut procéder pour son compte personnel ou pour le compte d'autrui, à toutes émissions, souscriptions d'emprunts, de sociétés financières, commerciales, industrielles, minières, agricoles et en général procéder à toutes opérations de valeurs immobilières.

La filiale épouse les axes stratégiques et les valeurs du Groupe SG. Les trois (03) valeurs fondamentales du Groupe sont: le professionnalisme, l'innovation et l'esprit d'équipe. La SGBF a une vision : «Vous offrir le meilleur de la banque ». Pour cela, elle fait sienne des axes stratégiques suivantes :

- la croissance interne et externe,
- la sélectivité,
- l'innovation,
- la rentabilité durable.

Devenue un interlocuteur majeur de la clientèle d'entreprises et de particuliers sur le marché burkinabé, la SGBF a pour objectifs de :

- proposer des services de qualité,
- développer de nouveaux produits,
- étendre le réseau SGBF au Burkina,
- développer la part de marché de la SGBF,
- offrir à la clientèle l'accès au réseau France et au réseau international de la Société Général.

4.1.3. Activités de la SGBF

La SGBF est une institution bancaire résolument tournée vers le développement des activités économiques et pour le bien-être des populations partout où elle est implantée. C'est pourquoi, elle fait de la satisfaction de sa clientèle sa priorité. De ce fait, diverses activités sont mises en œuvres par celle-ci :

- la collecte des dépôts du public : ce sont des fonds apportés par des tiers, utilisés par la banque pour son propre compte et remboursable,
- la distribution de crédits,
- la mise à disposition et la gestion de moyens de paiements : les moyens de paiement ce sont des instruments permettant de transférer des fonds quel que soit le support ou le procédé technique utilisé (chèque, virement, cartes bancaires).

Le fondement de l'activité bancaire est de permettre le rapprochement des capacités et des besoins de financements des agents économiques. Ainsi, la SGBF joue le rôle d'intermédiaire entre ces agents qui sont soit prêteurs, soit emprunteurs ou les deux à la fois. En plus de ces activités habituelles, elle réalise d'autres opérations connexes à son activité: les souscriptions d'emprunts de sociétés (agricoles financières, commerciales, industrielles, minières), les souscriptions de bons de trésors, et les autres prestations de services (location de coffres forts).

4.2. Organisation de la SGBF

L'organisation externe de la SGBF repose sur les organes de délibération notamment le Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale et du Comité de Direction. Au niveau interne, la SGBF est pilotée par l'Administrateur Directeur Général qui travaille en étroite collaboration avec cinq Directeurs centraux. Chaque direction est soutenue par des services ayant des responsabilités bien définies. La structuration interne est représentée par un

organigramme (*Annexe 1, p.99*). Dans cette section nous présenterons les organes de direction et spécifiquement le service de contrôle de gestion.

4.2.1. Organes de direction

Les directions sont les principaux centres de responsabilité de la banque. Elles s'appliquent à définir les choix stratégiques, organisent et mettent en place des méthodes et procédures nécessaires à l'atteinte des objectifs globaux de la banque. Les principales directions opérationnelles sont:

- **Direction de la Clientèle Entreprise**

Cette direction comprend les départements comme le Marché des Grandes Entreprises, le Marché des PME, le Middle Office Clientèle commerciale, l'Affacturage, les Etudes de Dossiers de Crédits ainsi qu'un accueil Clientèle Commerciale.

- **Direction de la Clientèle de Particuliers et des Professionnels**

Elle comprend la Supervision des Agences, le Contrôle Général du Réseau, le Développement du Marché des Particuliers, le Développement du Marché Patrimonial et Institutionnel, le Marché de la Clientèle Professionnelle et l'Animation Commerciale du Réseau et des Produits.

- **Direction des Risques et du Recouvrement**

Elle regroupe le Contrôle des Risques, le Recouvrement les Garanties et le Contrôle Permanent.

- **Direction de la Logistique et de l'Organisation**

Elle est composée des services Développements Projets Organisation, Technologies de l'Information, Monétique et Télématique et enfin de la Logistique.

- **Direction Administrative et Financière**

Cette direction se compose de la Comptabilité, du Contrôle de Gestion, de la Trésorerie, du Pôle Opérations (services Caisse Centrale, Opérations Internationales, Moyens de Paiements Domestiques), des Ressources Humaines, de la Formation, des Affaires Générales et du Pôle

Services Clients (Unité de Gestion Clientèle privée et Unité de Gestion Clientèle commerciale).

4.2.2. Service Contrôle de Gestion de la SGBF

Selon ANTONY & al. (2007:6), « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les gestionnaires incitent les autres membres de l'organisation à appliquer les stratégies organisationnelles ». A la SGBF, le contrôle de gestion (CDG) est un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés et un outil d'aide à la décision. Dans l'organigramme interne de la SGBF, le CDG est rattaché à la Direction Administrative et financière et donc, au même niveau que les opérationnels.

4.2.2.1. Missions du Contrôle de Gestion

La mission assignée au CDG au sein de la banque est d'assurer à la direction générale que les ressources (humaines, matérielles, financières) sont utilisées de façon efficace et efficiente. Il aide à fixer les objectifs (Gestion prévisionnelle découlant des objectifs stratégiques), mesurer les résultats, calculer et analyser les écarts et évaluer les méthodes de gestion.

4.2.2.2. Activités du Contrôle de Gestion

En dehors des requêtes ponctuelles de la direction générale le CDG met en œuvre quatre principales activités. Il s'agit de:

- mettre en place des indicateurs financiers et d'activités à travers l'élaboration du Compte de Résultat Mensuel (CRM) de la banque, le suivi des dépôts et emplois (encours moyens et fin de période), le calcul du taux de base bancaire et les statistiques sur les produits commercialisés par la banque, le suivi du budget de la filiale et enfin la conception des tableaux du conseil d'administration présentés aux administrateurs et actionnaires.
- analyser et gérer les risques à travers la surveillance de la cohérence comptable et le risque pays, la consolidation des données selon IAS RISQUES, IAS TRANSFO, IAS RATIOS et IAS Bâle II.

- assurer le reporting Groupes: pour cela il élabore et remonte via l'outil magnitude des liasses de consolidation Bilan et fiscalité (IAS Consolidation, IAS Réconciliation, IAS annexes, IAS portefeuille, IAS management, IAS fiscalité).
- suivre la rentabilité et gérer les projets: cette activité principale s'articule autour des points comme les études de rentabilité par agence, par marché et par produits; l'analyse des parts de marché des différentes banques à partir des données reçues de l'APBEF [4] et la gestion de l'ensemble des projets venant des Centres de Services Mutualisés, de la Direction du Contrôle Périodique, etc.

4.3. Quelques chiffres clés de la SGBF

Au 31 décembre 2013, on dénombrait une douzaine de banques y compris la SGBF sur le marché bancaire burkinabé. En dépit de la vive concurrence qui y prévaut, la banque occupe le 5^e rang de par ses ressources avec une part de marché de 9,0% et le 5^e de part ses emplois, avec une part de marché de 10,7%.

Le tableau ci-dessous affiche quelques chiffres clés de la SGBF au cours des cinq dernières années.

⁴ APBF est l'Association Professionnelle des Banque au Burkina Faso. Elle a pour mission la fourniture des données réglementaires sur les banques (parts de marché, les emplois et ressources).

Tableau 2 : Les chiffres clés de la SGBF au cours des cinq dernières années

En millions de FCFA	2008	2009	2010	2011	2012								
BILAN													
Total bilan	144 804	145 996	183 967	185 576	248 874								
Fonds propres	10 454	16 694	19 665	19 141	21 363								
Dépôts de la Clientèle	132 002	85 596	126 900	159 587	143 586								
Crédits bruts à la clientèle	136 392	99 020	101 191	136 793	160 855								
Engagements hors bilan	47 388	12 171	38 469	84 608	80 734								
COMPTE D'EXPLOITATION													
Produit Net Bancaire	9 610	10 523	10 388	11 066	14 104								
Résultat Brut d'Exploitation	4 451	5 343	4 572	5 146	75 87								
Nombre d'agences	8	8	8	8	10								
Nombre d'employés	189	194	205	204	218								
REPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2011													
CAPITAL 6.400 Millions de FCFA, réparti comme suit :													
<table border="1"> <caption>Repartition du Capital au 31/12/2011</caption> <thead> <tr> <th>Partie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Partie Burkinabé</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Groupe Société Générale</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>FINADEI</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>						Partie	Pourcentage	Partie Burkinabé	41%	Groupe Société Générale	53%	FINADEI	6%
Partie	Pourcentage												
Partie Burkinabé	41%												
Groupe Société Générale	53%												
FINADEI	6%												

Source : www.socgen.bf & rapports annuels

La SGBF occupe un bon rang (4^e) sur le marché bancaire burkinabé. De nombreux efforts ont été entrepris par la direction pour être plus proche de sa clientèle. Les chiffres clés sur les cinq dernières années montrent une nette progression de son produit net bancaire cela signifie qu'elle joue un rôle important dans l'économie nationale. Quoique, ce rang n'est pas un acquis définitif. Du reste, la SGBF gagnerait à bousculer son challenger et encore mieux son leader. En effet, le 6^e principe du management de la qualité : « l'amélioration continue » stipule qu'il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme». [5]

⁵ ISO 9001 :2008.

Chapitre 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE CALCUL DE LA RENTABILITE PAR AGENCE A LA SGBF

La prise de connaissance du système existant est une étape non moins importante dans le processus de conception que nous entreprendrons. Cette section comprend trois points. Le premier traite de la description du système de mesure de la rentabilité, le second la méthodologie employée et enfin l'analyse des résultats en vue de dégager les forces et les faiblesses.

5.1. Système de mesure de la rentabilité

Dans cette section, nous décrivons le logiciel bancaire utilisé, le processus de traitement des agrégats et le rôle du service informatique dans la fourniture des données.

5.1.1. Système Informatique

Le logiciel utilisé est Delta Bank. Cet outil bancaire est un progiciel de gestion intégrée des opérations bancaires du guichet au siège pour les banques ou filiales implantées outre-mer (Afrique, Océanie, Moyen Orient et Europe de l'Est). Le logiciel est connecté à un serveur gigantesque en réseau. Centralisé au siège social, toutes les agences y sont connectées. Des habilitations sont définies par départements, par services et par agence. Par exemple, le contrôle de gestion a un accès limité au contrôle ou vérification de solde, interrogation de compte ou de code client.

Le logiciel comprend plusieurs applications notamment Immobilisation, Paie, Comptabilité générale bancaire, Recouvrement, Contrôle, etc. Chaque service a un compte d'utilisateur et gère son compte en fonction de la nature des opérations lui concernant. Par exemple, le traitement des salaires (Paie) est opéré par le SRH, les acquisitions (immobilisations) sont opérées par la logistique et l'informatique, le calcul des amortissements, virements, paiements etc. réalisé par la comptabilité.

5.1.2. Service informatique

L'informatique joue un rôle central dans l'activité de la banque. Dans le cadre du projet de la rentabilité par agence, initié par la direction générale, le logiciel Delta a été paramétré en attribuant un code aux agences commerciales situées dans la capitale. L'objectif est de

produire des données comptables (agrégats) de chaque agence comme cela, l'est déjà pour les agences en province. Toutefois, ces agrégats comptables : le Produit Net Bancaire (PNB), le Coût Net du Risque, les encours moyens font l'objet de retraitement en vue d'obtenir une situation économique de l'agence. Seuls les Frais Généraux (FG), sont ventilés manuellement aux agences les ayant consommés.

5.1.3. Retraitement des données comptables

Pour déterminer la rentabilité des agences, les données requises sont les FG, le PNB, le CNR, les Encours moyens. Le processus d'établissement du compte d'exploitation est déclenché dès lors que le CRM est validé par la Direction Générale. Il n'y a pas de délai précis pour la validation. Toutefois, il arrive que le processus soit déclenché à partir d'une version provisoire du CRM.

Les quatre phases essentielles observées sont ventilation des FG, traitement des PNB, traitement des CNR et traitement des encours moyens.

5.1.3.1. Ventilation des frais généraux

Les FG comprennent les frais de personnel les frais relatifs à la logistique, la monétique, l'informatique, la communication et autres frais de gestion.

Le processus est déclenché à la fin du mois dès lors que les productions mensuelles sont disponibles. Ces productions sont des données comptables issues du grand livre des comptes. En effet, à la fin du mois, le CDG extrait les données du logiciel qu'il importe sur un fichier Excel pour l'élaboration du Compte de Résultat Mensuel. Le processus prend fin lorsque tous les frais généraux sont ventilés par les services concernés.

Dans le tableau ci-dessous, nous décrivons le processus de ventilation des frais généraux.

Tableau 3: Le processus de ventilation des frais généraux

	Processus	Acteurs	Activités	Output
1	Remplissage du fichier "FG par agence"	CDG	Extrait les productions des périodes concernées et renseigne les comptes appropriés	Le fichier "FG par agence" renseigné par différents services.
2	Envoi du fichier "FG par agence" renseigné avec les productions du mois, aux services	CDG	Le fichier "FG par agence" renseigné est envoyé au SRH, LOG, COM, INFO, MON, COMPT et FORM	Le mail avec joint le fichier "FG par agence" renseigné
3	Ventilation des productions globales mensuelles aux agences	SRH, LOG, COM INFO, MON, COMPT FORM	Chaque responsable de service ventile les comptes de charges le concernant, à partir d'une analyse de la nature de la charge et du libellé de l'opération	Les productions mensuelles sont ventilées sur les agences les ayant consommées.
4	Retour du fichier "FG par agence" ventilé au CDG	SRH, LOG, COM INFO, MON, COMPT FORM	Chaque responsable de service envoi un mail au CDG pour notifier l'effectivité de la ventilation	Le mail avec joint le fichier "FG par agence" renseigné.
5	Vérification du fichier	CDG	Le CDG parcourt les comptes de charges pour s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre le montant total des ventilations et la production mensuelle Il vérifie également la cohérence des données ventilées.	"FG par agence" vérifié
6	Synthèse des comptes et concaténation	CDG	Les comptes du CRM sont ensuite reportés dans un fichier « Récapitulatif » où les données sont concaténées.	Fichier Récapitulatif

Source : Nous-mêmes.

5.1.3.2. Traitement des produits nets bancaires

Ce processus commence à la réception des fichiers PNB comptables envoyé par l'informatique.

Trois (03) types de fichiers sont envoyés notamment le fichier « PNB-MR », le « PNB-BR » et le PNB-siège. Le PNB-MR signifie PNB mal renseigné, et le PNB-BR veut dire PNB bien

renseigné. Pour plus de détail, le tableau ci-dessous récapitule les étapes du processus de retraitement des PNB comptables.

Tableau 4 : Le processus de traitement des PNB

	Processus	Acteurs	Activités	Output
7	Demande d'extraction du PNB adressée au service Développement, Projets et Organisation (DPO)	CDG	Une requête est adressée à la DPO pour obtenir les données comptables des PNB	Mail
8	Edition des PNB	DPO	La DPO édite le PNB à une date déterminée	Fichiers de type « unl» ⁶
9	Réception du fichier	CDG	Reçoit 03 types de fichiers «PNB »	Fichiers PNB
10	Traitement des fichiers unl"	CDG	Importe les données sur Excel ; Compile les 03 fichiers Complète les données manquantes Réalise les Tableaux croisés dynamiques (Tcd).	Tous les fichiers « unl » sont convertis en format Excel et compilé afin d'obtenir un fichier global, à partir duquel les Tcd sont réalisés.
11	Rapprochement du PNB CRM et du PNB DPO	CDG	Un rapprochement est fait entre le PNB global du CRM et celui fourni par la DPO	Le CRM et les données du Tcd réalisées à partir des PNB fourni par la DPO
12	Remplissage du fichier "Compte d'Exploitation"	CDG	Sur la base des Tcd, les données du fichier compilé du PNB sont importées vers le fichier "Compte d'Exploitation comptable	Compte d'exploitation comptable par agence

Source : Nous-mêmes.

5.1.3.3. Traitement des encours

Les encours sont l'ensemble d'actifs détenus à un moment donné. On parle d'encours pour les stocks, pour les crédits aux clients dans une banque. Cela correspond à de l'argent qui a été mobilisé et qui n'a pas encore été récupéré. Ils sont retraités par le CDG en vue de calculer les moyennes périodiques. Par exemple, la moyenne périodique des encours du mois de mars =

⁶ L'extension de fichier UNL appartient à la catégorie Autres dossiers. L'extension du nom de ce format de fichier c'est Garmin Unlock File. L'ouverture de ce type de fichier nécessite un logiciel. A défaut, ce fichier est convertible sur Excel, grâce à la commande « Convertir ».

MOYENNE (MOYENNE Encours Janvier-Mars). Ils ne font pas l'objet de ventilation manuel, car ils sont imputés en amont grâce aux codes agences et codes segment.

Tableau 5 : Le processus de traitement des encours

	Processus	Acteurs	Activités	Output
13	Requête des encours au service informatique	CDG	La requête est adressée à l'informatique	Fichier des encours du type unl.
14	Conversion des fichiers unl	CDG	La conversion des fichiers est faite à partir de la commande « convertir » d'Excel	Le fichier des encours est sous le format Excel
15	Calcul des moyennes périodiques	CDG	Les Moyennes périodiques sont calculées à faire à partir du fichier converti	Les moyennes périodiques des encours sont disponibles
16	Elaboration des Tcd	CDG	Les Tcd sont élaborés à partir du fichier des moyennes périodiques des Encours.	Les Encours moyens sont disponibles par agence et par segment client

Source : Nous-mêmes.

5.1.3.4. Traitement du Coût Net du Risque

Il est obtenu à partir des reprises des dotations aux provisions déduites des dotations aux provisions. Ce sont des produits et charges directs. L'extrait produit par l'informatique à partir de du logiciel permet une lecture par agence et par client. Ces données ne font pas l'objet de ventilation, mais plutôt un retraitement.

Tableau 6 : Le processus de traitement du CNR

	Processus	Acteurs	Activités	Output
17	Requête des CNR à l'informatique	CDG	La requête est faite au service informatique	Fichier
18	Mise à disposition des fichiers	Informatique	Edition des CNR	Fichier de type unl
19	Conversion des fichiers unl	CDG	La conversion est faite à partir de la commande « Convertir d'Excel »	Les fichiers convertis
20	Elaboration des Tcd	CDG	Les Tcd sont élaborés à partir du fichier converti	
21	Remplissage du compte d'exploitation comptable	CDG	Les données du CNR sont importées vers le compte d'exploitation comptable	

Source : Nous-mêmes.

5.2. Méthodologie utilisée pour calculer la rentabilité

La rentabilité des agences s'apprécie à partir du compte d'exploitation (ou compte de résultat). Il fournit des agrégats permettant d'étudier les opérations correspondantes au métier de base de la banque.

5.2.1. Rémunération du PNB comptable

Pour parvenir à une vision économique, le PNB comptable est corrigé d'une rémunération des dépôts pour les agences collectant ces ressources et d'un coût supplémentaire de la ressource pour les agences qui les emploient. Ainsi, les encours de crédit de chaque agence font l'objet de refacturation à l'agence au taux de 5% considéré comme étant le coût réel de la ressource sur le marché. Les encours de dépôt de chaque agence sont rémunérés au taux de 5% correspondant au coût facturé aux agences les employant.

Globalement, le solde entre la rémunération des dépôts et la refacturation des ressources employées constitue un produit net économique (positif ou négatif) qui est rajouté au PNB comptable pour obtenir le PNB économique des agences.

5.2.2. Traitement du RBE comptable

Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) économique des agences est obtenu par simple soustraction des frais généraux du PNB économique de chaque agence. Toutefois, si certaines charges (frais de personnel) sont directement rattachables à leurs agences, assez facilement, d'autres charges d'exploitation font l'objet d'un passage en revue des libellés comptables et de la nature des charges en vue de les réaffecter dans la mesure du possible aux agences.

5.2.3. Répartition des frais généraux du siège social aux agences

En vue de parvenir à un résultat nul sur le siège qui ne constitue pas un centre de profit comparable aux agences (revenus uniques provenant de placement de titres et frais généraux communs à toutes les agences), le choix est fait de compenser le PNB et les Frais généraux (charges réelles intrinsèques comme les salaires des services du back-office ou charges communes impossibles à ventiler comme les frais d'assistance technique) du siège et ensuite de répartir le reliquat aux agences. Et ce, au prorata de leur PNB économique.

5.3. Analyse des résultats

L'objectif de cette section est de mettre en exergue les forces et les faiblesses du système de calcul de la rentabilité existant à la SGBF, que nous avons décrit plus haut. Ainsi, l'analyse porte sur le système informatique, le système de mesure de la rentabilité et la méthodologie employée.

5.3.1. Analyse du système d'information

Lorsqu'une entreprise met en place un SI, elle doit le faire en fonction du niveau d'analyse requis et du besoin en information. En effet, les SIG n'ont pas tous les mêmes capacités d'extraction de données opérationnelles. Or cette capacité conditionne la pertinence de l'information diffusée au moment de son utilisation.

Le point commun à la majorité des SI, c'est l'absence de l'application "Comptabilité Analytique". Mais, le plus souvent les concepteurs prévoient des extensions et donne la possibilité à l'utilisateur en cas de besoin, d'acheter le pack complémentaire. La comptabilité analytique comme nous l'avons vu, permet une ventilation détaillée des frais généraux au moment de l'enregistrement des opérations. Cela permet donc de réduire au maximum,

l'allocation arbitraire de ces charges. Cette application manque au SI de la SGBF. L'absence de ce module, entraîne nécessairement un traitement manuel lorsqu'on veut obtenir un résultat détaillé par objet de coût ou par entité.

5.3.2. Analyse des processus de retraitements des données

Le processus de calcul de la rentabilité enregistre l'intervention de plusieurs services, et par conséquent, un fort taux de volume de travail. Le système n'est pas automatisé, il requiert donc plusieurs retraitements. Cela peut comporter certains risques à savoir :

- le risque informatique : une mauvaise extraction des données par l'informatique, fausse l'exhaustivité des informations produites et par conséquent biaise la fiabilité du résultat obtenu.
- le risque du matériel informatique : l'interruption spontanée ou inopinée de l'ordinateur peut entraîner la perte des données.
- le risque opérationnel : des erreurs de reporting, du fait de la lourdeur du système, et de la fatigue du personnel.

5.3.3. Analyse de la méthodologie de calcul de la rentabilité par agence

La ventilation des autres charges d'exploitation (charges indirectes) par analyse du libellé comptable et de la nature de la charge, ne permet pas une affectation juste de ces charges. La définition des inducteurs qui expliquent la cause de la consommation de la ressource, permet de rattacher chaque coût à l'activité de l'agence qui a consommé une ressource.

D'un point de vue commercial ou clientèle, l'analyse économique acquiert tout son intérêt dans la mesure où elle permet de corriger la perception suivante : un client qui ne fait que des dépôts apparaît non rentable d'un point de vue strictement comptable, car il ne génère que des charges d'intérêts et pas de produits. Inversement, un client qui ne fait que des emprunts aura une rentabilité brute égale aux produits générés, le coût des ressources ne lui étant pas imputé.

Toutefois le choix du PNB économique des agences comme principale base de répartition des frais généraux du siège est discutable quant à son caractère équitable. En effet, les agences les plus performantes, du point de vue de la création de PNB économique reçoivent des frais généraux plus importants du siège. De plus, celles possédant un PNB économique négatif n'en reçoivent pas, d'où des résultats parfois peu réalistes.

Pour résumer, il ressort de l'analyse du système de calcul de la rentabilité existant, les forces et les faiblesses résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7: Les forces et faiblesses du système de rentabilité par agence de la SGBF

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - existence d'un système de mesure de la rentabilité - système informatique adaptable aux changements (paramétrable) - possibilité d'obtenir des données par code agence et code segment - forte implication des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'une comptabilité de gestion - ventilation des frais généraux selon le libellé des opérations ou la nature des charges - processus de retraitement des agrégats long - retard dans la ventilation des frais généraux - absence de procédure permettant de maîtriser le risque d'erreur - insuffisance de la pertinence de la méthode de mesure de la rentabilité - insuffisance dans la connaissance de la rentabilité réelle des produits commercialisés

Source : Nous-mêmes.

Le diagnostic du système de calcul de la rentabilité par agences commerciales, développé au sein de la SGBF nous a permis de prendre connaissances du système et de ses contours. Grâce aux trois techniques de collecte (analyse documentaire, l'observation et l'entretien) adoptées, il a été possible de relever les forces et les faiblesses dudit système. La principale force que nous pouvons retenir est l'adaptation du système informatique de la SGBF aux changements stratégiques. L'existence même de ce système, exprime la diligence de la direction générale à connaître et à maîtriser le coût des ressources employées afin d'améliorer ses prestations. L'application effective de la méthode, en dépit de l'absence d'une comptabilité de gestion, témoigne, l'engagement des contrôleurs de gestion dans leurs missions de conception d'outils d'aide à la décision. Quant aux faiblesses relevées, nous notons essentiellement l'absence d'une comptabilité de gestion. En effet, bien que l'adoption de cet outil de gestion par les banquiers ne soit pas règlementaire, les limites des systèmes informatiques et les exigences de la concurrence obligent désormais ceux-ci à se différencier de leurs confrères. La deuxième faiblesse majeure est la pertinence de la méthode retenue pour le calcul de la rentabilité. Le

fait d'imputer les frais généraux du siège, aux agences commerciales proportionnellement à leur produit net bancaire, grève à tord (positif ou négatif) les charges propres des agences. Par conséquent, le résultat produit par chaque agence est souvent biaisé.

C'est ainsi que nous proposons de calculer le coût de revient de l'agence par la méthode ABC qui permet non seulement une affectation des charges propres de l'agence mais aussi, une répartition juste des charges indirectes (charges consommées sur le siège).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : PROPOSITION D'UN MODELE DE DEPLOIEMENT DE SYSTEME DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES POUR LA SGBF

La conception de la comptabilité par activités dans un secteur de prestation de services tel que le secteur bancaire est assez complexe. A la différence du secteur industriel où les produits sont obtenus à partir d'éléments physiques (les matières premières), dans le secteur bancaire les produits et services ont comme matière première l'argent. Bien que la démarche de conception du système demeure standard, il serait important de tenir compte de l'enchaînement des activités en milieu bancaire dont le découpage est parfois difficile à réaliser.

A travers le modèle de conception présenté dans la revue de la littérature, nous allons proposer dans ce chapitre un modèle de système de comptabilité par activités pour la SGBF, en mettant en relief le processus de son déploiement opérationnel. En rappel, la construction du système est organisée en trois phases qui sont l'analyse des activités, le calcul du coût de revient et la gestion par activités. Mais avant d'aborder ces phases proprement dites, il est nécessaire d'identifier les objets de coûts, définir l'objectif et limiter le champ de la démarche.

6.1. Identification des objets de coûts

Les premiers axes de rentabilité dans le secteur bancaire sont les agences commerciales, qui sont des centres de profits et ayant pour missions, la réalisation du cœur de métier de la banque (distribution de crédit, collecte de dépôts, gestion des moyens de paiements, gestion des services financiers). Les clients de la banque constituent le socle de son activité et donc le deuxième axe de rentabilité. En effet, sans clientèle l'existence de la banque serait assez utopique. Il serait alors opportun d'apprécier leur contribution dans la performance globale de la banque. Le troisième axe non moins négligeable est le métier de la banque. Il serait aussi important de savoir laquelle de ses activités fondamentales est plus rentable. Au-delà des centres de profits qui sont évidemment des centres de responsabilité, les autres centres de responsabilités notamment opérationnels, de structures et de support ainsi que les produits et services commercialisés sont aussi des axes d'analyse de la banque, qui peuvent être étudiés individuellement.

Pour définir les objets de coût, nous avons opté pour la technique d'analyse documentaire. Les documents suivants ont été analysés : l'organigramme de la banque au 01 octobre 2013, le livret d'accueil offert aux stagiaires ou toute nouvelle recrue pour lui permettre de prendre connaissance de la banque, les plaquettes des produits et services de la banque, le site web de la SGBF. Le tableau ci-dessous donne un panorama des objets de coûts identifiés.

Tableau 8: La carte des objets de coûts de la SGBF

Les centres de responsabilités		
Centres de coûts	Centres de revenus	Centres de profit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration Générale ▪ Secrétariat Général ▪ Contrôle des risques de crédits ▪ Contrôle Permanent ▪ Affaires Juridiques ▪ Technologie de l'information ▪ Logistique ▪ Comptabilité ▪ Contrôle de Gestion ▪ Ressources Humaines ▪ Formation ▪ Contrôle Général Réseaux ▪ Affaires Générales ▪ Unité de Gestion CLICOM ▪ Unité de Gestion CLIPRI ▪ Opérations Domestiques ▪ Caisse Centrale ▪ Marché Clientèle des Grandes Entreprises ▪ Marché Clientèle des PME/PMI ▪ Middle Office CLICOM ▪ Etudes Dossiers de crédit ▪ Affacturage ▪ Pôle supervision des agences ▪ Développement des marchés Patrimonial et Institutionnel ▪ Développement du Marché des Particuliers ▪ Marché CLIPRO ▪ Animation et Marketing ▪ Qualité et Innovation ▪ Communication ▪ Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recouvrement ▪ Trésorerie ▪ Opérations Internationales ▪ Monétique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agence Principale ▪ Agence Charles De Gaule ▪ Agence Référence ▪ Agence 1200 Logements ▪ Agence Gounghin ▪ Agence Somgandé ▪ Agence Patte d'oise ▪ Agence ZAD ▪ Agence Bobo ▪ Agence Banfora ▪ Agence Manga ▪ Agence Ouahigouya ▪ Agence Tenkodogo

Produits ou services vendus	Clients	Activités
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépôt à Terme ▪ Compte chèque ▪ Compte d'Epargne ▪ Compte Eco ▪ Prêts scolaires ▪ Prêts personnel ordinaire ▪ Prêts personnel immobilier ▪ Découverts ▪ Cartes VISA Premier ▪ Cartes VISA Classic ▪ Cartes VISA Eucalyptus ▪ Cartes Salaire ▪ Cartes Tulipe ▪ Cartes Hibiscus ▪ MESSALIA ▪ VOCALIA ▪ SOGEFASO ▪ DECLIC ▪ SOGEVOYAGE ▪ SOGEVIE ▪ Western union 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients Financiers ▪ Clients Privés ▪ Clients commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte des dépôts ▪ Mise à disposition des ressources ▪ Souscription emprunts obligataires

Source : Nous-mêmes.

Ici, les centres de coûts et de revenus mentionnés sont les différents services opérationnels, de structure ou de support de la SGBF. Dans la colonne « centre de profit », ce sont les noms des agences commerciales de la banque qui sont mentionnés. Les clients financiers sont des apporteurs de fonds (les dépôts), tandis que les clients privés ou commerciaux sont des apporteurs ou des demandeurs de fonds (dépôts et réemplois).

6.2. Définition de l'objectif et du champ de la démarche

Les objectifs visés par la comptabilité par activité sont nombreux, parmi lesquels la connaissance des coûts des activités, la mesure de la rentabilité des produits, etc. Pour ce qui concerne notre étude de cas, l'objectif de la démarche est de déterminer la rentabilité par agences commerciales de la SGBF. Cela est motivé par le problème de mesure de la rentabilité qui existe au service contrôle de gestion et dont nous avons évoqué dans la problématique de l'étude. Grâce à la technique de l'observation, nous avons pu comprendre l'environnement du travail et cerner l'enjeu qui prévalait.

Nous avons considéré une seule agence comme projet pilote. Car, nous estimons que presque toutes les agences vendent les mêmes produits et services et mènent des activités similaires. Il s'agit de l'Agence Principale, qui est logé au siège social de la Banque à Ouagadougou. Ce choix est motivé par sa proximité du lieu où nous avons déroulé l'étude, en vue de collecter facilement les données.

Par ailleurs, pour la collecte des informations financières, nous avons considéré les ressources consommées durant la période de juin 2013. Cependant, compte tenue de la sensibilité des informations financières, nous avons tenu à respecter la règle de confidentialité. Ainsi, les chiffres utilisés sont modifiés et ne sauraient refléter la performance réelle de l'agence étudiée.

Après avoir identifié les objets de coût, défini l'objectif, le champ et choisi l'objet de coûts, nous abordons à présent les principales phases de la démarche.

6.3. Analyse des activités

Cette phase comprend les étapes suivantes: l'identification des processus, des activités, des inducteurs et le regroupement des activités identifiées. Etant donné que l'objet de coût choisi est une agence commerciale, les processus et les activités seront identifiés en rapport avec les produits commercialisés par cette agence.

6.3.1. Identification des processus

Pour identifier les activités, nous avons adopté l'approche processus qui consiste à modéliser les fonctions de l'Agence Principale en processus. La méthode choisie est la méthode du plus grand au plus petit, car nous estimons qu'il est plus aisé de partir des fonctions (responsabilités), pour identifier les processus. Les fonctions identifiées sont « Responsable d'Agence », « Responsable Adjoint d'Agence », « Conseillers », « Caissiers », et « Chargés d'accueil ». Ces responsables travaillent en synergie, pour atteindre l'objectif global de la banque qui est la réalisation de profits. L'agence est donc un centre de responsabilité, qui dispose d'un budget de fonctionnement et dont le responsable doit en assurer la gestion. Ce dernier a une délégation de pouvoir élargie aux conditions de négociations commerciales comme par exemple, les conditions préférentielles, les taux, etc. Sa mission principale est de réaliser un niveau de revenus permettant de dégager une marge ou un niveau de profit.

Toutefois, il y a lieu de préciser que, bien qu'apparemment autonome, l'agence bénéficie de l'appui de certains services du back office du siège social. Ce sont en général:

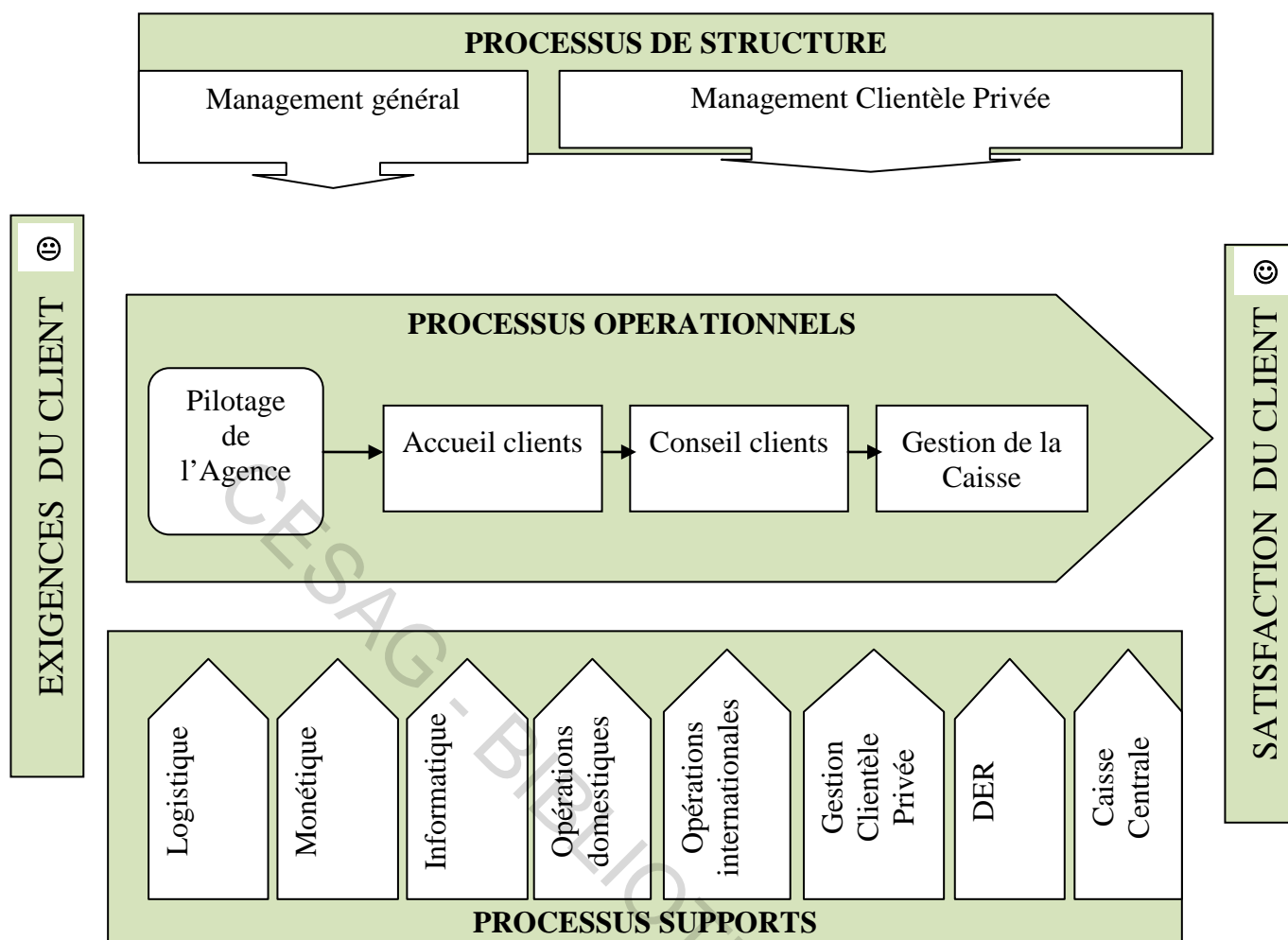
- la Direction de la Clientèle des Particuliers et des Professionnels (DCPP),
- la Logistique,
- la Monétique,
- l'informatique,
- les Opérations Domestiques,
- les Opérations internationales,
- l'Unité de gestion Clientèle Privée,
- la Caisse Centrale,
- la Direction de l'Exploitation et du Réseau (DER).

Pour faciliter l'élaboration de la cartographie, nous avons réorganisé les différentes fonctions en processus. Il se dégage alors trois principaux types de processus qui sont:

- les processus de réalisation, où nous logeons l'ensemble des fonctions de l'Agence Principale;
- les processus supports concernent les services du back office identifiés;
- le processus de structure : c'est la DCPP, en plus du management général (Direction Administrative et Financière).

En considérant qu'un processus est composé d'intrants (les exigences du client) qui, transformés grâce aux moyens technique, financier et humain, aboutit à un output (produit ou résultat) en vue, de la satisfaction du client, nous pouvons dresser la cartographie ci-dessous:

Figure 9 : Cartographie des processus de l'Agence Principale



Source : Nous-mêmes.

6.3.2. Identification des activités

Après avoir identifié les processus à partir des fonctions principales, nous avons interviewé les responsables de ces processus afin de déterminer les activités. Les informations collectées lors des entretiens ont ensuite été complétées, grâce à l'analyse des procédures et fiches de postes. Cela a permis d'identifier les tâches mises en œuvre pour réaliser certaines activités. Nous retiendrons, les macros activités qui concourent à la formation des produits commercialisés par l'Agence et élaborerons un dictionnaire des activités. Mais avant cela, dressons une matrice des processus et activités, en rapport avec les produits commercialisés par l'agence. Ceci a pour but, de donner un aperçu global du fonctionnement de cette agence.

Tableau 9: La matrice processus-activités de l'objet de coût

ACTIVITES	PROCESSUS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
		Pilotage de l'Agence	Gestion caisse et trésorerie	Gestion des comptes	Gestion des Dépôts A Terme	gestion des produits	Gestion des engagements	Gestion assurances	Gestion des moyens de paiement	Supervision
A1	Accueillir les clients	✓								
A2	Assurer la qualité des prestations	✓								
A3	Préserver un portefeuille sain	✓								
A4	Assurer la bonne marche de l'agence	✓								
A5	Gérer les opérations western union		✓							
A6	Gérer les encaisses		✓							
A7	Commander des devises		✓							
A8	Effectuer des contrôles		✓							
A9	Gérer les ouvertures de comptes			✓						
A10	Traiter les fermetures de comptes			✓						
A11	Traiter les délocalisations de comptes			✓						
A12	Délivrer des attestations			✓						
A13	Etablir des relevés de comptes			✓						
A14	Placer les Dépôts A Terme				✓					
A15	Traiter les abonnements à VOCALIA					✓				
A16	Traiter les abonnements à DECLIC					✓				
A17	Traiter les abonnements à MESSALIA					✓				
A18	Traiter les abonnements à SOGEFASO					✓				
A19	Gérer les locations de coffres forts					✓				
A20	Octroyer des prêts						✓			
A21	Gérer les souscriptions assurances crédits							✓		
A22	Mettre en place des découverts						✓			
A23	Octroyer des facilités de caisse						✓			
A24	Gérer les précontentieux						✓			
A25	Assurer la revue du portefeuille	✓								✓
A26	Gérer les CMA, PEL, PEP						✓			
A27	Gérer les souscriptions aux cartes								✓	
A28	Commander les cartes								✓	
A29	Gérer le stock de moyens de paiement								✓	
A30	Gérer les remises de cartes et codes								✓	
A31	Gérer les oppositions de chèques								✓	
A32	Traiter des traveller chèques								✓	
A33	Vendre des traveller chèques								✓	
A34	Gérer les découverts associés aux cartes								✓	
A35	Suivre les oppositions de cartes								✓	
A36	Assurer la surveillance permanente									✓
A37	Recevoir et dispatcher les courriers	✓								✓
A38	Gérer les archives	✓								✓
A39	Traiter les réclamations clients	✓								✓
	Nombre d'activités par processus	8	4	5	1	5	5	1	9	5

P = processus, avec Pi---1à 9
 A = Activités, avec Ai ---- 1 à 39

Source : Nous-mêmes.

Ce tableau montre comment doit être considérée l'Agence principale au travers des activités. Par exemple, le processus n°6 « Gestion des engagements » se décompose en cinq activités

principales. La matrice permet également d'identifier les responsabilités de chacun dans l'Agence et dans les services supports.

6.3.3. Identification et quantification des inducteurs d'activités

La méthode ABC définit de nouvelles unités d'œuvre appelés inducteurs, mais avec des typologies de causalités différentes. Les inducteurs peuvent être de causalité et de nature différente (volumique, organisationnelle, existentielle, de capacité). Les inducteurs de type volumique, que nous considérons d'ailleurs sont identiques aux unités d'œuvre de la méthode traditionnelle des coûts complets, ce qui n'est pas le cas des trois autres. Ce que fait chaque activité, peut être mesuré par plusieurs inducteurs, mais le plus élémentaire est de retenir l'inducteur le plus pertinent : c'est-à-dire l'inducteur qui permet le mieux, de mesurer l'activité. Un inducteur de coûts peut être également commun à plusieurs activités.

Ainsi, grâce aux données collectées pendant les interviews, l'analyse documentaire et grâce au dictionnaire des activités, nous avons pu identifier les inducteurs représentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: L'identification des inducteurs d'activités

Activités	Inducteurs possibles	Inducteurs retenus
Accueillir les clients	Nombre d'opérations, nombre de clients, nature de service demandé.	Nombre d'opérations
Assurer la qualité des prestations	Nombre de clients, nombre de plaintes, nombre d'opérations.	Nombre d'opérations
Préserver un portefeuille sain	Nombre de clients membres, nombre de contentieux, nombre de clients douteux.	Nombre de clients
Assurer la bonne marche de l'agence	Nombre de dysfonctionnements, nombre de plaintes du personnel, taux de rendement.	Taux de rendements
Gérer les opérations western union	Nombre de clients, nombre d'opérations, nature d'opération demandée	Nombre d'opérations
Gérer les encaisses	Nature des encaisses, Nombre de caisses, nombre d'encaissements	Nombre d'encaisses
Commander des devises	Nature des devises demandées, nombre de commandes, nombre de clients	Nombre de commandes
Effectuer des contrôles	Nombre de contrôles effectués,	Nombre de contrôles
Gérer les ouvertures de comptes	Nombre de comptes ouverts, nombre de clients, nombre de demandes	Nombre de comptes ouverts
Traiter les fermetures de comptes	Nombre de comptes fermés, nombre de demandes clients	Nombre de comptes fermés
Traiter les délocalisations de comptes	Nombre de comptes délocalisés, nombre de demandes clients.	Nombre de comptes délocalisés
Délivrer des attestations	Nombre d'attestations délivrées, nombre de demandes clients	Nombre attestations
Etablir des relevés de comptes	Nombre de demandes, nombre de comptes, nombre de relevés.	Nombre de relevés
Placer les Dépôts A Terme	Nombre de clients, nombre de DAT placés, type de DAT.	Nombre de DAT placés
Traiter les abonnements à VOCALIA	Nombre de demandes, nombre d'abonnements, nombre de clients.	Nombre d'abonnements
Traiter les abonnements à DECLIC	Nombre d'abonnements, nombre de demandes, nombre de clients.	Nombre d'abonnements
Traiter les abonnements à MESSALIA	Nombre d'abonnements, nombre de demandes, nombre de clients.	Nombre d'abonnements
Traiter les abonnements à SOGEFASO	Nombre d'abonnements, nombre de clients, nombre de demandes	Nombre d'abonnements
Gérer les locations de coffres forts	Nombre de locations, nombre de coffres forts, nombre de demandes	Nombre de locations
Octroyer des prêts	Nombre de prêts octroyés, nombre de demandes, types de prêts	Nombre de prêts octroyés
Gérer les souscriptions aux assurances crédit	Nombre de crédits octroyés, nombre de souscriptions	Nombre de souscriptions
Mettre en place des autorisations de découverts	Nombre d'autorisations de découverts, nombre de demandes, nombre clients	Nombre de découverts
Activités	Inducteurs possibles	Inducteurs retenus
Octroyer des facilités de caisse	Nombre de facilités, nombre de demandes, nombre de comptes.	Nombre de facilités

Gérer les précontentieux	Nombre de clients, nombre de précontentieux.	Nombre précontentieux
Assurer la revue du portefeuille	Nombre de revues	Nombre de revues
Gérer les CMA, PEL, PEP	Nombre de CMA, nombre de clients, nombre de demandes.	Nombre de CMA
	Nombre de PEL, nombre de clients, nombre de demandes.	Nombre de PEL
	Nombre de PEP, nombre de clients, nombre de demandes.	Nombre de PEP
Gérer les souscriptions aux cartes	Nombre de souscriptions, nombre de clients, nombre de demandes, nombre de comptes, type de cartes	Nombre de souscriptions
Commander les cartes	Nombre de commandes, nombre de demandes, nombre de souscriptions	Nombre de commandes
Gérer le stock de moyens de paiement	Nombre de moyens de paiements, quantité stockées	Quantités stockées
Gérer les remises de cartes et codes	Nombre de cartes et de codes, nombre de clients, nombre de remises cartes	Nombre de remises
Gérer les oppositions de chèques	Nombre d'oppositions, nombre de demandes, nombre de clients,	Nombre chèques opposés
Acheter des traveller chèques	Nombre de traveller cheque acheté, nombre d'opérations, nombre de clients	Nombre de traveller cheque achetés
Vendre des traveller chèques	Nombre de traveller cheque vendu	Nombre de traveller cheque vendus
Gérer les découverts associés aux cartes	Nombre d'autorisations de découverts, nombre de demandes	Nombre de découverts
Suivre les oppositions de cartes	Nombre de cartes opposés, nombre de cartes souscrites	Nombre de cartes opposées
Assurer la surveillance permanente	Nombre de surveillances réalisées	Nombre de surveillances
Recevoir et dispatcher les courriers	Nombre de courriers	Nombre de courriers
Gérer les archives	Nombre de dossiers	Nombre de dossiers
Traiter les réclamations clients	Nombre de réclamations	Nombre de réclamations

Source : Nous-mêmes.

Après avoir achevé l'identification des activités et de leurs inducteurs, il est nécessaire de les regrouper. Le regroupement se fait soit par processus, par produit, par segment ou par inducteur. Cette étape est importante pour la répartition des ressources entre les activités, en vue d'une meilleure affectation des ressources. Au regard des activités identifiées ci-dessus, nous n'envisageons pas les regrouper par produit commercialisé compte tenu du fait que, seules les macro-activités ont été retenues. Ce regroupement ne permettant pas une lecture détaillée de l'enchaînement entre les activités dans le processus vente des produits. Toutefois, le détail est fourni à la lecture du dictionnaire des activités (*annexe 5, p.103*).

Le regroupement est fait en fonction des inducteurs, en mettant en exergue les activités générant des revenus à la banque. Celles qui ne génèrent pas de revenus ont pour inducteurs communs, « nombre d'activités ». Ce sont en général les activités administratives ou de coordination.

Avant de réaliser le regroupement des activités par inducteurs, établissons une matrice activités-inducteurs. Elle a pour but de mettre en relief les activités ayant les mêmes inducteurs. Elle constitue un outil important permettant au contrôleur de gestion, de connaître l'unité de mesure de chaque activité, surtout lors du processus budgétaire.

Tableau 11: La matrice des activités et leurs inducteurs

Activités	Inducteurs retenus	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
	↓	nombre de comptes ouverts	Nombre comptes	Nombre de DAT	Nombre de prêts	Nombre de découverts	Nombre de cartes	Nombre souscription à la BAD	Nombre souscription assurance crédit	Nombre d'opération	Nombre de location coffre fort	Nombre facilités caisse	Nombre d'attestation	Nombre de relevés	Nombre de commande de devises	Nombre de travailler	Nombre d'activités
A1	Accueillir les clients																
A2	Assurer la qualité des prestations																
A3	Préserver un portefeuille sain																
A4	Assurer la bonne marche de l'agence																
A5	Gérer les opérations western union																
A6	Gérer les encaisses																
A7	Commander des devises																
A8	Effectuer des contrôles																
A9	Gérer les ouvertures de comptes																
A10	Traiter les fermetures de comptes																
A11	Traiter les délocalisations de comptes																
A12	Délivrer des attestations																
A13	Etablir des relevés de comptes																
A14	Placer les Dépôts A Terme																
A15	Traiter les abonnements à VOCALIA																
A16	Traiter les abonnements à DECLIC																
A17	Traiter les abonnements à MESSALIA																
A18	Traiter les abonnements à SOGEFASO																
A19	Gérer les locations de coffres forts																
A20	Octroyer des prêts																

Activités	Inducteurs retenus →	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
	↓	nombre de comptes ouverts	Nombre comptes fermés ou délocalisé	Nombre de DAT	Nombre de prêts	Nombre de découverts	Nombre de cartes souscrites	Nombre souscription à la BAD	Nombre souscription assurance crédit	Nombre d'opération Western union	Nombre de location coffre fort	Nombre facilités caisse	Nombre d'attestation	Nombre de relevés	Nombre de commande de devises	Nombre de traveller cheque	Nombre d'activités
A21	Gérer les souscriptions d'assurance crédit								■								
A22	Mettre en place des autorisations de découverts					■											
A23	Octroyer des facilités de caisse											■					
A24	Gérer les précontentieux																■
A25	Assurer la revue du portefeuille																■
A26	Gérer les CMA, PEL, PEP				■												
A27	Gérer les souscriptions aux cartes						■										
A28	Commander les cartes																■
A29	Gérer le stock de moyens de paiement																■
A30	Gérer les remises de cartes et codes																■
A31	Gérer les oppositions de chèques																■
A32	Acheter des traveller chèques															■	
A33	Vendre des traveller chèques															■	
A34	Gérer les découverts associés aux cartes					■											
A35	Suivre les oppositions de cartes																■
A36	Assurer la surveillance permanente																■
A37	Recevoir et dispatcher les courriers																■
A38	Gérer les archives																■
A39	Traiter les réclamations clients																■
	Nombre d'activités par inducteur	1	2	1	2	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	17

I= Inducteurs, avec I----1à 16



Représente le fait générateur de l'activité.

Source : Nous-mêmes.

Dans la matrice ci-dessus, les inducteurs dont la fréquence est supérieure à 1 sont identiques à plusieurs activités. Cette matrice permet également de connaître le nombre d'activités qui ne génèrent pas de revenus à la banque, mais qui consomment plutôt des coûts. Dans *le tableau II* ci-dessus, on peut dénombrer 17 activités supports, non génératrices de revenus.

Au regard de la fréquence des inducteurs, nous avons regroupé les activités en quatorze (14) centres. Un centre peut contenir une activité ou un complexe d'activités. Les centres qui regroupent deux ou plusieurs activités sont renommés. Par exemple, le centre « R4 » qui regroupe les activités « A20, A22, A23, A34, A26 » qui sont respectivement (octroyer des prêts, mettre en place des découverts, octroyer des facilités de caisse, gérer les découverts associés au cartes, gérer les CMA, PEL, PEP), est appelé « Octroyer des prêts ». En effet, toutes les activités que ce centre regroupe sont des activités d'octroie de prêts, qu'ils soient à court, moyen ou long terme. Pour ce qui concerne les inducteurs, l'inducteur « I4 » est l'association des inducteurs « I4+I5 » et l'inducteur « I12 » est égal à la somme des inducteurs « I11+I12 ». Les autres restent inchangés.

Le tableau ci-dessous explicite les regroupements effectués et les appellations affectés à chaque centre :

Tableau 12: Nomination des centres de regroupement d'activités et d'inducteurs

Centres	Code Activités	Nomination du centre	Code inducteur	Inducteurs correspondants
R1	A9	Gérer les ouvertures de comptes	I1	Nombre de comptes ouverts
R2	A10; A11	Traiter les modifications de comptes	I2	Nombre de comptes modifiés
R3	A14	Placer les Dépôts à Terme	I3	Nombre de DAT placé
R4	A20; A22; A23; A34; A26	Octroyer des prêts	I4	Nombre de prêts octroyés
R5	A27	Gérer les souscriptions aux cartes	I5	Nombre de cartes souscrites
R6	A15; A16; A17; A18	Gérer les abonnements à la BAD	I6	Nombre d'abonnement BAD
R7	A21	Gérer les souscriptions assurance crédit	I7	Nombre d'assurance souscrite
R8	A5	Gérer les opérations western union	I8	Nombre d'opération WU
R9	A19	Gérer les locations de coffres forts	I9	Nombre de location
R10	A12	Délivrer les attestations	I10	Nombre d'attestations délivrées
R11	A13	établir les relevés de comptes	I11	Nombre de relevé bancaire
R12	A7	commander des devises	I12	Nombre de commande
R13	A32;A33	Traiter le traveller chèques	I13	Nombre de traveller cheque
R14	A1;A2;A3;A4;A6;A8;A35;A36;A37;A38;A39;A28;A29;A30;A31;A24;A25	Coordonner les activités	I14	Heures travaillées

R= regroupement, A= activités, I= Inducteur

Après avoir effectué les nominations, il est plus facile d'illustrer ce regroupement par la matrice « activités regroupées et inducteurs » présentée ci-dessous :

Tableau 13: La matrice de regroupement des activités et inducteurs

Regroupement		Inducteurs	I1	I2	I3	I4	I6	I7	I8	I9	I10	I12	I13	I14	I15	I16
R1	A9	Gérer les ouvertures de comptes	■													
R2	A10	Traiter les fermetures de compte		■												
	A11	Traiter les délocalisations de comptes		■												
R3	A14	Placer les Dépôts A Terme			■											
R4	A20	Octroyer des prêts				■										
	A22	Mettre en place des découverts				■										
	A23	Octroyer des facilités de caisse				■										
	A34	Gérer les découverts associés aux cartes				■										
	A26	Gérer les CMA, PEL, PEP				■										
R5	A27	Gérer les souscriptions aux cartes					■									
R6	A15	Traiter les abonnements à VOCALIA						■								
	A16	Traiter les abonnements à DECLIC						■								
	A17	Traiter les abonnements à MESSALIA						■								
	A18	Traiter les abonnements à SOGEFASO						■								
R7	A21	Gérer les souscriptions assurance crédit							■							
R8	A5	Gérer les opérations western union								■						
R9	A19	Gérer les locations de coffres forts									■					
R10	A12	Délivrer des attestations										■				
R11	A13	Etablir des relevés de comptes											■			
R12	A7	Commander des devises												■		
R13	A32	Acheter des traveller chèques													■	
	A33	Vendre des traveller chèques													■	
R14	A1	Accueillir les clients														■
	A2	Assurer la qualité des prestations														■
	A3	Préserver un portefeuille sain														■
	A4	Assurer la bonne marche de l'agence														■
	A6	Gérer les encaisses														■
	A8	Effectuer des contrôles														■
	A35	Suivre les oppositions de cartes														■
	A36	Assurer la surveillance permanente														■
	A37	Recevoir et dispatcher les courriers														■
	A38	Gérer les archives														■
	A39	Traiter les réclamations clients														■
	A28	Commander les cartes														■
	A29	Gérer le stock de moyens de paiement														■
	A30	Gérer les remises de cartes et codes														■
	A31	Gérer les oppositions de chèques														■
A24	Gérer les précontentieux														■	
A25	Assurer la revue du portefeuille														■	

R= regroupement, avec R---1 à 14

Source : Nous-mêmes.

Pour la suite, nous pouvons dresser le tableau des activités regroupées avec les inducteurs d'activités retenus. Le tableau 14 a pour but de faciliter la quantification des inducteurs d'activités représentée au *tableau 15*.

Tableau 14: La synthèse du regroupement des activités et inducteurs retenus

ACTIVITES REGROUPEES		INDUCTEURS RETENUS															
		Nombre de comptes ouverts	Nombre comptes fermés ou délocalisé	Nombre de DAT	Nombre de prêts	Nombre de découverts	Nombre de cartes souscrites	Nombre souscription à la BAD	Nombre souscription assurance crédit	Nombre d'opération Western union	Nombre de location coffre fort	Nombre facilités caisse	Nombre d'attestation	Nombre de relevés	Nombre de commande de devises	Nombre de traveller cheque	Nombre d'activités
R1	Gérer les ouvertures de comptes	■															
R2	Traiter les modifications de comptes		■														
R3	Placer les Dépôts à Terme			■													
R4	Octroyer des prêts				■						■						
R5	Gérer les souscriptions aux cartes					■											
R6	Gérer les abonnements à la BAD						■										
R7	Gérer les souscription assurance crédit							■									
R8	Gérer les opérations western union								■								
R9	Gérer les locations de coffres forts									■							
R10	Délivrer les attestations											■					
R11	établir les relevés de comptes												■				
R12	commander des devises													■			
R13	Traiter les traveller cheques														■		
R14	Coordonner les activités																■

Source : Nous-mêmes.

Avant d'affecter le coût des activités aux objets de coût, l'étape de quantification des inducteurs d'activités est nécessaire. Il s'agit par exemple de déterminer pour la période, le nombre de comptes (courant, épargne) qui ont été ouverts, ou le nombre de prêts qui ont été octroyés, etc. Ces informations proviennent souvent des statistiques suivies par le CDG.

Tableau 15: La quantification des inducteurs d'activités retenus

Activités	Inducteur retenu	Volume
Gérer les ouvertures de comptes	Nombre de comptes ouverts	50 comptes ouverts
Traiter les modifications de comptes	Nombre de comptes modifiés	5 comptes fermés
Placer les Dépôts à Terme	Nombre de DAT placés	10 DAT placés
Octroyer des prêts	Nombre de prêts octroyés	100 prêts
Gérer les souscriptions aux cartes	Nombre de cartes souscrites	45 cartes
Gérer les abonnements à la BAD	Nombre d'abonnements BAD	30 abonnements
Gérer les souscriptions assurance crédit	Nombre d'assurances souscrites	75 assurances crédit
Gérer les opérations western union	Nombre d'opérations WU	48 opérations WU
Gérer les locations de coffres forts	Nombre de locations	3 locations
Délivrer les attestations	Nombre d'attestations délivrées	39 attestations
Etablir les relevés de comptes	Nombre de relevés bancaires	200 relevés
Commander des devises	Nombre de commandes	6 commandes
Traiter les « traveller cheque »	Nombre de traveller cheque	63 traveller cheque
Coordonner les activités	Heures travaillées	176 heures
TOTAL	-	-

Source : Nous-mêmes

Nous venons d'achever la première phase de la démarche de conception de la comptabilité par activités à savoir l'analyse des activités. En rappel, cette phase consistait à identifier les processus, les activités consommées, les inducteurs et leurs volumes. Pour permettre une meilleure allocation des ressources, nous avons effectué un regroupement des activités à inducteurs identiques.

A présent, nous entamons la deuxième phase qui est la construction du coût de revient en vue de mesurer la rentabilité de l'objet de coûts choisi (l'Agence Principale).

6.4. Calcul du coût de revient

Conformément à notre modèle de conception de l'étude, le calcul du coût de revient est décliné en cinq étapes à savoir, l'identification des ressources, l'identification et la quantification des inducteurs de ressources, l'affectation des ressources aux activités, la répartition du volume des inducteurs de coût aux activités et enfin, l'affectation du coût des activités à l'objet de coût.

6.4.1. Identification des ressources à affecter aux activités

Dans cette section, nous allons identifier l'ensemble des ressources consommées par les activités identifiées à la phase 1. Ensuite pour chaque ressource, nous identifierons les inducteurs de ressource correspondant et retiendrons ensuite le plus représentatif.

Dans la démarche ABC, le terme « ressource » est beaucoup plus utilisé que le terme charge. RAVIGNON (2007 : 308), justifie cette préférence par le fait qu'une charge est subie tandis qu'on agit sur une ressource, en choisissant son niveau d'utilisation et l'activité où elle sera employée. Néanmoins, même si ces deux termes reflètent des contenus comptables différents, dans notre contexte, l'emploi de l'un ou l'autre terme désignera la même chose. Les ressources sont issues de la comptabilité générale. Elles sont obtenues par la relation suivante :

$$\text{Ressources} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Charge de la comptabilité générale} \\ - \text{les charges non incorporables} \\ - \text{les charges supplétives} \end{array} \right.$$

Tableau 16: L'état des ressources consommées par l'objet de coût

RESSOURCES	VOLUMES	%
Fournitures de bureau et consommables	600 000	4%
Eau	150 000	1%
Electricité	750 000	5%
Carburant	450 000	3%
Télécommunication	600 000	4%
Amortissements Mobiliers	300 000	2%
Amortissements équipements	450 000	3%
Amortissements locaux	450 000	3%
Amortissements véhicules	750 000	5%
Assurance véhicule	300 000	2%
Autres charges	1 200 000	8%
Charges de personnel (Agence principale)	6 750 000	45%
Personnel support (back office)	2 250 000	15%
Total	15 000 000	100%

Source : Nous-mêmes.

6.4.2. Identification et quantification des inducteurs de ressources

Les inducteurs de ressources sont encore appelé inducteur de niveau 1 parce que, tout simplement il est indispensable d'affecter premièrement les ressources aux activités, valoriser les activités, avant de les répartir entre les produits. Ces inducteurs permettent en effet, d'affecter raisonnablement les ressources aux différentes activités identifiées. La quantification consiste à affecter des volumes à chaque inducteur de ressources et en fonction de la nature de l'inducteur. Ces données proviennent en générale du service de la comptabilité. Les inducteurs de ressources ainsi que leur volumétrie sont fournis dans le tableau ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 17: L'identification des inducteurs de ressources et quantification

RESSOURCES	Inducteurs de ressources possibles	Inducteurs retenus	Volume
Fournitures de bureau et consommable	Quantité consommée, coût des produits, nature de l'activité, volume d'activité	Quantité consommée	200 unités
Eau	Quantité consommée, effectif, nombre de temps travaillé	Temps travaillé	20 heures
Electricité	Puissance consommée, puissance des équipements, nombre d'équipements, état des équipements, état des installations, comportement des utilisateurs.	Puissance consommée	1200 kwh
Carburant	Inducteurs de l'amortissement du véhicule quantité consommée, qualité du carburant, âge du véhicule, climat, volume d'activité.	Distance parcourus	500 km
Télécommunication	Nombre d'unités consommées, nombre d'appels, durée des appels, effectif, volume d'activité.	Nombres d'unités consommées	320 unités
Amortissements Mobilier	Durée d'utilisation, qualité du bien, nature de l'activité, volume d'activité, période de réalisation de l'activité, affectation du bien, qualité d'entretien, nombre d'usagers.	Durée d'utilisation	120 heures
Amortissement équipement	Durée d'utilisation, qualité du bien, nature de l'activité, volume d'activité, période de réalisation de l'activité, affectation du bien, qualité de la maintenance, nombre d'usagers.	Durée d'utilisation	120heures
Amortissement locaux	Surface occupée, nature de l'activité, période de réalisation de l'activité, volume d'activité, coût du bâtiment, nombre de services, nombre de locaux, effectif, qualité d'entretien.	Surface occupée	600m ²
Amortissement véhicule	Distance parcourue, durée d'utilisation, nature de l'activité, volume d'activité, effectif, état du véhicule, qualité d'entretien, expérience du chauffeur, qualité du chauffeur, âge du chauffeur, état des routes.	Distance parcourue	540km
Assurance véhicule	Distance parcourue, durée d'utilisation, nature de l'activité, volume d'activité, effectif, état du véhicule, qualité d'entretien, expérience du chauffeur, qualité du chauffeur, âge du chauffeur, état des routes.	Distance parcourue	530km
Autres charges	Effectif, volume d'activité, temps travaillé.	Heures travaillées	450h
Charge de personnel (Agence)	Heures travaillé, nature de l'activité, expérience de l'agent, compétence de l'agent, âge de l'agent, volume d'activité.	Heures travaillées	880h
Charge de personnel support (back office)	Temps passé, nature de l'activité, nombre de dossiers traités	Temps passés	440h

Source : Nous-mêmes.

6.4.3. Affectation des ressources aux activités identifiées

L'affectation consiste à déterminer les ressources consommées par les activités. Les ressources fournies dans le *Tableau 16* sont affectées aux activités regroupées. Pour ce faire,

nous avons exploité les interviews réalisés avec les différents responsables de services concernés. En outre, l'analyse des fiches de procédures ont également permis d'identifier, les types de ressources nécessaire (*annexe7, p.108*) à la réalisation de chaque activité. Ainsi, nous obtenons le tableau ci-dessous:

Tableau 18: L'affectation des ressources aux activités regroupées

RESSOURCES	ACTIVITES REGROUPEES													
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
	Gérer les ouvertures de comptes	Traiter les modifications de comptes	Placer les Dépôts à Terme	Octroyer des prêts	Gérer les souscriptions aux cartes	Gérer les abonnements à la BAD	Gérer les souscriptions assurance crédit	Gérer les opérations western union	Gérer les locations de coffres forts	Délivrer les attestations	établir les relevés de comptes	commander des devises	Traiter les traveller chèques	Coordonner les activités
Fournitures de bureau et consommables	X	X	X	x	X	x	X	x	x	X	x	x	X	x
Eau														x
Electricité	X	X	X	x	X	x	X	x	x	X	x	x	X	x
Carburant														x
Télécommunication	X	X	X	x	X	x	X	x	x	X	x	x	X	x
Amortissements Mobilier	X	X	X	x	X	x	X	x	x	X	x	x	X	x
Amortissement équipement	X	X	X	x	X	x	X	x	x	X	x	x	X	x
Amortissement locaux	X	X	X	x	X	x	X	x	x	X	x	x	X	x
Amortissement véhicule														x
Assurance véhicule														x
Charge de personnel (Agence)	X	X	X	x	X	x	X	x	x	X	x	x	X	x
Charge de personnel (back office)	X	X	X	x	X	x	X	x	x	X	x	x	X	

Source : Nous-mêmes.

La croix « X » représente une donnée. Lorsqu'elle se trouve entre l'intersection « activités-ressources », cela signifie que la ressource est consommée par l'activité. Par exemple, pour l'activité « Gérer les ouvertures de comptes », les ressources consommées par celle-ci sont:

- fourniture de bureau,
- eau,

- électricité,
- télécommunication,
- amortissement mobilier,
- temps de travail du responsable d'agence ou de son adjoint, le conseiller, l'unité de gestion clientèle privée, les opérations domestiques. Ces deux derniers sont des services du back office.

L'espace grisé signifie que la ressource n'est pas consommée par l'activité concernée.

6.4.4. Répartition du volume des inducteurs de ressources aux activités

Après avoir identifié les ressources consommées par chaque activité, il est plus aisé de les affecter aux activités grâce aux inducteurs. Le *tableau 19*, ci-dessous permet de répartir le volume des inducteurs de ressources qui ont été identifiés dans le *Tableau 17*, aux activités regroupées dans le *Tableau 15*. A la fin de la répartition, la somme des ressources réparties doit être égale au volume total de l'inducteur.

Ici, l'objet de coût étant une agence et donc un centre de profit, ce sont les activités consommées par les produits commercialisés qui seront valorisées. Ceci explique la répartition du volume des inducteurs d'activités aux produits.

Dans cette affectation, il s'agit de déterminer la quote-part de l'activité consommée par le produit. Par exemple, le volume de l'inducteur « Nombre de comptes ouvert » qui est de 50 est reparti aux produits comptes courants (10), compte d'épargne (25), compte Eco (15).

6.4.5. Affectation du coût des activités à l'objet de coûts

Pour affecter le coût des activités à l'Agence Principal, il est nécessaire de calculer le coût de chaque activité. Ce coût est obtenu à partir de quatre indicateurs qui sont : le volume des ressources, le volume des inducteurs de ressources, le coût unitaire de l'inducteur de ressource et le volume de l'inducteur d'activité.

Prenons comme exemple l'activité « Octroyer des prêts » qui a consommé la ressource « fourniture de bureau et consommables ». Nous avons comme données :

- le montant total de la ressource = 600 000 FCFA.
- le volume de l'inducteur de ressource = 200
- le coût de l'inducteur est égal à $= 600\ 000 / 200 = 3\ 000$ (soit consommation totale de la ressource / volume de l'inducteur de ressource).
- le volume de l'inducteur d'activité « nombre de prêts octroyés » = 100
- le coût de l'activité sera : $3\ 000 \times 100 = 300\ 000$ FCFA (soit le coût de l'inducteur de ressource x le volume de l'inducteur d'activité). Ce procédé est le même pour toutes les activités.

Le *tableau* ci-dessous présenté, donne un aperçu du coût des activités consommées par chaque produit commercialisé.

Tableau 20: Le calcul du coût des activités consommées par les produits

Ressources / Activités	Fournitures de bureau et consommable	Eau	Electricité	Carburant	Télécommunication	Amortissements Mobilier	Amortissement équipement	Amortissement locaux	Amortissement véhicule	Assurance véhicule	Autres charges	Charge personnel Agence	Charge personnel support back office	Total
Montant	600 000	150 000	750 000	450 000	600 000	300 000	450 000	450 000	750 000	300 000	1 200 000	2 250 000	6 750 000	15 000 000
Volume inducteur	200	20	1 200	500	320	120	120	600	540	530	450	880	440	5 920
Coût de l'inducteur	3 000	7 500	625	900	1 875	2 500	3 750	750	1 389	566	2 667	2 557	15 341	2 534
Gérer les ouvertures de comptes	120 000	0	3 125	0	46 875	12 500	18 750	7 500	0	0	0	639 205	767 045	1 615 000
Traiter les modifications de comptes	6 000	0	3 125	0	18 750	12 500	18 750	7 500	0	0	0	12 784	76 705	156 114
Placer les Dépôts à Terme	0	0	3 125	0	9 375	12 500	18 750	7 500	0	0	0	25 568	76 705	153 523
Octroyer des prêts	150 000	0	3 125	0	18 750	12 500	18 750	7 500	0	0	0	127 841	383 523	721 989
Gérer les souscriptions aux cartes	15 000	0	3 125	0	28 125	12 500	18 750	7 500	0	0	0	230 114	920 455	1 235 568
Gérer les abonnements à la BAD	15 000	0	46 875	0	28 125	62 500	112 500	150 000	0	0	0	153 409	920 455	1 488 864
Gérer souscriptions assurance crédit	24 000	0	14 375	0	9 375	12 500	7 500	7 500	0	0	0	127 841	920 455	1 123 545
Gérer les opérations western union	135 000	0	15 625	0	56 250	62 500	75 000	7 500	0	0	0	255 682	460 227	1 067 784
Gérer les locations de coffres forts	15 000	0	7 500	0	9 375	25 000	56 250	7 500	0	0	0	38 352	230 114	389 091
Délivrer les attestations	30 000	0	9 375	0	9 375	7 500	7 500	7 500	0	0	0	51 136	153 409	275 795
établir les relevés de comptes	60 000	0	9 375	0	9 375	17 500	7 500	7 500	0	0	0	25 568	1 534 091	1 670 909
Commander des devises	0	0	5 000	0	56 250	7 500	7 500	7 500	0	0	0	25 568	153 409	262 727
Traiter les traveller cheque	0	0	1 250	0	18 750	5 000	7 500	7 500	0	0	0	25 568	153 409	218 977
Coordonner les activités	30 000	150 000	625 000	450 000	281 250	37 500	75 000	210 000	750 000	300 000	1 200 000	511 364	0	4 620 114
TOTAL	600 000	150 000	750 000	450 000	600 000	300 000	450 000	450 000	750 000	300 000	1 200 000	2 250 000	6 750 000	15 000 000

Source : Nous-mêmes

6.4.6. Calcul du coût de revient de l'objet de coût

Avant de déterminer le coût de revient de l'agence, il y a lieu de calculer le coût des produits commercialisés. Le coût des produits est obtenu en multipliant le volume d'inducteur d'activités consommées par chaque produit par le coût unitaire de l'inducteur.

Exemple :

- le Coût de l'activité « Gérer les ouvertures de comptes » est égal à 1 615 000 FCFA (*tableau 20*)
- le volume total de l'inducteur « nombre de comptes ouvert » est égal à 50.
- Le volume consommé par le produit « compte courant » est égal à 10 (*tableau 19*).
- le coût unitaire de l'inducteur = $\frac{1\,615\,000}{50} = 32\,300$.

Pour obtenir le coût du produit « Compte courant », la quantité de l'activité consommée par ce produit est multipliée par le coût unitaire de l'inducteur. On obtient alors : coût du produit « Compte courant » pour le mois de juin = $32\,300 \times 10 = 323\,000$ FCFA.

Ainsi le *tableau 21* présenté ci-dessous illustre le calcul des coûts des produits commercialisés par l'agence pour la période de juin 2013.

Le calcul du coût de revient et de la rentabilité par produit constituent l'aboutissement d'une série d'étapes nécessaires à l'architecture d'un système de comptabilité par activités. En effet, la comptabilité par activités offre une visibilité complète sur les coûts engagés par l'Agence et par la banque. Aussi, elle permet l'évaluation des coûts des principales activités ainsi que la connaissance de la rentabilité par produit et par agence. Ce qui favorise le développement de l'analyse à travers le pilotage par activités.

En ce qui concerne le coût de revient présenté dans le *tableau 22, p.89*, il est obtenu par déduction du produit net bancaire de la période. Le coût de revient de l'agence pour la période est de :

$$\begin{aligned}\text{Coût de revient} &= \text{Produits Nets Bancaire} - \text{Coût d'activités} \\ &= 19\,375\,000 - 15\,000\,000 \\ &= \underline{\underline{4\,395\,000 \text{ FCFA}}}.\end{aligned}$$

Pour interpréter ce résultat, il serait judicieux de calculer le coût de revient par l'une des méthodes classiques de la comptabilité analytique. Cependant, notre étude n'étant pas une étude comparative, nous-nous limiterons à ce résultat. Néanmoins, nous estimons que ce résultat reflète une meilleure performance de l'agence, que si on lui imputait le reliquat des frais généraux du siège proportionnellement au produit net dégagé.

Tableau 22: Le calcul du coût de revient de l'objet de coût

Désignation	Montant
Produits d'intérêts	12 500 000
Charge d'intérêt	-950 000
Commissions reçues	8 000 000
Commissions payées	-755 000
Produits sur engagements par signature	1 000 000
Charges sur engagement par signature	-400 000
Produit Net Bancaire (A)	19 395 000
Gérer les ouvertures de comptes	1 615 000
Traiter les modifications de comptes	156 114
Placer les Dépôts à Terme	153 523
Octroyer des prêts	721 989
Gérer les souscriptions aux cartes	1 235 568
Gérer les abonnements à la BAD	1 488 864
Gérer les souscriptions assurance crédit	1 123 545
Gérer les opérations western union	1 067 784
Gérer les locations de coffres forts	389 091
Délivrer les attestations	275 795
Etablir les relevés de comptes	1 670 909
Commander des devises	262 727
Traiter les traveller chèque	218 977
Coordonner les activités	4 620 114
Coûts des activités de l'agence (B)	15 000 000
Coût de revient (A) – (B)	4 395 000

Source : Nous mêmes

6.5. Gestion par activités

La gestion par activités, ou l'Activity-Based Management (ABM) constitue le développement de la comptabilité par activités. Elle articule le management de la performance autour de la notion d'activités. Pour la mise en place de la comptabilité par activité ou l'ABC, il est utile d'adopter ce procédé de management.

Rappelons que l'Activity-Based Management cherche à identifier les activités qui sont créatrices de valeur à savoir, celles contribuant à la mise en œuvre des facteurs clés de succès et celles qui ne le sont pas. Les inducteurs qui influent sur la performance peuvent être les inducteurs de coût, de délai et de qualité.

Les inducteurs de performance permettent également d'identifier les actions à mener pour améliorer la performance. Pour le cas de la SGBF, notamment de son agence commerciale, la connaissance du coût de chaque activité, sa part dans la formation des coûts totaux ainsi que sa contribution dans la formation du résultat apportent des éléments d'analyse :

- pour les choix d'externalisation ou de réduction d'activités,
- pour l'amélioration de l'efficacité par le biais du *benchmarking*,
- et pour agir sur les facteurs explicatifs de la formation des coûts.

La proportion du coût des activités liées à l'intermédiation, le taux de contribution de cette dernière dans le produit net bancaire global peuvent servir par exemple de base au choix des indicateurs utiles au pilotage de l'Agence Principale.

Après avoir donné des points d'analyse, nous proposons quelques recommandations pour la mise en place d'un système de comptabilité par activités à la SGBF.

6.6. Recommandations et perspectives de mise en œuvre

Au terme de notre étude, nous formulons à l'endroit de la Direction Générale de la Société Générale Burkina Faso quelques recommandations pour la mise en place du système de comptabilité par activités. Ces recommandations s'articulent autour de plusieurs points :

- l'approbation de la Direction Générale de la SGBF est primordiale. En effet, le développement d'un système de coût de revient constitue un projet à part entière. Un tel projet ne peut fonctionner que si la direction générale et le comité de direction sont convaincus de son bien-fondé et en assurent le support. À cet effet, le rôle du contrôleur de gestion serait de présenter, d'expliquer et de démontrer les apports du système dans l'amélioration de la performance.
- l'adhésion de l'ensemble du personnel serait d'un appui considérable. L'implication de tous les responsables, surtout les responsables opérationnels, favoriserait la mise en œuvre d'un système de comptabilité par activités dans la mesure où ce sont eux qui ont la meilleure connaissance des activités et des inducteurs.
- la mise en place d'une comptabilité de gestion est une étape fondamentale à la mise en place d'un système de calcul de coût par la méthode ABC. Le traitement des charges en amont grâce à la comptabilité de gestion, donne une meilleure connaissance des

ressources employées et les entités les ayant consommées. Ce qui facilite leur affectation dans la méthode ABC. Pour mettre en place la comptabilité de gestion qui est du reste un processus long, nécessitant des ressources (temps), la direction générale devrait renforcer l'effectif de l'équipe du contrôle de gestion à cet effet.

- le renforcement des capacités de l'équipe pilote est indispensable. En effet, la méthode ABC est une nouvelle méthode de calcul des coûts dont la mise en place nécessite certaines expertises et entraîne des changements organisationnels et comportementaux. De ce fait, l'équipe qui sera chargée de piloter le projet devrait être formée aux concepts et techniques de la comptabilité par activités. Par ailleurs un processus de gestion du changement devra également être mis en place pour assurer le succès du projet.
- il est alors possible de développer le système de comptabilité sur les applications bureautiques telles Microsoft Excel. Cependant, lorsque le projet sera extrapolé à tous les objets de coûts, il serait judicieux de développer un programme ou acheter un logiciel de gestion propre. Le système de comptabilité par activité peut être intégré au système d'information mais cela peut s'avérer lourd et coûteux.
- sur le plan de la rentabilité et de la maîtrise des coûts de fonctionnement, il serait important d'analyser profondément l'impact des activités sur la rentabilité des services offerts. Ce qui pourrait servir également d'éléments de choix pour sous-traiter certaines activités notamment celles qui coûteraient peu en les externalisant.
- la réalisation d'un projet pilote avant son élargissement à l'ensemble des agences de la banque après avoir tiré toutes les leçons de la phase expérimentale appliquée à l'Agence Principale.

Nous sommes au terme de ce sixième chapitre dont l'objectif spécifique était la conception d'un modèle de système de comptabilité par activités. Le processus de conception a été déployé autour de trois principales phases c'est-à-dire, l'analyse des activités, la détermination du coût de revient et la gestion par activités. Pour ce faire, nous avons identifié les processus, les activités, les ressources, les inducteurs de ressources et d'activités ainsi que leur volumétrie. A l'issue de chaque étape, des tableaux ont été élaborés afin d'illustrer les outputs.

Les conditions de succès de cet important outil pour la SGBF découlent de la mise en œuvre des recommandations formulées au terme de la présentation du système de déploiement

opérationnel. La mise en œuvre desdites recommandations ne nécessite pas de conditions particulières. Toutefois, l'engagement formel et solennel de la Direction générale reste la véritable clé de succès du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

L'un des facteurs clés de succès de la comptabilité par activités ou l'Activity-Based Costing est la pertinence des activités identifiées car elles constituent le pivot même de la méthode.

Au terme de cette deuxième partie dont le principal centre d'intérêt a été la conception du système de comptabilité par activités à la SGBF, nous pouvons dire que la SGBF dispose d'une proposition de modèle de comptabilité par activités. Pour y parvenir, nous avons pris connaissance dans un premier temps de la banque à travers sa mission, ses activités et son organisation.

La SGBF, créée depuis 1998, fait partie de l'une des cinq plus grandes banques du secteur bancaire burkinabé. Pour améliorer les acquis et être plus compétitive, elle a développé une stratégie d'extension de ses agences commerciales. De ce fait, une méthode a été mise en place par le contrôle de gestion pour mesurer le seuil de rentabilité de ses agences. Cette méthode ayant fait l'objet d'une description détaillée au chapitre cinquième comporte des forces mais aussi des faiblesses dont la plus fondamentale est l'absence d'une comptabilité de gestion. C'est pour cela que nous lui avons proposé au chapitre six, un modèle de comptabilité de gestion basée sur les activités. En effet, vu la multiplicité de ses activités, il serait plus pertinent de mesurer la performance des agences sur la base des activités qu'elles réalisent. Comme objet de coût, une de ses agences, notamment l'Agence Principale a été choisie comme projet pilote. Pour concevoir ce système, trois phases essentielles ont été observées : l'analyse des activités, le calcul du coût de revient qui est l'élément clé de mesure de la rentabilité et enfin la gestion par activité qui, au demeurant, est une démarche complémentaire à la mise en place d'une comptabilité par activités.

Pour terminer, nous avons proposé des recommandations de mise en œuvre du nouveau système afin d'assurer son succès.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, nous constatons qu'avec les mutations accélérées des environnements économique, concurrentiel et réglementaire, la globalisation des activités et la similitude des nouveaux produits interbancaires, les banques doivent s'adapter en améliorant leur processus de maîtrise des coûts, mais aussi développer des outils d'anticipation de la rentabilité de leurs nouveaux produits.

La société Générale Burkina Faso (SGBF), l'une des meilleures banques contributives à l'économie nationale du Burkina Faso, a compris cet enjeu assez tôt. En effet, elle a développé et mis en place depuis quelques années une méthode de calcul de coûts, permettant de connaître le seuil de rentabilité de ses agences commerciales. Cet indicateur constitue pour elle une information très capitale dans sa politique actuelle d'expansion de son réseau.

Cependant, si cette méthode a l'avantage d'être un véritable facteur de différenciation, elle comporte des limites dans sa conception et sa mise en œuvre. Notre étude est une réponse aux limites du système actuel de calcul des coûts de la SGBF. Elle porte sur la conception d'un système de comptabilité par activités pour la SGBF, l'objectif principal étant de proposer un outil de gestion à la SGBF lui permettant d'avoir une meilleure connaissance de la rentabilité réelle de ses agences. Pour y parvenir, nous avons présenté les fondements théoriques de la comptabilité par activités avec en toile de fond, la construction d'un modèle de conception de la comptabilité par activités pour la SGBF. La réalisation de l'étude s'est faite sur la base d'une approche méthodologique, qui a permis de disposer des informations nécessaires à la construction du modèle de comptabilité par activités et de son processus de déploiement opérationnel à la SGBF.

Dans cette logique, trois axes d'exploration se sont avérés utiles. Le premier axe a porté sur la prise de connaissance de la SGBF à travers son organisation, ses activités et en particulier le service de contrôle de gestion. Le deuxième a été consacré à la description du système actuel de calcul de la rentabilité par agence appliqué par le service contrôle de gestion avec la mise en évidence des forces et des faiblesses. Le troisième axe qui est une réponse aux insuffisances du système actuel a été centré sur la proposition d'un modèle de système de comptabilité par activités à la SGBF avec indication du processus de son déploiement opérationnel et des recommandations pour assurer le succès de cet important outil de gestion.

De l'analyse du système de calcul de coûts existant, il ressort que la SGBF dispose d'un système informatique capable de fournir des données par segment grâce à l'intégration des

codes analytiques ; ceci démontre sa capacité d'adaptation à tout changement de gestion. De plus, l'application de la méthode de calcul de rentabilité par agence en dépit de l'absence d'une comptabilité analytique confirme l'engagement des contrôleurs de gestion dans leur mission de conception d'outil d'aide à la décision.

Néanmoins, le système informatique n'est pas à mesure de fournir la consommation des frais généraux par entité, entraînant de fait une ventilation manuelle. Au regard de la volumétrie de ces frais, ce mode de ventilation comporte un risque élevé d'erreurs, de retard dans la prise de décision et de perte de données. En outre, le facteur de ventilation des frais généraux communs aux agences commerciales étant leurs produits nets bancaires, ne garantit pas la réalité des résultats dégagés par elles.

L'une des solutions palliatives à ces défaillances est la mise en place d'une comptabilité de gestion basée sur les activités. En effet, La comptabilité par activités ou la méthode ABC est une nouvelle approche de contrôle de gestion qui, associée à la gestion par activités, offre une meilleure répartition des frais généraux et par conséquent, un résultat réel et fiable. Nécessitant une démarche de conception rigoureuse dont les phases fondamentales sont l'analyse des activités, le calcul du coût de revient et la gestion par activités, elle contribue au final à une meilleure connaissance des coûts ainsi que de la rentabilité des produits, des clients, des marchés, etc.

La mise en place d'une comptabilité par activités à la SGBF nécessiterait, au préalable, l'implantation d'une comptabilité analytique permettant une répartition en amont des frais généraux des entités. Ensuite, l'adoption de la nouvelle méthode exigerait le renforcement des capacités techniques et humaines du contrôle de gestion, sur la maîtrise des techniques de calcul des coûts par la méthode ABC. Enfin, avant de vulgariser cette méthode une fois qu'elle est adoptée, il serait judicieux d'observer une période d'implémentation sur un objet de coût bien défini comme par exemple l'une des agences commerciales, telle l'Agence Principale.

En définitive, la démarche de conception du système de comptabilité par activités dans une banque comporte des limites dans la phase d'identification des activités compte tenu du nombre important des activités qui, du reste, sont imbriquées. Il s'est avéré très crucial de faire un regroupement des activités, le regroupement devant être fait de sorte à garder les activités pertinentes et celles créatrices de valeur.

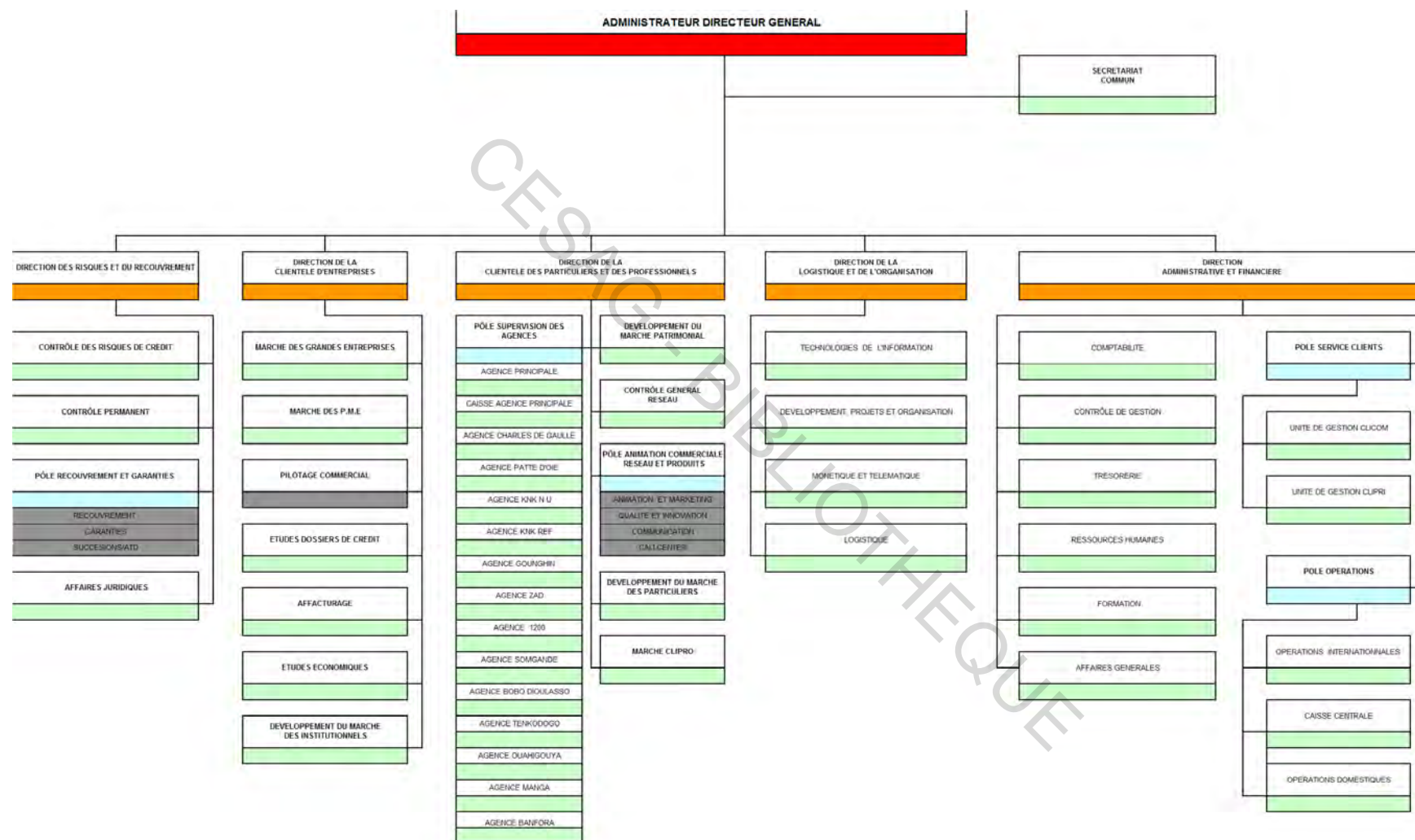
Ceci étant, nous restons convaincus que l'adoption d'une comptabilité par activités constitue un véritable outil d'aide à la décision pour la SBGF. Elle pourrait également contribuer à l'identification et la maîtrise des risques opérationnels. Ce rôle de la comptabilité par activités dans la maîtrise des risques opérationnels pourrait éventuellement faire l'objet d'une prochaine étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : L'organigramme de la Société Générale Burkina Faso



Source : Organigramme de la SGBF au 01/10/2013 (Direction administrative et Financière).

Annexe 2 : Le guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN		Page 1/1
<p>☺ Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en DESS Audit et Contrôle de Gestion, réalisée au CESAG. Il a pour but de collecter des informations notamment sur les processus, les activités, les ressources. Ainsi, voudriez-vous bien nous accordez environ 15 minutes de votre temps. Merci pour votre amabilité.</p>		
<u>Service :</u>	Agence Principale	
<u>Personne interviewée :</u>	Responsable d'Agence	
<p>1. Comment peut-on résumer les missions de votre service ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>2. Quelles sont vos principales attributions?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>3. Pouvez-vous me décrire ce que vous faites de manière synthétique ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>4. Quelles sont les ressources utilisées dans la réalisation de vos activités ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>5. Quels sont les services du siège (back office) avec lesquels vous travaillez étroitement ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>6. Pouvez-vous me dire comment procédez-vous pour vendre chaque gamme de produits en précisant les acteurs impliqués ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>7. Pouvez-vous me donner une estimation du temps passé sur chaque opération de vente de produit ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

Source : Nous-mêmes.

Annexe 3 : Le protocole d'observation

Protocole d'observation		N° 1/1
Sujet :	La détermination de la rentabilité	
Points à observer :	Les objets de coûts concernés	
	- Les produits	<input type="text"/>
	- Les services	<input type="text"/>
	- Les départements	<input type="text"/>
	- Les agences	<input type="text"/>
	Les acteurs :	
	-	
Les méthodes :		
Les outils :.....		
Source des données		
Traitement		
Fréquence	- Périodicité
	- durée

Source : Nous-mêmes

Annexe 4 : L'extrait de fiche de description des processus

Processus :		Intitulé : Administration Agence	
N°	Activités	Tâches	
	Réaliser les objectifs du plan d'action	Mettre à jour le plan d'action Produire les indicateurs à mi-parcours	
	Animer l'Agence	Animer l'équipe	
		Mettre à jour le suivi de la production	
		Suivre et déclarer la production de l'agence	
		Déclarer les statistiques des encaisses	
	Veiller à la qualité des prestations de l'Agence	Traiter les réclamations clients	
	Veiller à la préservation d'un portefeuille sain	Revue mensuelle du portefeuille de l'Agence	
		Veiller à l'équilibre des portefeuilles	
	Coordonner les activités	Tenir les réunions	
		Viser les documents sortants	
		Contrôler et valider les pièces comptables	
	Veiller à l'application des instructions	Contrôler la présence des agents	
	Veiller à la bonne marche de l'Agence	Contrôler les caisses	
		Contrôler les DAB	

Source : Nous-mêmes.

Annexe 5 : Le dictionnaire des activités de l'Agence Principale

Processus N° : 01		Intitulé : Pilotage de l'Agence
Activités		Tâches
1	Accueillir les clients et prospects	Accueillir et orienter les clients et prospects
		Gérer les flux commerciaux
2	Assurer la qualité des prestations de l'Agence	Traiter les réclamations clients
3	Préserver un portefeuille sain	Revue mensuelle du portefeuille de l'Agence
		Veiller à l'équilibre des portefeuilles
4	Assurer la bonne marche de l'Agence	Accueillir et orienter les clients
		Contrôler les caisses
		Contrôler les DAB
Processus N° : 02		Intitulé : Gestion Caisse et Trésorerie
5	Gérer des opérations Western Union	Recueillir le besoin du client
		Vérifier la conformité des données fournies par le client
		Effectuer l'opération demandée
		Editer le reçu
		Générer les opérations et les saisir
6	Gérer des encaisses	Ajuster et fermer les encaisses
		Remplir le registre de caisse et la fiche d'inventaire
		Effectuer un contrôle de vraisemblance des caisses
		Remplir le tableau des encaisses
7	Commander des devises	Faire une demande de commande de devises
		Compter les espèces
		Relever les écarts
		Vérifier les billets sans valeur
8	Effectuer le contrôle des caisses	S'assurer de la régularité des registres
		Saisir les fiches d'inventaire
Processus N°: 03		Intitulé : Gestion des comptes
9	Gérer les ouvertures de comptes	Vérifier l'authenticité des documents
		Vérifier l'existence du client
		Vérifier la crédibilité du client
		Renseigner les imprimés
		Créer le client et le compte
		Remettre le RIB
		Remplir le bordereau de versement
10	Traiter les fermetures de comptes	Recevoir le client
		Etudier les raisons de fermeture
		Proposer des offres commerciales
		Demander l'autorisation de fermeture
		Fermer le compte

11	Traiter les demandes de délocalisations de comptes	Recevoir la demande
		Procéder au transfert
		Transmettre le dossier au nouveau gestionnaire
12	Traiter des Opérations Diverses	Initier l'opération
		Vérifier l'écriture comptable
		Saisir la pièce
		Valider la saisie
13	Délivrer des attestations	Recevoir les demandes d'attestation
		Vérifier la conformité
		Monter le dossier
		Etablir l'attestation
14	Etablir des relevés de comptes	Recevoir la demande du client
		Vérifier la signature
		Etablir le relevé
		Facturer le client
Processus N°: 04		Intitulé : Gestion des Dépôts A Termes
15	Placer les Dépôts A Terme	Recevoir le client
		Remplir les fiches d'inscription
		Vérifier la signature
		Monter le dossier
		Saisir le DAT
Processus N°: 05		Intitulé : Gestion des produits
16	Gérer les abonnements à VOCALIA	Présenter les conditions générales
		Faire remplir les bulletins d'abonnement
		Renseigner la base et la table
		Transmettre les codes
		Créer des fichiers de facturation
		Saisir le fichier
17	Gérer les abonnements à DECLIC	Recevoir les demandes d'abonnement
		Vérifier la régularité
		Enregistrer la commande de carte Hibiscus
		Mettre en place le virement permanent
18	Gérer les abonnements à SOGEFASO	Recevoir les bulletins d'abonnement
		Vérifier la régularité
		Abonner
		Facturer
		Modifier
		Résilier
19	Gérer les abonnements à MESSALIA	Présenter les conditions générales
		Faire remplir les bulletins d'abonnement
		Transmettre les codes
		Créer des fichiers de facturation
		Saisir le fichier

20	Gérer les locations de Coffres forts	Présenter le produit
		Constituer le dossier
		Prélever les frais de location
		Suivre le contrat de location
Processus N°: 06		Intitulé : Gestion des engagements
21	Octroyer de Prêts	Recevoir la demande de prêt
		Vérifier les documents fournis
		Faire une simulation
		Etablir le compte rendu
		Monter le dossier
		Evaluer le risque
		Mettre en place le prêt
22	Mettre en place des autorisations de découverts	Recevoir la demande
		Analyser la faisabilité
		Monter le dossier
		Mettre en place l'autorisation
23	Octroyer des facilités de caisse	Recevoir la demande
		Analyser la faisabilité
		Monter le dossier
		Mettre en place l'autorisation
24	Gérer les précontentieux	Envoi de lettre de relance
		Envoie de lettre de déchéance de terme
		Annulation des produits
		Transfert du dossier au contentieux
25	Assurer la revue du portefeuille de l'Agence	Etablir le compte rendu de la revu
		Etablir l'état des engagements
		Relever les irrégularités
		Suivre l'application des recommandations
26	Gérer les CMA, PEL, PEP	Recevoir le client
		Etudier le besoin
		Proposer un produit
		Remplir la fiche de souscription
		Ouvrir le compte
Processus N°: 07		Intitulé : Gestion des moyens de paiement
27	Assurer les souscriptions aux cartes	Identifier le besoin du client
		Proposer les cartes aux clients
		Faire souscrire la carte
		Faire la demande de commande de cartes

28	Commander les cartes	Enregistrer la commande
		Personnaliser la commande
		Lancer la commande
	Gérer le stock des moyens de paiement	Recevoir les moyens de paiement (cartes, codes, chèquiers)
		Faire un rapprochement
Faire un inventaire régulier		
29	Gérer les remises de cartes et codes	Saisir l'imprimé de remise
		Enregistrer la remise
		Remettre la carte
30	Gérer les demandes de chèquiers	Recevoir les demandes
		Vérifier les signatures
		Saisir les demandes
		Commander les chèquiers
31	Gérer les oppositions sur chèque	Vérifier la conformité de la demande
		Faire valider la demande
		Effectuer la saisie
		Editer le bordereau
32	Gérer les Traveller Chèques	Vérifier la régularité de traveller chèques
		Remplir l'imprimé de négociation
		Saisir la transaction
		Remettre la contrevaletur
33	Vendre les Traveller Chèque	Remplir l'imprimé de négociation
		Vérifier la régularité des pièces
		Saisir la transaction
		Prendre la contrevaletur
34	Gérer les découverts associés aux cartes	Recevoir la demande
		Faire valider la demande
		Commander la carte
		Paramétrer l'autorisation de découvert
35	Suivre les oppositions de cartes en agence	Recevoir la demande
		Obtenir la confirmation de traitement
		Classer les messages de confirmation
Processus N°: 08		Intitulé : Supervision
36	Assurer la surveillance permanente	Réaliser les contrôles périodiques
37	Recevoir et dispatcher les courriers	Réceptionner les dossiers (prêts, ouverture de compte, abonnement...)
		Dispatcher dans les services concerné
38	Gérer les archives	Recevoir les dossiers
		Archiver
39	Traiter les réclamations clients	Enregistrer les réclamations
		Traiter les réclamations au premier niveau
		Transmettre les réclamations non traitées

Source : Nous-mêmes

Annexe 6 : L'extrait de fiche de définition des attributs des activités

Service : Unité de Gestion CLIPRI (back office)

Nom	Gérer les opérations de crédit
Définition	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place de crédit <ul style="list-style-type: none"> o Réceptionner les dossiers de crédit o Vérifier la régularité des dossiers de crédit o Saisir le crédit dans le système o Effectuer une simulation du crédit o Contrôler la simulation o Valider la simulation o Créditer le compte du client - Gérer les produits SOGEFASO et SOGEVOYAGE <ul style="list-style-type: none"> o Vérifier les dossiers d'abonnement o Suivre les abonnements (modification, résiliation...) - Centraliser tous les dossiers crédit du réseau d'agences <ul style="list-style-type: none"> o Vérifier la régularité des dossiers o Vérification des saisies dans le système
Fournisseur	Le dossier de crédit
Client	Conseiller Agence
Ressources consommées	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel - Fournitures de bureau
Unité de mesure de l'activité	Nombre d'opération de crédit

Source : Nous-mêmes.

Annexe 7 : La fiche d'identification des ressources

n°	ACTIVITES	RESSOURCES
Activités: 01	Piloter l'Agence	Responsable d'agence
		Responsable adjoint d'agence
		Caissier
		Chargé d'accueil
Activité:02	Gérer les opérations de caisse western union	Caissier
		Service Opérations Internationales
		Logiciel Western Union
		Logiciel Delta
Activités: 03	Gérer des encaisses	Imprimé
		Caissier
		Responsable d'Agence
		Trésorerie
Activités: 04	Commander des devises	Delta Bank
		Fiche d'inventaire
		Responsable d'Agence
		Caisse centrale
		Opérations internationales
		Responsable moyens de paiement
		Delta Bank
Messagerie		
Activités : 05	Effectuer des contrôles inopinés de caisses	Ordinateur
		Imprimé de commande de devises
		Responsable d'Agence
		Responsable Adjoint
		Responsable de caisse
		Contrôle Général Réseau
		Delta Bank
		Fiche d'inventaire
		Bordereau d'ajustage
Activités : 06	Gérer des ouvertures de comptes	Ordinateur
		Imprimante
		Consommable informatique
		Responsable ou adjoint d'Agence
		Conseiller Clientèle
		Unité de gestion clientèle privée
		Fiches clients
		Carton signature
		Convention de compte
		Fiche création de compte
		Delta Bank
Activités : 07	Traiter des demandes de fermeture de compte	Excel
		Registre
Activités : 07	Traiter des demandes de fermeture de compte	Fiche produits marketing
		Lettre d'accueil
Activités : 07	Traiter des demandes de fermeture de compte	Responsable d'agence
		Conseiller clientèle

		Direction marché de la clientèle privée
Activités : 08	Traiter des demandes de délocalisation de comptes	Responsable d'agence
		Conseiller
Activités : 09	Traiter des opérations diverses	Conseiller
		Responsable d'agence
Activités : 10	Délivrer des attestations	Responsable d'agence
		Conseiller
Activité 11	Superviseur réseau	Directeur clientèle privé
		Fourniture de bureau
		Ordinateur
		Imprimante
		Consommable informatique
Activités : 12	Etablir des relevés de comptes	Conseiller
		Responsable d'agence
		ordinateur
		Ordinateur
		Imprimante
Activités : 12	Placer les Dépôts A Termes	Conseiller
		Responsable d'agence
		DER
		Pôle service Client
		Direction générale
		Fiches d'inscription
Activités : 13	Gérer VOCALIA	Conseillers
		Unité de gestion clipri
		Informatique
		Bulletin d'abonnement
		Delta bank
		Serveur
Activités : 14	Gérer MESSALIA	Conseillers
		Unité de gestion clipri
		Informatique
		Delta bank
		Serveur
Activités : 15	Gérer SOGEFASO	Conseillers
		Unité de gestion clicom
		Informatique
		Monétique
		Fiche d'abonnement
		Contrat d'abonnement
		Delta Bank

		Serveur
Activités : 16	Gérer DECLIC	Conseillers
		Unité de gestion clipri
		Informatique
		Monétique
		Opérations domestiques
		Delta bank
Activités : 17	Gérer les coffres forts	Conseiller
		Chef de caisse
		Unité de gestion clipri
		Unité de gestion clicom
		Responsable d'agence
		Contrat
Activités : 18	Octroyer des prêts	Unité de gestion clipri
		Unité de gestion clicom
		Risque
		Directeur du Marché clientèle des particuliers
		Delta bank
		Fiche
Activités : 19	Mettre en place des autorisations de découverts	Unité de gestion clipri
		Unité de gestion clicom
		Risque
		Directeur du Marché clientèle des particuliers
		Delta bank
		Fiche
Activités : 20	Octroyer des facilités de caisse	Unité de gestion clipri
		Unité de gestion clicom
		Risque
		Directeur du Marché clientèle des particuliers
		Delta bank
		Chèque
Activités : 21	Gérer les précontentieux	Bordereau de retrait
		Conseillers
		Unité de gestion clipri
		Directeur du Marché clientèle des particuliers
		Monétique
		Opération domestiques
		Risque
		Delta Bank
		Fiche d'annulation
Fiche de transfert		
Activités : 22	Assurer la revue du portefeuille	Conseiller
		Risque
		Fourniture de bureau
Activités : 23	Gérer les CMA, PEL, PEP	Conseillers
		Opérations domestiques

Activités : 24	Gérer le stock de moyens de paiement	Chargé d'accueil Unité de gestion clientèle privée
Activités : 25	Gérer les remises de cartes et codes	Conseiller Delta bank Monétique Logistique Fiche
Activités : 26	Gérer les demandes de chèquiers	Conseiller Chargé de chèquiers Logistique Imprimé de demande de chèquiers Delta Imprimé de remise Imprimeur
Activités : 27	Gérer les appositions de chèques	Conseiller Responsable d'agence Delta
Activités : 28	Gérer le travail chèques	Responsable d'agence Directeur marché clientèle particuliers Chef de caisse Caissier change Opérations internationales Imprimé Bordereau Delta
Activités : 29	Vendre le travail chèques	Caissier Imprimé Delta
Activités : 29	Gérer les découverts associés aux cartes	Responsable d'agence Conseiller Monétique Risque Conseiller
Activités : 30	Suivre les appositions de cartes	Monétique
Activités : 31	Assurer la surveillance permanente	Responsable d'agence Direction financière

		Risque
Activités : 32	Recevoir et dispatcher le courrier	Chargé d'accueil
		Unité de gestion clipri
		Monétique
		Logistique
		Ressource humaine
Activités : 33	Gérer les archives	Risque
		Responsable d'agence
		Caissier
		Conseiller
		Responsable d'agence
		Service des archives de la documentation
		Fourniture de bureau

Source : Nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GLOSSAIRE

Activités	Une activité à Valeur ajoutée ou <i>an value added activity</i> , est une activité qui accroît la valeur du produit ou du service. Tandis qu'une activité sans valeur ajoutée ou <i>non value added</i> , est une activité qui ajoute un coût sur le temps de fabrication du produit ou du service, sans autant augmenter sa valeur sur le marché.
Centre de profit	Le centre de profit est une unité administrative qui fonctionne pratiquement comme une entité autonome dont le responsable doit assurer à la fois le contrôle de coûts et la génération de recettes. Il a une délégation élargie aux conditions de négociation commerciale: prix, remise, conditions de paiement. Pour le responsable, il s'agit de réaliser un niveau de revenus permettant de dégager une marge ou un niveau de profit. Exemple : les agences commerciales des banques
Centre opérationnel	Il réalise des prestations répétitives soutenues par une liste des opérations standards élémentaires et d'une nomenclature des intrants permettant de chiffrer les besoins en ressources humaines.
Centre de support	Il met en œuvre des prestations non répétitives (large éventail), mais pouvant faire l'objet d'un regroupement, mode opératoire complexe, ne pouvant être formalisé qu'ex-post; les clients peuvent être identifiés et se voir facturer les prestations par le biais d'une unité d'œuvre.
Centre de structure	Ce centre effectue des missions générales et diffuses de soutien et de coordination aux autres centres. Les prestations ne sont ni récurrentes ni identifiables par leurs bénéficiaires, d'où la difficulté d'établir une facturation fiable.
Centres de coûts	C'est une unité administrative dont le responsable n'a comme autorité que le contrôle de coûts. La délégation porte sur le niveau de charges engagées en rapport avec un produit ou un service, ou sur un budget global de fonctionnement. Pour le responsable, il s'agit essentiellement de maîtriser un niveau de charges.
Encours	Les encours sont l'ensemble d'actifs détenus à un moment donné. On parle d'encours pour les stocks, pour les crédits aux clients dans une banque. Cela correspond à de l'argent qui a été mobilisé et qui n'a pas encore été récupéré. (Vernimmen.net).

Monétique	Elle provient de la contraction des termes monétaire et informatique. Désignée par les anglophones sous l'appellation de « Payment Industry », ce système consiste en des techniques et des procédés permettant l'automatisation des transactions par carte.
Rentabilité	La rentabilité est l'aptitude d'une entreprise à générer des bénéfices. Les informations transmises par le calcul de la rentabilité n'ont pas la même signification selon que l'on soit associé ou dirigeant. C'est pour cela que deux indicateurs sont calculés : <ul style="list-style-type: none"> - la rentabilité économique intéresse essentiellement les dirigeants, - la rentabilité financière intéresse essentiellement les associés.
Ressource	Dans son acception comptable, la ressource désigne l'ensemble des charges qui se caractérisent par l'appauvrissement de l'entreprise. Selon BOUQUIN (2000 :98), la ressource telle que la comptabilité de gestion la considère, est une ressource économique, un facteur de production constitué du personnel, de matières consommables, des locaux et du matériel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2004), *DECF 7 Contrôle de gestion : manuel et applications*, 6^e édition, DUNOD, Paris, 719 pages.
2. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2010), *DCG 11 Contrôle de gestion : manuel et applications*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 750 pages.
3. ANTHONY Robert & Vijay GOVINDARAJAN (2007), *Management Control Systems*, 12th Edition, Irwin McGraw Hill, Boston, 768 pages.
4. BOIVERT Henri et LAURIN Claude (2004), *La comptabilité de management*, 3^{ème} édition, ERPI, Québec, 539 pages.
5. BOUIN Xavier et SIMON François-Xavier (2009), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 360 pages.
6. BOUQUIN Henri (2000), *Comptabilité de Gestion*, 1^{ère} Edition ECONOMICA, Paris, 310 pages.
7. BOUQUIN Henri (2006), *Comptabilité de gestion*, 4^{ème} édition, Collection Gestion, ECONOMICA.
8. BRIMSON James. A. (1991), *Activity accounting: An Activity-Based Costing Approach*, Edition John Wiley and Sons, New York, 224 pages.
9. De RONGE Yves (1998), *Comptabilité de gestion de Boeck Université*, Paris, Bruxelles, 457 pages.
10. DORIATH Brigitte, Michel LOZATO, Paula MENDES & Pascal NICOLLE (2008), *Comptabilité et gestion des organisations*, 6^{ème} édition, DUNOD.
11. DUBRULLZ Louis et JOURDAIN Didier (2003), *Comptabilité analytique de gestion*, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 482 pages.
12. GIRAUD Françoise et al. (2004), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^{ème} édition, Gualino éditeur, Paris, 421 pages.
13. GERVAIS (2000), *Contrôle de gestion*, 7^{ème} édition, Edition ECONOMICA, Paris, 719 pages.
14. LÖNING Hélène & al. (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation, Outils et Pratiques*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 304 pages.

15. LORINO Philippe (2006), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Edition Duodi Entreprise, Paris, 213 pages.
16. LORINO Philippe (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*», 1^{ère} édition, DUNOD, 213 pages.
17. MENDOZA Carla, CAUVIN Eric, DELMOND Marie-Hélène, DOBLER Philippe, MALERRET Véronique (2001), *Coûts et décisions*, 1^{ère} édition, Gualino éditeur, Paris, 242 pages.
18. MILKOFF Richard et JACQUOT Thierry (2007), *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*, Person Education, Paris, 320 pages.
19. NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel (2009), *Contrôle de gestion bancaire & direction financière*, 5^{ème} édition, Edition Revue Banque, Paris, 403 pages.
20. NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel (2009), *Contrôle de Gestion et stratégie dans la Banque: Les essentiels de la Banque et Finances*, Edition Revue Banque, Paris, 127 pages.
21. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et Audit bancaires*, 2^{ème} édition, ESG Centre de Recherche, Edition DUNOD, Paris, 532 pages.
22. RAVIGNON Laurent (2001), *La méthode ABC/ABM, piloter efficacement une PME*, 5^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 323 pages.
23. RAVIGNON Laurent (2007), *La méthode ABC/ABM*, 3^{ème} édition, EYROLLES, Edition d'Organisation, Paris, 386 pages.

Articles

24. ALCOUFFE Simon et MALLERET Véronique (2004), *Les fondements conceptuels de l'ABC "à la française"*, Groupe HEC, Comptabilité-Contrôle de gestion, juin, 21 pages.
25. ALVIN Laurence F. (1995), *Guide to Cost-Based Decision-Making office of the State Auditor*, CPA, Report N°95-139, 141 pages.
26. BESCO Pierre-Laurent et CHARAF Karim (2010), *Impact de la comptabilité par les activités sur les performances des entreprises : Le cas de la Banque Centrale du Maroc*, " La Comptabilité, le Contrôle et l'Audit entre Changement et Stabilité", septembre, France, 38 pages.

27. CAM-I (2000), *The CAM-I's Glossary of Activity-Based Management*, Version 3.0, Journal of Cost Management, vol. 15, n° 1.
28. COBY Harmon (2010), *Managerial Accounting tools for business decision making, Chapter 4 : Activity Based-Costing*, 5^{ème} édition, John Wiley & Sons, Inc, 60 pages.
- Commission bancaire UMOA (2013), *Guide du Banquier de l'UMOA*, Editions BCEAO.
29. De La VILLARMOIS Olivier et TONDEUR Hubert (1996), *Les déterminants de la mise en place d'une comptabilité par activités*, "Les cahiers de la Recherche", IAE de Lille, 29 pages.
30. DEMEESTERE R. et al. (1996), *Une nouvelle dimension pour le contrôle de gestion bancaire*, Décembre, n°576, p.48-50.
31. DERREUMAUX Paul (1996), *Surliquidité dans l'UMOA : illusion d'optique*, *Jeune Afrique Economie*, Hors série, Spécial Banques. pp. 170-173
32. DERREUMAUX Paul (2013), *Evolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nouveaux modèles*, La revue de PROPARCO : Secteur Privé et Développement, N°46/Mai 2013.
33. DFCG (2011), *Mise en œuvre pratique de la méthode ABC*, Echanges, La Revue des Dirigeants Financiers, Hors-séries n°3, Novembre, Paris, 21 pages.
34. EDWARDS Stéphanie et al. (2008), *Activity Based Costing*, CIMA, Topic Gateway séries N°1.
35. GAUTIER Frédéric et SEVERAC Béatrice (2013), *La diversité des architectures des systèmes par activités des Banques et assurances en France : Michel Une analyse contingente*, 25 pages.
36. GODOWSKI Christophe (2011), *Apports de la comptabilité par activités à la diversification du risque global bancaire*, publication au "21^{ème} Congrès de l'AFC", France, 12 pages.
37. GOSSELIN Maurice et PINET Caroline (2002), *Dix ans de recherche empirique sur la comptabilité par activités : état de la situation actuelle et perspectives*, Comptabilité – Contrôle – Adit, tome 8, volume 2 - novembre, p. 127-146.

38. IBERT Jérôme, BAUMARD Philippe, DONADA Carole & XUEREB Jean-Marc (1999), *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, "Méthodologie de la recherche en gestion" chapitre IX in R.A. Thiétart (Ed.), Janvier, Edition Nathan, 22 pages.
39. KRISHNAN Anbalagan (2006), *An application of Activity Based Costing in Higher Learning Institution: A local case study comptemprain management research*, Vol 2, n°2, septembre, p.75-90.
40. LEFEVRE Pascal et al. (2003), *Application de la méthode ABC dans le secteur bancaire : l'exemple de la Société Générale*, 5 pages. www.Aiphacen.fr.
41. MEVELLEC Pierre (2001), *Les difficultés de conception et de mise en œuvre de systèmes ABC*, Revue Française de Comptabilité, n°338, novembre, pages 36-39.
42. MILKOFF Richard (1996), *Le concept de comptabilité de gestion à base d'activités*, 20 pages.
43. Commission Bancaire (2012), www.bceaoin
44. VAILLANCOURT Olivier (www.gcigroup.com), *Activity Based Costing dans le secteur du transport*, volume 6, numéro 7, Logiguide : L'organisation dans tous ses mouvements, 2 pages.
45. WEGMAN Grégory et NOZILE Stephen (2010), *Comptabilité à base d'activités (ABC) et activités informatiques : Une contribution à l'amélioration des processus informatiques d'une banque*, Revue Echanges, Décembre, p.18-20.