



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

Promotion 8

(2013-2015)

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**CONCEPTION D'UNE COMPTABILITE
ANALYTIQUE PAR LA METHODE ABC
A LA BANQUE INTERNATIONALE DU
BENIN: CAS DE L'AGENCE
ABATTOIR DE COTONOU**

Présenté par :

Ibrahima DJIBRILLA MOHAMADOU

Dirigé par :

Mame Rouba FAYE KANE

Enseignante au CESAG

Avril 2015

Dédicace

A ma famille : mes parents, MAMANE Mariam, DJIBRILLA Mohamadou, mes frères, mes sœurs et mes amis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier :

- Monsieur BOKO Romain, Directeur Général de la Banque Internationale du Bénin de m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce mémoire au sein de la BIBE.
- tout le personnel de la banque, surtout Monsieur BEGO Alexis et Monsieur HAZOUME Emmanuel, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité, leurs conseils avisés et leur gentillesse, qui m'ont permis de réaliser cette étude dans d'excellentes conditions de vie et de travail.
- ma directrice de mémoire, Madame KANE Rouba, pour son implication dans ce travail mais également pour sa patience et ses conseils.
- Dr CHABI Bertin pour tout le soutien qu'il m'a apporté.
- tous les collègues de ma promotion Comptabilité et Gestion Financière ainsi que tout le corps professoral du CESAG pour la qualité de son enseignement.
- Monsieur YAZI Moussa, pour les conseils et recommandations qu'il a bien voulu m'apporter quant à la réalisation de ce mémoire.
- mes frères DJIBRILLA Moctar, DJIBRILLA Abdoul-Fataou et DJIBRILLA Moussa pour leur soutien moral.
- mes amis BAMFOUMOU Christ, BONKOUNGOU Clauvis, ISSOUFOU KEMOU Yahaya et ADDO IDI Saadou pour leur soutien.

Liste des sigles et abréviations

- ABC** : Activity Based costing
ABM : Activity Based Management
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIBE : Banque Internationale du Bénin
CAM-I : Consortium for Advanced Management International
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1: Relation entre les processus, les activités et les tâches..... | 16 |
| Figure 2 : Modèle de décomposition des coûts..... | 23 |
| Figure 3 : Schéma de synthèse de la méthode ABC | 24 |
| Figure 4 : Modèle d'analyse..... | 40 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Différents types d'inducteurs et leurs définitions | 17 |
| Tableau 2 : Critères d'affectation des ressources aux activités..... | 25 |
| Tableau 3 : proposition de conception de la comptabilité par activités selon divers auteurs . | 26 |
| Tableau 4 : Matrice Centre de Responsabilité-processus..... | 28 |
| Tableau 5 : Exemple de relation processus-activités | 30 |
| Tableau 6 : Matrice activité inducteurs | 34 |
| Tableau 7 : Regroupement des activités ayant des inducteurs identiques..... | 36 |
| Tableau 8 : Opportunités et menaces de la BIBE..... | 53 |
| Tableau 9 : Forces et faiblesses de la BIBE | 53 |
| Tableau 10: Critère de sélection des activités | 58 |
| Tableau 11: Dictionnaire des activités de l'agence abattoir..... | 59 |
| Tableau 12: Matrice récapitulative des activités | 63 |
| Tableau 13 : Répartition du personnel de la BIBE..... | 66 |
| Tableau 14: Les inducteurs de ressources..... | 67 |
| Tableau 15: Matrice Activités/ Ressources..... | 69 |
| Tableau 16: Récapitulatif des inducteurs d'activités..... | 71 |
| Tableau 17: Calcul du coût de revient des objets de coût (ici le cas de l'agence Abattoir)..... | 75 |
| Tableau 18 : Indicateurs de performance des activités | 79 |

Liste des annexes

| | |
|---|----|
| Annexe 1 : Organigramme de la BIBE | 88 |
| Annexe 2 : Organigramme des Agence..... | 89 |
| Annexe 3 : Fiche d'identification des tâches | 90 |
| Annexe 4 : Guide d'entretien | 91 |
| Annexe 5 : Dictionnaire des activités de la BIBE..... | 94 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| Dédicace | i |
| Remerciements | ii |
| Liste des sigles et abréviations | iii |
| Liste des figures | iv |
| Liste des tableaux | v |
| Liste des annexes..... | vi |
| TABLE DES MATIERES | vii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE | 8 |
| Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA COMPTABILITE PAR ACTIVITES | 10 |
| 1.1 Définition de la comptabilité par activités | 11 |
| 1.2 Les principes de la comptabilité par activités | 12 |
| 1.2.1 Les inducteurs | 16 |
| 1.3 Les apports et les limites de la méthode ABC | 18 |
| 1.3.1 Les apports de la méthode ABC..... | 18 |
| 1.3.2 Les limites de la méthode ABC..... | 20 |
| 1.4 La gestion par activité ou Activity Based Management (ABM) | 20 |
| Chapitre 2 : CONCEPTION D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE PAR LA METHODE ABC DANS UNE BANQUE | 22 |
| 2.1. Les modèles de comptabilité par activités | 22 |
| 2.2. Processus de calcul de coût par la méthode ABC..... | 24 |
| 2.2.1 La détermination des objets de coûts | 27 |
| 2.2.2 L'identification des activités à partir des processus..... | 28 |
| 2.2.3 Affectation des ressources aux activités..... | 31 |
| 2.2.4 Identification des inducteurs d'activité | 32 |
| 2.2.5 Regroupement et imputation des activités aux produits..... | 34 |
| 2.2.5.1 Regroupement des activités aux produits | 35 |
| 2.2.5.2 Imputation des activités aux produits | 37 |
| 2.6. Détermination du coût de revient..... | 38 |
| Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE..... | 39 |
| 3.1. Modèle d'analyse | 39 |
| 3.2. Méthode de collecte et d'analyse des données | 41 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1. La prise de connaissance générale de la banque | 41 |
| 3.2.2. La prise de connaissance approfondie de l'agence abattoir | 41 |
| 3.3.1. L'entretien..... | 41 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE | 46 |
| Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE INTERNATIONALE DU BENIN (BIBE) | 48 |
| 4.1. Historique..... | 48 |
| 4.2 Missions | 49 |
| 4.3 Activités | 49 |
| 4.4 Objectifs | 50 |
| 4.5 Organisation de la BIBE | 50 |
| 4.5.1 Structure organisationnelle..... | 50 |
| 4.5.2 Présentation de la BIBE agence Abattoir de Cotonou | 51 |
| 4.6 Diagnostic de la BIBE | 52 |
| 4.6.1 Diagnostic externe..... | 52 |
| 4.6.2 Diagnostic interne | 53 |
| Chapitre 5 : CONCEPTION D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE PAR LA METHODE ABC AU SEIN DE LA BIBE..... | 55 |
| 5.1. Analyse des activités de la banque..... | 56 |
| 5.1.1. Définition des centres de responsabilités ou centre de coûts | 56 |
| 5.1.2. Identification des processus | 57 |
| 5.1.3. Identification des activités..... | 57 |
| 5.2. Affectation des ressources | 65 |
| 5.2.1. Les ressources consommées..... | 65 |
| 5.2.1.1. Les ressources humaines consommées..... | 65 |
| 5.2.2. Identification des inducteurs de ressources | 67 |
| 5.3. Présentation du modèle de calcul de coût de revient et de résultat des objets de coûts..... | 71 |
| 5.3.1. Identification des inducteurs d'activités..... | 71 |
| 5.3.2. Présentation des objets de coûts | 73 |
| 5.3.3. Calcul du coût total des activités consommées par les agences | 74 |
| Chapitre 6 : PROPOSITION D'UN MANAGEMENT A BASE D'ACTIVITES (ABM) ET LES RECOMMANDATIONS..... | 77 |

| | |
|---|----|
| 6.1. La gestion par activité ou Activity Based Management (ABM) | 77 |
| 6.1.1. Analyse des activités | 77 |
| 6.1.2. Analyse des facteurs de causalité | 78 |
| 6.1.3. Amélioration des performances | 79 |
| 6.2. Les recommandations | 80 |
| 6.2.1. Recommandations pour la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC | 81 |
| 6.2.2. Recommandations pour conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC | 81 |
| CONCLUSION GENERALE | 84 |
| ANNEXES | 87 |
| GLOSSAIRE | 97 |
| BIBLIOGRAPHIE | 98 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

A une économie mondialisée, stimulant la concurrence et rendant la différenciation difficile et onéreuse, s'ajoute une activité financière marquée par une visibilité réduite affectant les volumes de ventes. Dans de telles circonstances, la performance financière d'une organisation implique d'optimiser sa rentabilité sur le long terme. Toutefois, cette optimisation n'est possible que si l'organisation est capable d'adapter sa structure de coût et sa structure de revenus, la rentabilité obtenue permettant alors les leviers (ou variables explicatives) de son pilotage de la performance.

Si les revenus sont souvent connus avec une granularité satisfaisante (produit, client et canal de distribution appelés par la suite « objet de coût»), les coûts, composés en partie de dépenses indirectes, sont par contre difficiles à apprécier à ce même niveau de granularité. En effet, dans la méthode analytique traditionnelle en sections homogènes, l'allocation des coûts indirects aux objets de coûts se fait au prorata des coûts directs, soit sur la base des clés de répartition arbitraires. Les coûts indirects devenant de plus en plus importants, la méthode traditionnelle se montre de moins en moins précise pour répondre à la question: « comment sont consommées les ressources ? »

Réputé stable, le système bancaire a connu d'importantes mutations ces dernières années. L'unification des statuts et l'uniformisation des opérations bancaires ont modifié le fonctionnement des établissements de crédit avec le passage d'une logique administrative à une logique de marché. Bien que demeurent certaines caractéristiques de la bureaucratie, les établissements de crédits sont des entreprises dans lesquelles le profit n'est plus facilement assuré. L'environnement concurrentiel a mis à mal les marges bancaires. On assiste :

- à la multiplication des réseaux d'agences;
- à la diversification et à l'accélération des offres de produits ou services ;
- à une augmentation des dépenses de communication, de publicité, de marketing ;
- à une augmentation des frais d'information et de recherche de qualité ; et ce en vue de satisfaire leurs clients.

Aussi, le fonctionnement des banques est devenu de plus en plus complexe du fait :

- de l'usage des technologies ;
- de la complexité des produits ;
- de la multiplication des canaux de distribution (réseau d'agence) ;

- des exigences de qualité des produits de plus en plus fortes :
- et de produits ou services de plus en plus nombreux et diversifiés.

Dans un tel contexte, la comptabilité analytique a pour rôle d'aider les dirigeants dans la prise de décisions efficaces et efficientes pour assurer la rentabilité, la pérennité et le développement de ces types entreprises.

En conséquence, les outils de gestion du passé au niveau des banques ne répondent plus aux exigences actuelles de la concurrence car :

- les difficultés à estimer les marges réellement dégagées sur chaque couple produit marché persistent ;
- des difficultés pour développer la réactivité et l'anticipation demeurent car basées sur des données incomplètes ou fausses.

Dans ces conditions, la nécessité d'un nouveau modèle de gestion s'impose pour les banques.

Les enjeux de ce nouveau modèle sont :

- d'obtenir les coûts plus fiables susceptibles d'éclairer de manière pertinente les décisions opérationnelles ou stratégiques ;
- de déterminer la rentabilité par type de clientèle ;
- de supprimer les activités sans valeur ;
- d'améliorer les activités essentielles créatrices de valeur ;
- de permettre la déclinaison des objectifs globaux en objectifs locaux ;
- de doter l'entreprise d'un outil unique fournissant des informations pertinentes permettant aux dirigeants de prendre des décisions adaptées relatives à la maîtrise et à l'amélioration des composantes fondamentales de la performance : coûts, qualité et délais.

La banque internationale du Bénin BIBE est une institution financière qui contribue à l'amélioration du système bancaire béninois et qui participe activement aux efforts nationaux pour le redressement économique. Elle fournit une large gamme de produits et services financiers tant à l'intérieur du Bénin qu'à l'extérieur, pour le compte de sa clientèle. Au nombre de ces produits et services, nous pouvons citer : le compte courant, l'épargne, le dépôt à terme, les opérations de change, les prêts et découverts, le Crédit Documentaire (CREDOC,

REMDOC), le transfert d'argent.... Ce qui lui permet d'offrir une grande variété de produits et services et de couvrir une grande partie du marché. Malgré la concurrence sur le territoire national, elle se positionne à la 5^{ème} place sur les 12 banques au cours des années 2012 et 2013 avec un total bilan respectivement de 44 279 000 000 et de 45 219 000 000. Afin d'améliorer cette position et assurer son développement, elle a établi un programme d'investissement massif. Cependant en termes d'outils de gestion, elle ne dispose que de la comptabilité générale. Dans ce contexte elle a besoin d'autres outils de gestion pouvant lui permettre de disposer des informations nécessaires à une bonne prise de décision.

Avec les données issues de la comptabilité générale, la direction de l'agence abattoir connaît la rentabilité globale de ses activités. Mais pour prendre certaines décisions stratégiques, comme la création de nouveaux produits et/ou de services, ou même la suppression d'un produit, il est important de connaître la rentabilité intrinsèque de chaque catégorie de produit ou service que cette dernière ne permet pas d'avoir. Cette rentabilité est obtenue en faisant la différence entre les recettes dégagées par les services et produits et les différents coûts liés à l'activité de l'exercice.

La comptabilité générale ne permettant pas de distinguer les charges spécifiques des charges communes, le calcul des coûts pour chaque produit ou service devient problématique.

Ce problème s'explique par :

- l'absence d'un système de calcul des coûts spécifique à chaque produit et/ou service au sein de la banque ;
- l'utilisation de clé de répartition non pertinente pour le dispatching des charges du siège ;
- la méconnaissance des coûts des produits et services de la banque ;
- l'absence d'informations sur la structure des coûts des différents produits et services ;
- l'absence d'informations sur la rentabilité par produit ou par type de clients.

Les conséquences qui en découlent sont :

- la non fiabilité des informations fournies par les opérationnels et la difficulté d'obtention d'informations exhaustives et périodiques ; ce qui induit des prises de décisions parfois non pertinentes ;

- la non fiabilité et la non exhaustivité des coûts des produits entraînant par la suite des difficultés de gestion et de maîtrise desdits coûts.

Afin de résoudre ce problème plusieurs solutions sont envisageables :

- mettre en place une fonction contrôle de gestion ;
- proposer une cartographie des activités de la banque;
- mettre en place un système d'information de gestion capable d'aider à la prise de décision ;
- concevoir une comptabilité analytique par la méthode ABC.

Parmi les solutions sus mentionnées, celle retenue est la dernière, c'est à dire la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC. En effet, une telle conception permet de connaître les produits et les activités sur lesquels la banque doit baser sa croissance et d'obtenir des informations plus précises nécessaires au pilotage et à la prise de décision. La comptabilité analytique est un système de mesure et permet l'obtention de ce type information.

La principale question de notre étude est donc comment concevoir une comptabilité analytique par la méthode ABC au sein de la Banque Internationale du Bénin ?

Plus spécifiquement, sur le plan théorique :

- qu'est ce que la comptabilité analytique par la méthode ABC ?
- quelles sont les principes de cette comptabilité ?

Les interrogations pratiques suivantes nécessitent également des réponses :

- comment analyser les activités de la BIBE ?
- comment affecter les ressources aux activités de la BIBE?
- comment calculer le coût de revient et le résultat des prestations des agences de la BIBE ?
- et enfin comment l'Activity Based Management (ABM) peut être utilisé pour gérer les activités de la BIBE?

Ces différentes questions nous amènent à orienter l'ensemble de nos travaux sur le thème suivant: « Conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC au sein d'une banque : cas de la Banque Internationale du Bénin »

L'objectif général est de faire la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC afin de disposer d'informations nécessaires à la prise de décision. De cet objectif général découlent des objectifs spécifiques suivants :

- faire une analyse des activités de la BIBE ;
- faire une affectation des ressources aux activités de la BIBE ;
- faire le calcul des coûts de revient et résultats des agences de la BIBE ;
- de faire une proposition d'un Management à Base d'Activity (ABM) pour la BIBE.

Le principal objectif étant de faire la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC, pour le calcul du coût de revient, nous avons choisi comme objet de coûts « les prestations des agences de la BIBE » car nous avons effectué notre stage dans l'une des agences de la banque (agence abattoir de Cotonou).

De plus, la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC permettra à la banque de se doter d'un outil de gestion efficace et efficiente. Une telle méthode au sein de la BIBE lui permettra d'anticiper sur les problèmes de la concurrence du secteur et d'avoir une longueur d'avance sur ces concurrents.

De plus aucune étude antérieure n'a été réalisée sur ce thème à la BIBE, ce qui atteste de l'importance de ce dernier dans un souci d'amélioration continue des performances. Cette étude lui offrira une certaine visibilité dans ses activités et des informations pertinentes qui lui faciliteront la prise de décision notamment quelles activités développer. De plus, l'exploitation des comptes analytiques contribuera à la mise en place d'un système d'élaboration budgétaire détaillé et, par la suite un contrôle budgétaire plus poussé.

En tant qu'étudiant, cela nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre parcours académique. Nous expérimenterons ainsi la démarche de conception d'une comptabilité analytique dans une banque. Ce qui constitue un cas réel ou de nombreux paramètres seront pris en comptes. Cela nous permettra ainsi de découvrir

l'environnement réel de la banque. Nous y gagnerons également une expérience et des relations à faire valoir dans notre parcours professionnel futur.

Ce mémoire s'articulera autour de deux grandes parties. La première traitera le cadre théorique et méthodologique de notre étude et la deuxième partie portera sur une application pratique basée sur la première partie afin de faire la démarche de conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC au sein de la BIBE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE
L'ETUDE

La situation de pénurie des ressources financières a généré durant les deux dernières décennies une guerre des marges relativement destructrice pour les entreprises notamment les banques.

Dans ce contexte, la connaissance et la maîtrise des coûts constituent l'une des clés du succès face au défi de compétitivité auquel les banques sont confrontées.

En effet la structure des coûts des entreprises en général et celle des banques en particulier ont fortement évolué depuis un siècle et malheureusement pendant longtemps, les méthodes de calculs de coûts et de la rentabilité n'ont pas été adaptées aux nouveaux enjeux. Cela laisse percevoir les limites de la méthode d'imputation sur les objets de coût avec la masse des « charges indirectes », de plus en plus importantes dans les entreprises qui utilisent une clés de répartition.

Le système d'information de gestion est essentiel pour la prise de décision. La comptabilité analytique est un élément de ce système d'information. Elle fournit les informations nécessaires susceptibles à l'analyse des coûts. Comme le soulignent Alazard & al. (1998 :113), « la prise de décision se fonde souvent sur cette dernière et la pertinence des choix repose sur la nature et la qualité des coûts appréhendés ». Il paraît donc important, pour toute organisation, de se doter d'un système de comptabilité analytique performant et adapté à son contexte particulier.

Dès cet instant, on parlera alors de moins en moins des méthodes classiques de calculs de coûts (méthodes des sections homogènes) au bénéfice de nouvelles méthodes à base d'activité et dont la plus populaire est l'Activity Based Costing.

L'objectif de cette première partie est de faire une approche d'un point de vue théorique et méthodologique de l'étude. C'est pourquoi, nous allons dérouler dans un premier chapitre, le cadre conceptuel de la comptabilité par activité, ensuite, le deuxième chapitre sera consacré à la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC et enfin, le troisième chapitre décrira la méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA COMPTABILITE PAR ACTIVITES

Selon Leclère (2011 : 85), la comptabilité par activités (ABC) est l'une des innovations les plus importantes en matière de contrôle de gestion. En effet, elle est un modèle de calcul de coût qui identifie la répartition des coûts, ou des centres d'activités dans une entreprise.

Cette méthode a été conçue dans les années 80 dans le cadre d'un programme de recherche appelé Cost Management System (CMS) mené par de grands industriels, de cabinets de consultants et des chercheurs tels que Kaplan, Cooper et Porter dans le cadre d'un groupe dénommé Consortium Advanced Management International (CAM-I).

Le programme est parti du constat que les charges directes représentent une partie de moins en moins importante des coûts des produits inversement aux charges indirectes qui se développent considérablement du fait de l'expansion rapide de certaines activités dénommées de soutien qui sont devenues indispensables à une diversification des produits en une segmentation plus fine du marché.

Le coût de revient étant un élément fondamental d'aide à la décision, les outils de gestion doivent suivre l'avènement d'un nouveau contexte économique, social et organisationnel afin de fournir des informations qui soient véritablement pertinentes.

C'est cette nouvelle détermination des coûts que nous voulons comprendre en faisant ressortir successivement :

- la définition de la comptabilité par activités ;
- le principe de la comptabilité par activité ;
- l'objectif fondamental de la comptabilité par activités ;
- les apports et limites de la méthode ;
- la gestion par activités ;
- et les modèles de comptabilité par activités.

1.1 Définition de la comptabilité par activités

La comptabilité par activité a fait l'objet de plusieurs définitions qui ne font pas souvent l'unanimité chez de nombreux auteurs. C'est pourquoi dans cette partie nous donnerons quelques définitions proposées par certains auteurs. Ainsi, à partir de ces définitions, nous essayerons de donner notre propre compréhension de cette nouvelle méthode.

La méthode ABC est définie par CAM-I (2010) comme « A methodology that measures cost and performance of activities, resources and cost objects, assigns resources to activities and activities to cost objects on their use and recognizes causal relationships of cost drivers to activities ». On peut retenir que la méthode ABC est une méthode qui permet de mesurer le coût et la performance des activités.

Ainsi, le CAM-I considère que la comptabilité par activité en mesurant le coût et la performance des activités, des ressources et des objets de coûts permet d'évaluer le coût de tous les éléments susceptibles de présenter un intérêt pour les responsables de façon à les éclairer dans leur prise de décision.

Dans cet ordre d'idée, Lorino (1991: 42) présente aussi la comptabilité par activité comme un ensemble de techniques de gestion dont le but est de faciliter la maîtrise des activités et des processus.

Dans le même ordre d'idées, pour Bouquin (2000 : 63), la comptabilité par activité peut être définie comme un ensemble de techniques d'analyse comptable qui prend appui sur la présentation d'une organisation en processus et en activités.

La comptabilité par activité est une méthode de calcul de coûts complet qui diffère des méthodes traditionnelles par la technique et par l'objet. La méthode des coûts complets par analyse correspond à une logique industrielle de l'entreprise, axée sur la production en terme quantitatif. L'objectif global de la comptabilité par activité est de mieux prendre en compte le fonctionnement de l'entreprise moderne organisée en processus.

Pour Jacquot et al. (2008 : 238) la méthode ABC permet précisément d'avoir une vue de ces activités sur la base d'une organisation hiérarchique classique mais également d'avoir une vue transversale, favorisant l'analyse de la manière dont les activités fonctionnent entre-elles au

sein du processus interne. Grandguillot & al. (2012 : 107) considèrent que la comptabilité par activité a pour principaux objectifs :

- d'identifier les activités consommées par chaque produit ;
- de s'appliquer à un grand nombre d'objets de coûts et d'obtenir les coûts des activités, des processus, des produits ou services entre autres pour faciliter la prise de décision ;
- de mesurer les conséquences d'une décision sur les activités de l'organisation ;
- de déterminer les coûts de revient pertinents grâce à une analyse plus fine des facteurs de coûts ;
- de comprendre le comportement des coûts en offrant une explication de la consommation des ressources ;
- d'améliorer les prises de décisions et la performance de l'organisation notamment en fournissant des informations sur les activités les plus créatrices de valeur pour le client, celles à développer, celles à externaliser, etc.

Pour De Rongé (1998 : 407), la comptabilité par activité est « un modèle d'allocation des charges qui permet le calcul de coûts de revient plus précis lorsqu'une proportion croissante des coûts d'entreprise varie avec les facteurs de complexité et de diversité tels que le nombre de produits finis, le nombre d'opérations. ».

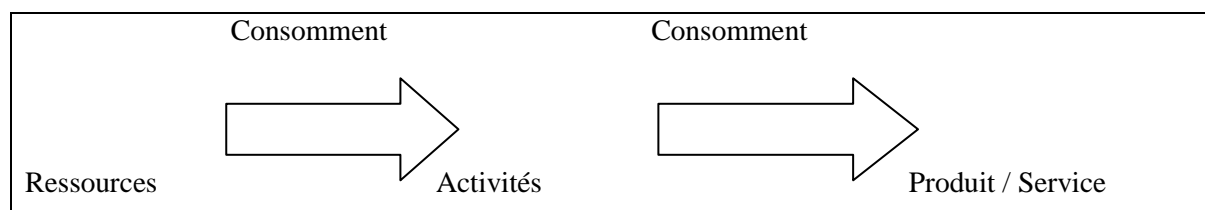
Pour résumer, nous pouvons dire que la méthode ABC est une technique de gestion dont le but est de maîtriser les coûts de processus et des activités sur lesquels les ressources sont affectées. Après avoir évoqué la définition de cette technique de gestion, nous aborderons le principe de cette méthode dans la section suivante.

1.2 Les principes de la comptabilité par activités

Pour asseoir la théorie de la méthode ABC, la majorité des auteurs partent du postulat selon lequel :

- les activités consomment les ressources ;
- les produits consomment les activités.

Le postulat de base de cette méthode se définit comme suit :



Selon ce schéma nous constatons que le principe de base de la méthode ABC est d'utiliser l'activité comme interface entre la ressource et le produit pour tenter d'éviter des allocations arbitraires. Dans cette démarche, l'activité est considérée comme le fait générateur du coût.

Selon Godard & al. (2013 : 22), la comptabilité par activité se base sur une vision systématique de l'entreprise. Elle s'appuie sur les processus et les activités de l'entreprise.

Après avoir présenté, la définition et le principe de la méthode ABC, il est important de définir les concepts fondamentaux sur lesquels repose cette méthode à savoir : les tâches, les activités, les ressources, les processus et les inducteurs.

- **La tâche**

Selon Boisvert (1998 :65), la tâche est le plus petit maillon de la chaîne. Elle constitue un travail à accomplir comme, par exemple, écrire une lettre, répondre au téléphone ou préparer un dépôt.

Pour Bouquin (1993 : 70) les tâches constituent le chaînon de base auquel s'attachent les flux qui traversent l'organisation et provoquent des coûts, elles forment des ensembles cohérents : les activités.

- **L'activité**

Selon DFCG (2011 :530), l'activité peut être définie comme un ensemble de tâches homogènes d'un processus de réalisation de la chaîne de valeur et consommateur de ressources.

Pour le CAM-I (2000) l'activité se définit comme étant « une agrégation d'actions effectuées dans une organisation, utile pour les objectifs de la comptabilité par activités ». Dans cette

définition, le concept d'activité permet de décrire ce qui est fait dans une entreprise, les activités qui y sont menées indépendamment de la structure organisationnelle.

Mendoza (2002 : 109), définit l'activité comme étant « une combinaison de personnes, de technologies, de matières et de méthodes qui font fournir un produit ou un service déterminé.

Cependant, la définition la plus courante est celle de Lorino (1991 : 39-40) qui considère que l'activité est tout ce que l'on peut décrire par des verbes dans la vie de l'entreprise : tourner, fraiser, assembler, négocier un contrat, etc.

C'est en quelque sorte un ensemble de tâches élémentaires, homogènes, réalisées par un individu ou un groupe et permettant de fournir un produit ou un service à un client interne ou externe à partir de ressources. Ainsi, l'activité est assimilée à un métier interne concourant à la production d'un produit. Aussi la réalisation d'un approvisionnement comprendra par exemple comme activité : gérer les fournisseurs, gérer les stocks, contrôler les livraisons etc.

- **Les ressources**

Tout en employant parfois des termes différents, les auteurs qui définissent les ressources s'accordent pour dire que celles-ci sont constituées par des charges (au sens comptable) de l'entreprise.

Pour Besco et Mendoza (1994 :40-41), les ressources constituent les moyens en hommes et matériels disponibles pour obtenir les produits vendus (ou les services offerts).

Pour Bouquin (1993 :95), les ressources telles que la comptabilité de gestion les voit sont des ressources économiques, des facteurs de production : personnel ; matières, fournitures, locaux, matériels.

Les ressources ou entrants sont l'ensemble des moyens disponibles pour obtenir des produits ou services. Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que les ressources sont constituées par des charges du livre comptable.

Enfin Lorino (1991 : 67) parle d'input, et rassemble sous ce vocable "toutes les ressources consommées par l'activité, qu'il s'agisse de composants, de matières, d'informations (une gamme, un mode opératoire), d'utilisation d'équipements"

- **Les processus**

Pour Bescos et Mendoza (1994 : 42), le processus est l'ensemble d'activités liées en vue d'atteindre un objectif commun.

Selon LORINO (1991), le processus est défini comme un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations ou de matières significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et défini.

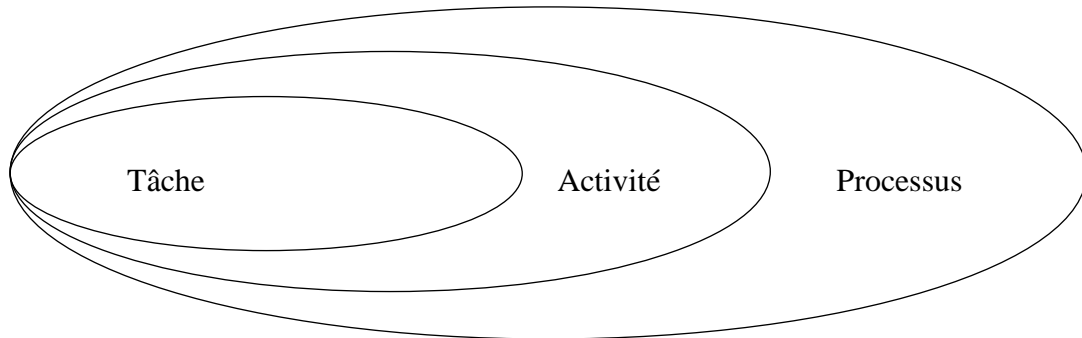
Pour Bouquin (1993 :83), le processus comme est un ensemble d'activités à la conception d'un produit, à sa satisfaction, à sa vente à son suivi après la vente et à la gestion des travaux administratifs qu'il entraîne.

Selon DCG (2011 :9), « La modélisation de l'entreprise sous forme de processus est une représentation transversale, simplifiée et intelligible de sa réalité et de son mode de fonctionnement. Comprendre le fonctionnement de l'entreprise est essentiel, si l'on veut pouvoir améliorer ses performances ». La connaissance des différents processus et activités mis en œuvre en vue de satisfaire le client est fondamental car cela permet de mettre en évidence les activités créatrices de valeur et celles qui ne le font pas.

Pour ALAZARD & al. (1998 : 266), on distingue quatre (4) types de processus qui sont :

- le processus opérationnel ou de réalisation ;
- les processus de support ou de soutien ou de ressources ;
- les processus de pilotage, de management ou décisionnels ;
- les processus de mesure ou d'évaluation des résultats.

Figure 1: Relation entre les processus, les activités et les tâches



Source : BOISVERT (1998 :33)

1.2.1 Les inducteurs

De Rongé (1998: 391) définit l'inducteur comme étant une mesure du volume de la production de l'activité. Il permet d'imputer le coût de l'activité aux objets de coût qui y ont eu recours.

Selon lui, les inducteurs peuvent être distingués en quatre types :

- les inducteurs volumiques traditionnels (Quantités physiques ...),
- les inducteurs liés à l'organisation (Nombre de commandes ou de livraison ...),
- les inducteurs liés à l'existence du produit (Nombre de produit ou de référence),
- les inducteurs liés à l'existence d'une capacité (Nombre de lignes de montage).

Selon Mendoza & al. (2002 : 109) l'inducteur est une unité qui rend compte du comportement du coût de l'activité, c'est-à-dire du lien existant entre le coût d'une activité et sa consommation par un produit ou tout autre objet de coût.

Dans la méthode ABC on distingue généralement deux types d'inducteurs : les inducteurs de niveau 1 (inducteurs de ressources) et les inducteurs de niveau 2 (inducteurs d'activité ou de coûts).

Les inducteurs de ressources mesurent la part des ressources effectivement utilisées dans l'exécution d'une activité. Ainsi l'inducteur de ressources permet d'expliquer la consommation des ressources par les activités.

L'inducteur d'activités est le facteur explicatif de la variation essentielle de la variation de consommation des ressources de l'activité. Il sert de moyen de mesure physique de l'activité et de base d'allocation des coûts des activités aux objets de coûts.

Par ailleurs, le choix de la nature de l'inducteur est primordial : il doit pouvoir mettre en évidence un comportement de coût cohérent qui évolue proportionnellement au volume de l'inducteur comme l'illustre le tableau suivant

Tableau 1 : Différents types d'inducteurs et leurs définitions

| | |
|---|--|
| Inducteur de ressources (ressource driver) | <ul style="list-style-type: none">• Facteur qui permet d'allouer les ressources aux activités ;• Lien de causalité mesurable ou clé de répartition. |
| Inducteurs d'activités (activity driver) | <ul style="list-style-type: none">• Facteur qui permet d'allouer le coût des activités aux objets de coût ;• Nombre de fois où une activité est réalisée. |
| Inducteur de coût (cost driver) | <ul style="list-style-type: none">• Elément déclencheur des coûts d'une activité ;• Coût de réalisation d'une activité ;• Facteurs explicatifs des coûts à long. |

Source : GAUTIER & al. (2009 : 67)

Selon Godard & al. (2013 :22), la comptabilité par activité se base sur une vision systémique de l'entreprise. Elle s'appuie sur les processus et les activités de l'entreprise. Selon Boisvert (1998 :6), il existe ainsi plusieurs modèles de base de comptabilité par activité ainsi que plusieurs modalités d'applications de ceux-ci.

La méthode ABC permet précisément d'avoir une vue de ces activités sur la base d'une organisation hiérarchique classique mais également d'avoir une vue transversale, favorisant l'analyse de la manière dont les activités fonctionnent entre-elles au sein du processus interne pour Jacquot et al. (2008 : 238).

Pour FAYE (2009:113), les objectifs de la méthode peuvent être articulés essentiellement en quatre actions :

- obtenir des coûts plus précis ;
- rendre visible les activités cachées ;
- rendre variable des charges fixes ;
- introduire un nouvel esprit de management.

A partir des opinions de ces auteurs, nous pouvons retenir que les objectifs de la méthode ABC est de prendre une meilleure maîtrise des coûts afin de mieux améliorer le pilotage stratégique de l'entreprise. Après avoir donné les objectifs de cette nouvelle technique de calcul de coûts, nous évoquerons dans le point qui va suivre les apports et limites de cette méthode.

1.3 Les apports et les limites de la méthode ABC

La méthode ABC confère de nombreux avantages en matière de calcul de coûts aux entreprises. Mais elle comporte également des limites. Nous tenterons d'évoquer ces avantages et limites dans cette section.

1.3.1 Les apports de la méthode ABC

Née d'un besoin de réforme des systèmes traditionnels de calcul des coûts, la méthode ABC possède des avantages non négligeables :

- Le premier avantage, meilleure affectation des coûts : la méthode permet une meilleure affectation aux produits en procédant à une répartition plus logique et plus réaliste des charges indirectes.

L'affectation des ressources aux activités et la consommation de ses activités par les produits donnent la possibilité aux organisations d'obtenir des coûts de revient plus précis des produits vendus ou des services offerts.

Cette amélioration de la qualité de l'information comptable permet donc de prendre des décisions éclairées en termes de politique de produit, de décision de sous-traiter ou de fabriquer soi-même certains produits ou composants, De Rongé (1998: 425). Elle constitue selon Alazard & al. (1998: 266) une avancée notable en termes d'aide à la décision stratégique pour la gestion des portefeuilles produits.

- Le deuxième avantage, au niveau de la phase d'analyse des activités et des processus : selon De Rongé (1998: 422) la méthode ABC permet de développer une cartographie des activités avec leurs chaînages en processus, qui donne une image, une représentation, voire une modélisation de ce que fait l'entreprise. De ce fait en identifiant l'ensemble des activités, leurs coûts et les relations de cause à effet entre

activités, elle permet de passer de l'ABC à l' ABM et représente ainsi un outil efficace de diagnostic et d'amélioration de la performance de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un calcul des coûts par l'ABC permet d'éviter la prise en compte de subventionnements éventuels entre produits, et traduit la réalité de la diversité des conditions de fabrication des produits. Ce faisant, la modélisation de l'architecture des coûts de l'entreprise selon Alazard & al. (2010 : 538). Le calcul des coûts par la méthode ABC permet également l'abandon d'une vision de « contrôle des ressources » au profit d'une vision « contrôle des activités » mais elle ne fournit pas en l'état le moyen d'un pilotage des activités et d'un apprentissage collectif.

Selon Berland & al. (2011 : 223), l'apport essentiel de la comptabilité par activités est, d'une part, la modélisation de l'organisation comme un ensemble d'activités regroupées en processus liées par des relations de causalité et, d'autre part, la mesure du coût de chaque activité. Elle permet une meilleure allocation du coût aux objets de coûts par une répartition plus logique et plus réaliste des charges indirectes. L'analyse des activités et la connaissance des coûts les plus complets possibles permettent de dégager les activités à valeur ajoutée et de définir les meilleures stratégies possibles en fonction des activités créatrices de valeurs et de celles non créatrices de valeurs.

En effet, selon RAVIGNON & al. (2007 :379), en mettant en évidence les facteurs clés de succès et les activités créatrices de valeur pour les clients, la démarche ABC/ABM améliore le pilotage de l'entreprise et sa performance car l'ABM n'est rien d'autre que le prolongement de la méthode ABC. Elle apporte des solutions pour l'élaboration des tableaux de bord, des budgets, la motivation des hommes ; entre autres. Toujours selon Ravignon (2007 : 380), la mise en œuvre d'une démarche ABC/ABM induit un changement d'organisation et implique l'entreprise dans son ensemble et dans toutes ses dimensions notamment la stratégie, la qualité, le système d'information, le management des hommes.

La méthode ABC est particulièrement utile aux organisations dont les charges indirectes sont importantes et dont les objets de coûts consomment les ressources de manière hétérogène (Boisvert & al. 2007 :161). Les coûts de revient établis en sont ainsi précis et plus exacts. Elle ne constitue pas uniquement un système de calcul de coûts. Elle permet aussi d'obtenir les facteurs explicatifs de la source et du comportement des coûts. Elle constitue un système de gestion à part entière, basé sur l'analyse des activités de l'organisation.

La comptabilité par activités plus que bénéfique aux organisations présente des limites.

1.3.2 Les limites de la méthode ABC

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la comptabilité par activité a de nombreux avantages pour une entreprise. Cependant comme méthode de gestion, elle est loin d'être parfaite. Elle présente des limites liées à sa conception et sa mise en œuvre pour la comptabilité par activités.

Kaplan et Anderson (2007 :7), défenseurs de la méthode ABC, ont relevé les difficultés que pose celle-ci :

- le coût élevé en temps et en argent de la construction du modèle d'activités et de processus ;
- la difficulté de collecter des données objectives sur la base d'entretiens qui donnent souvent des informations subjectives approximatives et difficile à valider ;
- la difficulté et le coût de maintenance élevé du modèle ABC dans les entreprises en constante croissance, sujettes aux acquisitions, désinvestissement et restructuration ;
- le coût élevé de traitement, de stockage et de reporting des données financières et non financières du modèle de calcul de coûts.

Selon Boisvert & al. (2004 :87) « la conception d'un projet de comptabilité par activités exige beaucoup de temps, de ressources matérielles et de personnel ».

1.4 La gestion par activité ou Activity Based Management (ABM)

Considérée par certains auteurs comme un prolongement de l'ABC, l'ABM permet de rechercher une amélioration de la capacité d'action des managers et une réallocation plus efficace des ressources vers les activités créatrices de valeur pour les clients et les actionnaires.

Autrement dit, la gestion par activité permet à terme de développer des outils de pilotage de la performance de l'entreprise. En mettant l'accent sur les processus pour comprendre les causes des coûts, l'approche ABM consiste, selon Lorino (1991), à répondre aux questions suivantes :

- que fait-on ?

- comment le fait-on ?
- comment sont générées les performances ?
- les ressources sont-elles bien utilisées pour les activités ?
- les activités créent-elles de la valeur ?

Mendoza & al. (2002 : 212) propose une approche de l'ABM en trois (03) étapes :

- l'analyse des activités afin d'identifier les opportunités d'amélioration,
- l'identification des facteurs de causalité (générateur de coût) des activités,
- la mesure de la performance des activités.

L'analyse des activités permet essentiellement de comprendre la raison pour laquelle une activité est réalisée et la manière dont elle est exécutée. Elle comporte quatre sous étapes à savoir : (i) l'identification des activités non essentielles, (ii) l'analyse des activités significatives, (iii) la comparaison des activités avec celles des concurrents et (iv) l'examen des relations entre activités.

Il est important que les entreprises, les organismes publics et les banques se tournent de plus en plus vers la méthode ABC/ABM, parce que les outils de gestion et de comptabilité classique ne répondent pas à leurs besoins de visibilité, de pilotage et de prise de décision.

En définitif, bien que facultative, la comptabilité analytique de gestion semble être particulièrement indispensable aux entreprises industrielles et aux institutions financières comme les banques. Elle constitue un outil de contrôle de gestion et fait partie intégrante des systèmes d'informations de gestion. Elle apporte aussi de nouvelles perspectives, une nouvelle vision de l'entreprise. Elle a permis aux entreprises qui l'ont adoptée de développer d'autres modèles de gestion adoptée au contexte qui leur est favorable. Cette méthode fera l'objet d'une étude approfondie dans le chapitre 6.

Après avoir exposé la définition, l'objectif, les apports, les limites de la comptabilité par activité, la gestion par activité et les modèles de comptabilité par activités, nous aborderons le chapitre suivant sur la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC dans le cadre général et spécifiquement dans une banque.

Chapitre 2 : CONCEPTION D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE PAR LA METHODE ABC DANS UNE BANQUE

En général, la conception d'une comptabilité analytique passe généralement par plusieurs étapes, notamment la décomposition de l'organisation en centres responsabilités, la codification du plan comptable analytique, la conception d'un système de calcul de coûts. En effet, la particularité de la méthode ABC se trouve être la spécificité de la démarche qu'elle applique. Cette démarche n'est pas différente que l'on soit dans une entreprise industrielle commerciale ou même dans une banque.

La conception d'une telle comptabilité permet d'étoffer le système d'information de gestion des organisations ; ce qui facilite la prise de décision. Elle permet également la création d'un système de calcul de coût et de production d'information comptable.

Nous aborderons successivement dans ce chapitre, la démarche générale de conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC, la détermination des objets de coûts, l'identification des activités à partir des ressources, l'affectation des ressources aux activités, identification des inducteurs d'activités, le regroupement et imputation des activités et terminer par le calcul du coût de revient des objets de coûts.

2.1. Les modèles de comptabilité par activités

La comptabilité par activité se base sur les activités de l'organisation dont les coûts peuvent varier selon divers facteurs. Cette variabilité des coûts est prise en compte dans l'identification des bases d'allocations adéquates, le choix des inducteurs. Il existe ainsi plusieurs modèles de calcul de coûts de comptabilité par activités.

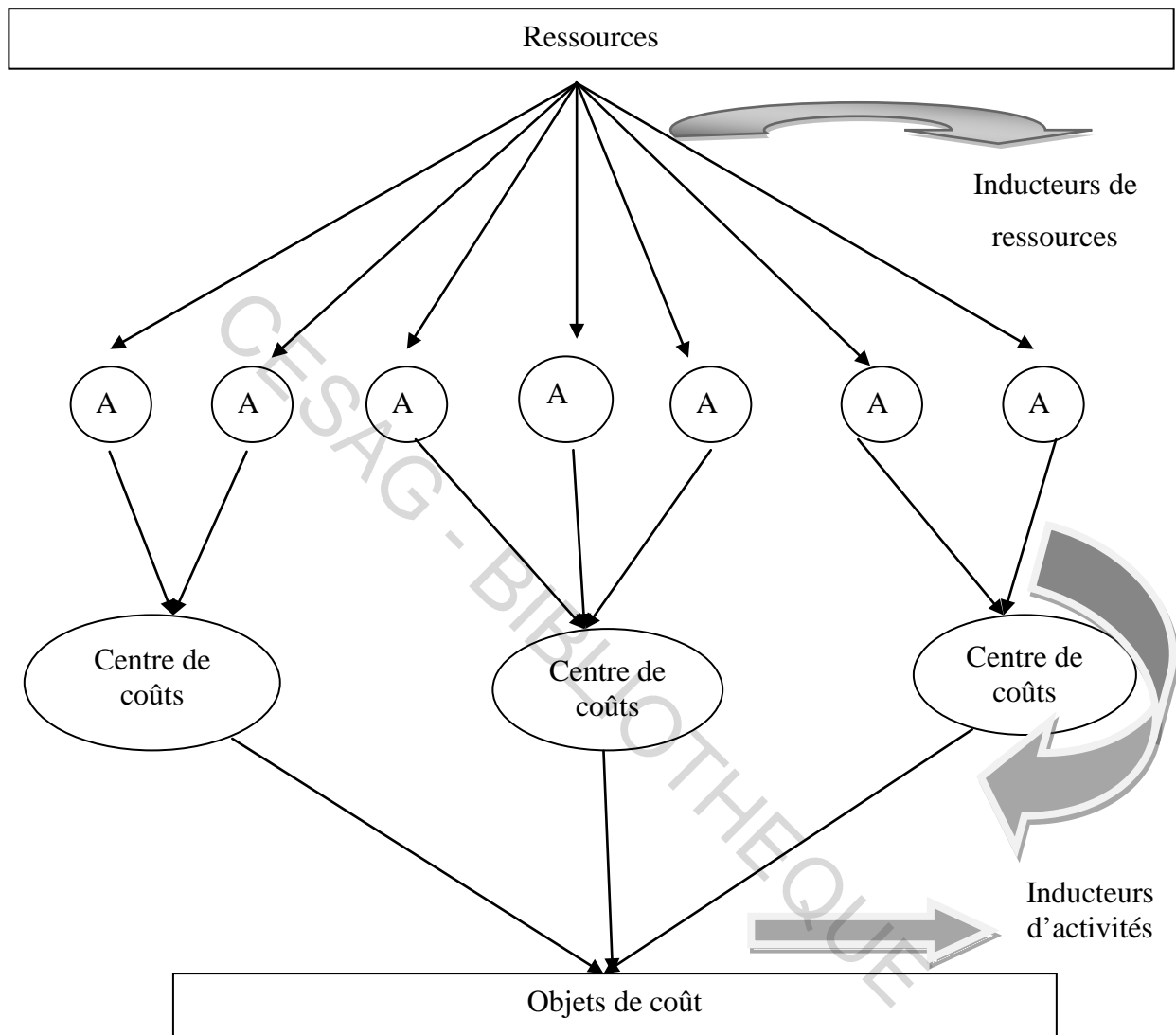
Selon Boisvert & al. (2007 :168), il existe deux grands modèles de comptabilité par activités :

- modèle de décomposition des coûts ;
- et modèle de recomposition des coûts.

Dans le modèle de décomposition des coûts, la définition de la liste des activités se fait à partir des ressources. Ainsi, l'on part des ressources pour les attribuer aux activités puis l'on attribue les coûts des activités aux objets de coûts. Ce modèle est le plus simple à mettre en

œuvre et qui se rapproche le plus de la méthode des centres de coûts. Il est schématisé comme suit :

Figure 2 : Modèle de décomposition des coûts



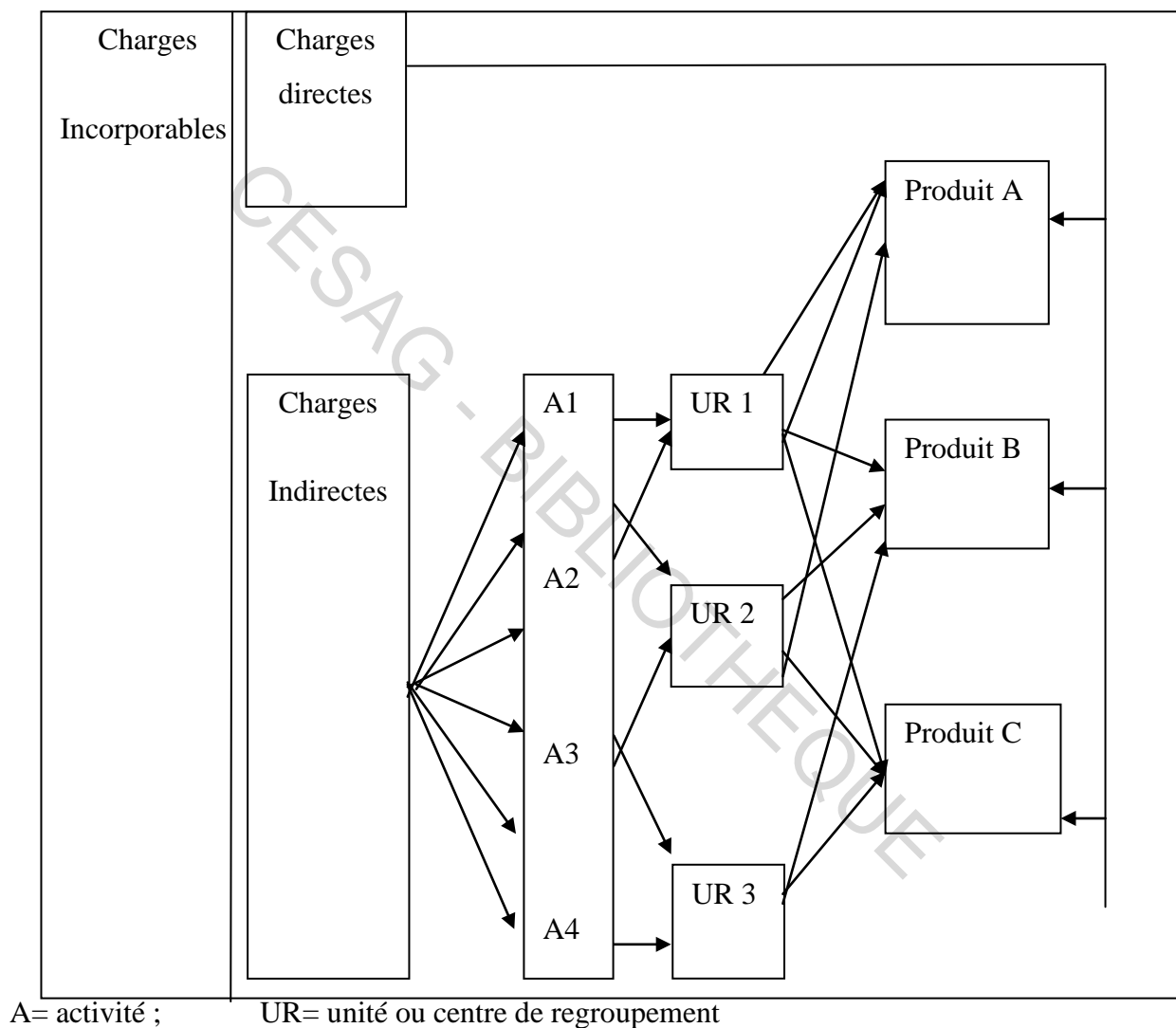
Source : BOISVERT & al. (2007 : 164)

Avec le second modèle, c'est à dire le modèle de recombinaison des coûts, le point de départ est constitué par des objets de coûts. Ils permettent de dresser une liste des activités que nécessitent les objets de coûts puis on aboutit aux ressources consommées par ces activités. Ce modèle tient compte de la séquence des activités, à leur regroupement en processus et permet la modélisation des paramètres opérationnels tels que la capacité, l'efficacité, les temps morts etc. Il permet une meilleure opération des coûts. Il revient à chaque entreprise en

fonction de ses particularités et de ses objectifs de choisir et de concevoir un système comptabilité par activités qui lui est convenable.

En définitive, quel que soit le modèle choisi, l'application de la comptabilité par activité peut se résumer comme suit

Figure 3 : Schéma de synthèse de la méthode ABC



A= activité ; UR= unité ou centre de regroupement

Source : GODARD & al. (2013 : 23)

2.2. Processus de calcul de coût par la méthode ABC

Dans la littérature, plusieurs démarches sont proposées. Ce sont des démarches standards qui se déroulent généralement en trois (3) étapes (la cartographie des activités, l'affectation des ressources aux activités et le calcul des coûts de revient) dont le contenu peut varier d'un

auteur à un autre. Ces étapes peuvent être complétées selon les auteurs par la gestion par activités (ABM). Néanmoins la première et la troisième étape sont identiques pour tous les auteurs. L'étape de l'affectation des ressources aux activités est un élément important à prendre en compte dans le choix des activités à retenir. Ainsi pour faciliter le travail, Ravignon & al. (2007 : 306) ont défini des critères afin de faciliter cette étape comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 2 : Critères d'affectation des ressources aux activités

| Part des ressources d'un service consommées par l'activité | Activité à retenir |
|--|--|
| Moins de 1% des ressources | Trop faible. Ne peut retenir cette activité, la fusionner avec une autre activité. |
| Entre 1% et 5% des ressources | A étudier au cas par cas |
| Au-dessus de 5% des ressources | A retenir comme activité, peut- être même à décomposer en deux |

Source : RAVIGNON & al. (2007 : 306)

En application du postulat de base de la méthode ABC, les activités significatives sont celles qui consomment le plus de ressources.

Dès lors plusieurs propositions de conception de comptabilité analytique par la méthode ABC sont possibles. Elles sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : proposition de conception de la comptabilité par activités selon divers auteurs

| Etapes | Auteurs | Jacquot & al. (2007 :243) | Alazard & al. (1998 : 246) | De Ronger (1998à | Ravignon & al. (2007 :279) | Boisvert (2004) | Besco (1997) | Lorino (1991) |
|---|----------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------|------------------|
| Recensement des activités, des ressources et des liens de causalités les unissant | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Choix des inducteurs | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Simplification du modèle par le choix des activités importantes et le regroupement des activités ayant le même inducteur dans des centres de regroupement | | ✓ | | | | ✓ | | |
| Calcul du coût des inducteurs | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Imputation du coût des inducteurs aux activités et affectation du coût des activités aux objets de coûts | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Démarche Activity Based Management (ABM) | | ✓ | | | | | | |

Source : Nous-mêmes

Pour d'autres auteurs comme, Mendoza & al. (2002 : 109), propose une méthode qui débute par la définition du champ d'analyse des coûts suivie d'une présentation de la carte des activités. Il propose à cet effet, les étapes suivantes :

- définir le champ de l'analyse des coûts ;
- identifier les unités de l'analyse des coûts ;
- évaluer les activités définies par unité d'analyse ;
- regrouper, le cas échéant les activités identifiées.

Pour Pierre & al. (2005 : 47), la démarche de costing doit être structurée de la manière suivante :

- identification des activités ;
- attribution des ressources aux activités ;
- identification des objets de coûts ;
- répartition du coût des activités entre les objets de coûts.

Il n'existe pas de démarche fixe pour la conception d'une comptabilité par activités. Dans le cadre de notre travail, nous allons évoquer la modélisation par processus pour le calcul des coûts par la comptabilité par activités. Il s'agira entre autres de :

- la détermination des objets de coûts ;
- l'identification des activités à partir des ressources ;
- l'affectation des ressources aux activités ;
- l'identification des inducteurs d'activités ;
- le regroupement et imputation des activités aux produits ;
- et la détermination du coût de revient.

2.2.1 La détermination des objets de coûts

Un objet de coût correspond à tout élément pour lequel une mesure de coût sera utile. Les objets de coût pourront alors être différents selon les ressources dont disposent les entreprises. Cela dépendra surtout du domaine d'activité des entreprises. Dans cette première étape, il sera important de savoir qu'un objet de coûts représente tous les objets auxquels vous pourrez affecter des coûts de personnel, tels que les salaires, les avantages sociaux, etc. Toutes ces

données sont utilisées pour effectuer des calculs de coûts. Ici il est souhaitable de déterminer si possible de façon exhaustive l'ensemble des catégories faisant l'objet d'une consommation des différentes activités de l'entreprise. Cette détermination constitue la première étape dans la démarche de calcul du coût par la méthode ABC.

Dans la section suivante, nous allons procéder à la démarche d'identification les activités

2.2.2 L'identification des activités à partir des processus

La méthode ABC repose sur les activités, la première étape est donc le recensement des activités. Mais avant d'aborder l'identification des activités à partir des ressources, il est important d'identifier d'abord les processus.

Les processus sont déterminés à partir des centres de responsabilité. Le tableau ci-dessous, nous illustre la relation entre le centre de responsabilité et les processus.

Tableau 4 : Matrice Centre de Responsabilité-processus

| | Centre de responsabilité | CR1 | CR2 | CR3 | CR4 | CR5 | CR6 |
|----|---------------------------------|-----------|------------|------------|-------------|--------|-----|
| | Processus | Direction | Logistique | Production | Commerciale | Etudes | |
| P1 | Management, pilotage | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| P2 | Acheter et approvisionner | | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| P3 | Organiser la production | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| P4 | Produire | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| P5 | Assurer le service clientèle | | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| P6 | Administratif | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| P7 | Concevoir les produits nouveaux | | | ✓ | ✓ | ✓ | |

CR : Centre de Responsabilité

P : Processus

Source : DFCG (2011 : 9)

Selon LONING (2008 :15), le centre de responsabilité peut-être défini comme un sous-ensemble de l'entreprise, correspondant à la structure, au « découpage » défini pour celle-ci et :

- possédant une délégation réelle d'autorité, assortie de moyens humains, financiers, matériels... ;
- pour atteindre des objectifs quantifiés et datés ;

- dont on procède à un suivi périodique à travers un contrôle budgétaire, un reporting, des rapports spécifiques.

Après avoir déterminé le processus à partir de centre de responsabilité, nous pouvons identifier les activités liées à ces processus.

On distingue les activités primaires et secondaires. Les premières sont affectées directement aux objets de coûts, comme la production ; les secondes sont exécutées en support des premières. Ravignon & al. (2007 :279), proposent une démarche en six (6) étapes pour élaborer la liste des activités. Il s'agit de :

- choisir les objectifs de conception de la comptabilité par activités au sein de l'organisation ;
- définir un groupe de projet ;
- établir une première liste d'activité suite à des entretiens individuels et des réunions collectives ;
- valider la liste des activités ainsi obtenue et éliminer toute activité non créatrice de valeur ;
- identifier pour chaque activité le nom, la définition, le fournisseur, le client, les ressources consommées, le degré de création de valeur, les temps passés et les quantités produites ;
- regrouper les activités notamment les moins importantes et mettre en forme la liste des activités.

Les ressources consommées par une activité constituent un élément important à prendre en compte dans le choix des activités à retenir.

Par ailleurs l'activité décrit ce que font les différents services ; l'entreprise apparaît donc comme un ensemble d'activités ayant des liens entre elles au sein des processus identifiés. Nous allons illustrer cette identification des activités à partir d'un processus par l'exemple ci-dessous.

Tableau 5 : Exemple de relation processus-activités

| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="transform: rotate(-45deg); white-space: nowrap;">Processus</div> <div style="transform: rotate(45deg); white-space: nowrap;">Activités</div> </div> | | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 |
|---|---------------------------------------|----------------------|------------------------------|-------------------------|----------|------------------------------|---------------|---------------------------------|
| | | Management, pilotage | Acheter et approvisionnement | Organiser la production | Produire | Assurer le service clientèle | Administratif | Concevoir les produits nouveaux |
| A1 | Définir la stratégie | | | | | | | |
| A2 | Définir les objectifs | | | | | | | |
| A3 | Manager les services | | | | | | | |
| A4 | Définir les produits, investissements | | | | | | | |
| A5 | Référencer et gérer les fournisseurs | | | | | | | |
| A6 | Etablir une commande | | | | | | | |
| A7 | Réceptionner les commandes | | | | | | | |
| A8 | Ordonnancer | | | | | | | |
| A9 | Gérer et planifier les ressources | | | | | | | |
| A11 | Fabriquer | | | | | | | |
| A14 | Assurer la maintenance | | | | | | | |
| A15 | Conditionner | | | | | | | |
| A16 | Expédier et livrer | | | | | | | |
| A17 | Gérer et suivre les clients | | | | | | | |
| A18 | Assurer la promotion, la prospection | | | | | | | |
| A19 | Comptabiliser les achats | | | | | | | |
| A20 | Comptabiliser les ventes | | | | | | | |
| A21 | Assurer les inventaires | | | | | | | |
| A22 | Etablir des cahiers de charges | | | | | | | |
| A23 | Définir et réaliser le prototype | | | | | | | |
| A24 | Valider le projet | | | | | | | |

Source : adapté de DFCG (2011 : 11)

2.2.3 Affectation des ressources aux activités

Après avoir identifié les activités, il s'agit dans cette étape d'affecter les ressources réellement consommées par chaque activité. Autrement dit, de rattacher le coût des ressources aux activités qui les ont consommées.

En effet, la réalisation d'une activité demande la mise en œuvre d'une combinaison de ressources humaine, physique et informationnelle. De ce fait, le déclenchement d'une activité dans l'organisation va directement entraîner la consommation de ressources.

La plupart des auteurs s'accordent sur la démarche à suivre pour l'affectation des ressources aux activités. Selon Mendoza (2002 : 112), trois étapes principales doivent être suivies :

- évaluer les différentes ressources consommées par les services (nombre de personnel, surface occupée, nombre de machines),
- affecter les ressources aux activités par le biais des clés de répartition ou inducteurs de ressources,
- regrouper les ressources consommées par les activités.

Cependant, certains auteurs à l'instar d'Alazard & al (2004), insistent sur le choix des inducteurs de ressources qui rendent compte du lien existant entre le coût d'une activité et sa consommation par un produit ou par un autre objet de coût.

En effet, Alazard & al (2004 :262) qui considère que le choix de l'inducteur est primordial lors de l'affectation des ressources aux activités, préconise que ce choix mette en évidence un comportement de coût cohérent qui évolue proportionnellement au volume de l'inducteur.

Par ailleurs, selon Doriat & al. (2011 : 123), quel que soit le modèle de calcul des coûts, la détermination des ressources (charges) incorporées aux objets de coûts relève d'une même analyse.

Les Charges incorporées sont affectées aux activités soit directement soit en fonction d'inducteurs de ressources permettant ainsi d'assurer une traçabilité des charges.

2.2.4 Identification des inducteurs d'activité

Après avoir affecté les ressources aux activités grâce aux inducteurs de ressources, il convient de procéder à l'identification des inducteurs d'activités.

De Rongé (1998 : 391) définit l'inducteur comme étant une mesure du volume de la production de l'activité. Il permet d'imputer le coût de l'activité aux objets de coût qui y ont eu recours.

Selon lui, les inducteurs peuvent être distingués en quatre types :

- les inducteurs volumiques traditionnels (Quantités physiques ...),
- les inducteurs liés à l'organisation (Nombre de commandes ou de livraison ...),
- les inducteurs liés à l'existence du produit (Nombre de produit ou de référence),
- les inducteurs liés à l'existence d'une capacité (Nombre de lignes de montage).

Pour Alazard & al. (2010 : 532), pour une activité regroupant des coûts homogènes, il est nécessaire de définir une mesure unique d'activité : c'est l'inducteur d'activité (similaire à l'unité d'œuvre). Le choix de la nature de l'inducteur est primordial. Ainsi, il est possible de regrouper les activités en quatre (4) catégories :

- les activités liées aux volumes fabriqués : les inducteurs privilégiés sont l'heure de main d'œuvre ou l'heure machine... ;
- les activités liées aux changements de lots ou de séries : seront retenus comme inducteurs le nombre d'ordre de fabrication ou nombre de séries fabriquées... ;
- les activités de soutien concernant un objet de coût : les inducteurs principaux sont le nombre de composants, le nombre de modifications techniques... ;
- les activités de soutien général dont les charges sont indépendantes du volume et de la gamme de produit : ici l'inducteur s'apparente à une assiette de répartition comme la valeur ajoutée mais on peut préférer ne pas chercher à attribuer le coût des activités aux produits.

Pour BOUIN & al. (2004), l'inducteur de ressource est la clé permettant de répartir les ressources consommées entre les différentes activités alors que l'inducteur d'activité présente la clé permettant de répartir les activités consommées entre les objets de coût. En d'autres

termes, c'est le déclencheur de l'activité, l'explication de la variation de volume (ou de fréquence) de l'activité. La question qui mérite d'être posée est de savoir les critères de choix des inducteurs ou « cost divers » comme le dit BAKER (1998). Pour répondre à cette question, BOUIN & al. (2004), nous donne trois critères de choix à considérer :

- l'inducteur qui prend le mieux en compte l'échelle de complexité du produit, du service ou de la prestation ;
- l'inducteur qui représente la meilleure linéarité entre la quantité d'inducteur d'activité et l'activité ;
- la facilité d'obtention de l'information.

Nous pouvons donc retenir quatre (4) critères de choix des inducteurs. Ils doivent être :

Représentatifs - quantifiables – pragmatiques – accessibles.

Pour le DFCG (2011 :12), les inducteurs peuvent également être de causalité et de natures différentes. Ces inducteurs peuvent être :

- volumiques. Il s'agit des inducteurs dont les activités nécessitent une main-d'œuvre, des consommations d'énergie, des matières ou des heures machines ;
- organisationnels. Ils concernent dans ce cas, des activités liées aux lancements de lots ou de séries, aux manutentions, aux passations de commandes, aux contrôles de qualités ;
- existentiels. Ils sont liés par exemple à l'exercice d'une référence, d'un produit ou d'un client, d'un fournisseur ou d'un salarié.

A titre illustratif, nous présentons l'exemple suivant :

Tableau 6 : Matrice activité inducteurs

| | | Volumiques | | | Organisationnels | | | Existentiels | | |
|------------|--|-------------|------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|------------------------|
| | | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 |
| Inducteurs | | | | | | | | | | |
| Activités | | Temps passé | Heures de main d'œuvre | Nombre de produits vendus | Commandes fournisseurs | Lots de fabrication | Commandes clients | Nombres de produits | Nombre de clients | Nombre de fournisseurs |
| A1 | Définir la stratégie | ✓ | | | | | | | | |
| A2 | Définir les objectifs | ✓ | | | | | | | | |
| A3 | Manager les services | ✓ | | | | | | | | |
| A4 | Définir les priorités, investissements | ✓ | | | | | | | | |
| A5 | Référencer et gérer les fournisseurs | | | | | | ✓ | | | ✓ |
| A6 | Etablir une commande | | | | ✓ | | ✓ | | | |
| A7 | Réceptionner les commandes | | | | | | ✓ | | | |
| A8 | Ordonnancer | | | | | ✓ | | | | |
| A9 | Gérer et planifier les ressources | | | | | ✓ | | | | |
| A10 | Installer et régler les machines | | | | | ✓ | | | | |
| A11 | Fabriquer | | ✓ | | | | | | | |
| A12 | Manutentionner | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| A13 | Assurer le contrôle qualité | | ✓ | | | ✓ | | | | |

I= inducteur A=activité

Source : adapté de DFCG (2011 :12)

2.2.5 Regroupement et imputation des activités aux produits

L'analyse exhaustive des activités de nous amène à retenir plusieurs activités avec même inducteur. Pour ne pas rendre complexe le calcul des coûts, il est préférable de regrouper les activités ayant même inducteur en différents centres avant de les imputer aux produits.

Cette section sera donc consacrée au regroupement et imputation des activités aux produits.

2.2.5.1 Regroupement des activités aux produits

Pour TORT (2003), rattacher les ressources aux activités, consiste d'abord à identifier au préalable les inducteurs de ressources. Dans la deuxième étape de sa démarche « d'identification des facteurs par activité », Il préconise à ce niveau de répertorier les facteurs explicatifs de consommations des ressources de chaque activité en vue de la détermination ultérieure des inducteurs de coûts. Il nomme la troisième partie : « regroupement des activités au sein de processus ». Ici, il suggère de regrouper des activités élémentaires au sein de « centres de regroupement » ou de « macro-activités » essentiellement selon une vision fonctionnelle ou de type de processus. Ensuite, pour sa quatrième étape : « choisir des inducteurs de coûts pertinents », il nous préconise pour chaque centre de regroupement, d'associer un inducteur de coût unique sur la base des facteurs de coût des activités précédemment identifiés. Les conducteurs étant identifiés, il faudra les rattacher aux activités.

Pour DFCG (2011 :13) les mêmes activités peuvent se retrouver dans plusieurs centres de responsabilité et peuvent avoir plusieurs inducteurs de coûts. Il s'agit de rendre exploitable la matrice activités inducteurs en effectuant un regroupement des activités ayant le même inducteur. L'inducteur le plus représentatif sera retenu comme inducteur d'activités. Cette analyse se fait à l'aide d'une matrice activité-inducteur. Nous donnons l'exemple suivant pour illustrer ce regroupement des activités dans le tableau ci-dessous

Tableau 7 : Regroupement des activités ayant des inducteurs identiques

| | | Inducteurs | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------------------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 |
| Activités | | | | | | | | | | |
| A1 | Définir la stratégie | ✓ | | | | | | | | |
| A2 | Définir les objectifs | ✓ | | | | | | | | |
| A3 | Manager les services | ✓ | | | | | | | | |
| A4 | Définir les produits, investissements | ✓ | | | | | | | | |
| A5 | Référencer et gérer les fournisseurs | | | | | | ✓ | | | ✓ |
| A6 | Etablir une commande | | | | ✓ | | ✓ | | | |
| A7 | Réceptionner les commandes | | | | | | ✓ | | | |
| A8 | Ordonnancer | | | | | ✓ | | | | |
| A9 | Installer et régler les machines | | | | | ✓ | | | | |
| A10 | Gérer et planifier les ressources | | | | | ✓ | | | | |
| A11 | Fabriquer | | ✓ | | | | | | | |
| A12 | Manutention | | | ✓ | | ✓ | | | | |
| A13 | Assurer le contrôle qualité | | | | | ✓ | | | | |
| A14 | Assurer la maintenance | | ✓ | | | | | | | |
| A15 | Conditionner | | | ✓ | | | | | | |
| A16 | Expédier et livrer | | | ✓ | | | | | | |
| A17 | Gérer et suivre les clients | | | | | | | ✓ | ✓ | |
| A18 | Assurer la promotion, la prospection | | | | | | | ✓ | | |
| A19 | Comptabiliser les achats | | | | | | | | | ✓ |
| A20 | Comptabiliser les ventes | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| A21 | Assurer les inventaires | | | | | | ✓ | ✓ | | |
| A22 | Etablir des cahiers de charges | | | | | ✓ | | ✓ | | |
| A23 | Définir et réaliser le prototype | | | | | | | ✓ | | |
| A24 | Valider le projet | | | | | | | ✓ | | |
| F | Fréquence | 4 | 2 | 3 | 1 | 6 | 5 | 7 | 3 | 1 |

Source : adapté de DFCG (2011 :11)

2.2.5.2 Imputation des activités aux produits

L'application la plus immédiate de la méthode ABC est le calcul du coût de revient des objets de coût à partir des activités. L'imputation constitue la dernière étape de cette méthode.

Selon Mendoza & al. (2002 : 115), pour y parvenir l'analyste va établir pour chaque objet de coût une fiche qui indique les activités qu'il utilise, ainsi que sa consommation d'inducteurs pour chacune des activités. Ensuite, on multiplie le nombre d'inducteurs d'activité consommés par le coût unitaire. On obtient le coût de l'activité utilisé par l'objet de coût. Aussi, il en résulte que le coût d'un objet de coût sera constitué des différentes activités utilisées.

Selon le DFCG (2011 : 13), l'imputation constitue la dernière étape de la méthode ABC. Elle comprend les phases suivantes :

- calculer le coût de chaque regroupement ;
- indiquer le nombre d'inducteurs correspondant ;
- calculer le coût de chaque inducteur ;
- imputer le coût de chaque inducteur en fonction de la consommation à chacun des produits.

Il s'agit de déterminer pour chaque objet de coût, les activités auxquelles il a recours et la quantité d'inducteurs consommée par ces activités. Le coût obtenu est composé de consommation de charges directes en fonction d'indications extraites de la nomenclature et la gamme opératoire et du coût des activités consommées : il s'agit d'un coût qui peut être qualifié de « coût attribuable » au produit car à tout moment le principe de causalité de consommation de ressources est respecté.

2.6. Détermination du coût de revient

Une fois le choix de l'inducteur fait, et son volume mesuré, l'analyste va procéder au calcul du coût unitaire de l'inducteur. Ce dernier est égal à la somme des charges consommées par l'activité sur le volume total de l'inducteur.

De Rongé (1998 : 391) propose la formule de calcul suivante

$$\text{Coût unitaire} = \frac{\text{Coût total des ressources consommées par activité}}{\text{Volume total de l'inducteur}}$$

Le coût unitaire de l'inducteur ainsi obtenu, il est alors possible de déterminer le coût de revient des objets de coûts, en l'imputant à ces derniers.

Cette étape est la dernière avant le calcul du coût des objets de coût. Pour chaque objet de coût, les activités et la quantité d'inducteurs consommés par ces deniers sont déterminées. Du coût unitaire des inducteurs, l'on tire le coût global des activités utilisées par les objets de coût. Le coût de revient global est obtenu à la suite des calculs. Le résultat analytique s'obtient comme suit :

$$\text{Résultat analytique} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût de revient}$$

En somme, la conception de la comptabilité analytique par la méthode ABC en général passe par plusieurs étapes successives. La détermination des activités est l'étape la plus importante. Elle constitue la base de la démarche ABC. Le succès de cette approche requiert plusieurs conditions dont l'implication des dirigeants et des employés, la mobilisation des moyens notamment financiers. Chaque organisation a la possibilité de créer un modèle ABC qui lui est propre selon les objectifs visés lui facilitant ainsi la prise de décision et l'amélioration des performances.

En définitive, l'exploitation de la méthode dans le cadre de l'affectation des ressources du siège de la BIBE consommées par les agences nécessite des données dont la collecte exige une méthodologie propre à la structure. Nous pouvons passer à la phase pratique de notre travail, dérouler la méthodologie de recherche sur notre thème dans le prochain chapitre ou nous parlerons du modèle d'analyse, de la méthodologie de collecte de données qui consiste à trouver des instruments de collecte, d'où des instruments pour avoir les données.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'élaboration de toute étude scientifique nécessite une démarche à suivre. Afin de concevoir une comptabilité analytique performante par la méthode ABC, de nombreuses informations sont nécessaires. Celles-ci permettent d'identifier les activités, de valoriser et de calculer les coûts de revient. Ainsi pour réaliser un tel travail de recherche satisfaisant, il importe d'adopter une méthode de collecte et d'analyse des données.

Ce chapitre est consacré à la présentation du modèle d'analyse que nous avons choisi, et aux méthodes de collecte et d'analyse des données.

3.1. Modèle d'analyse

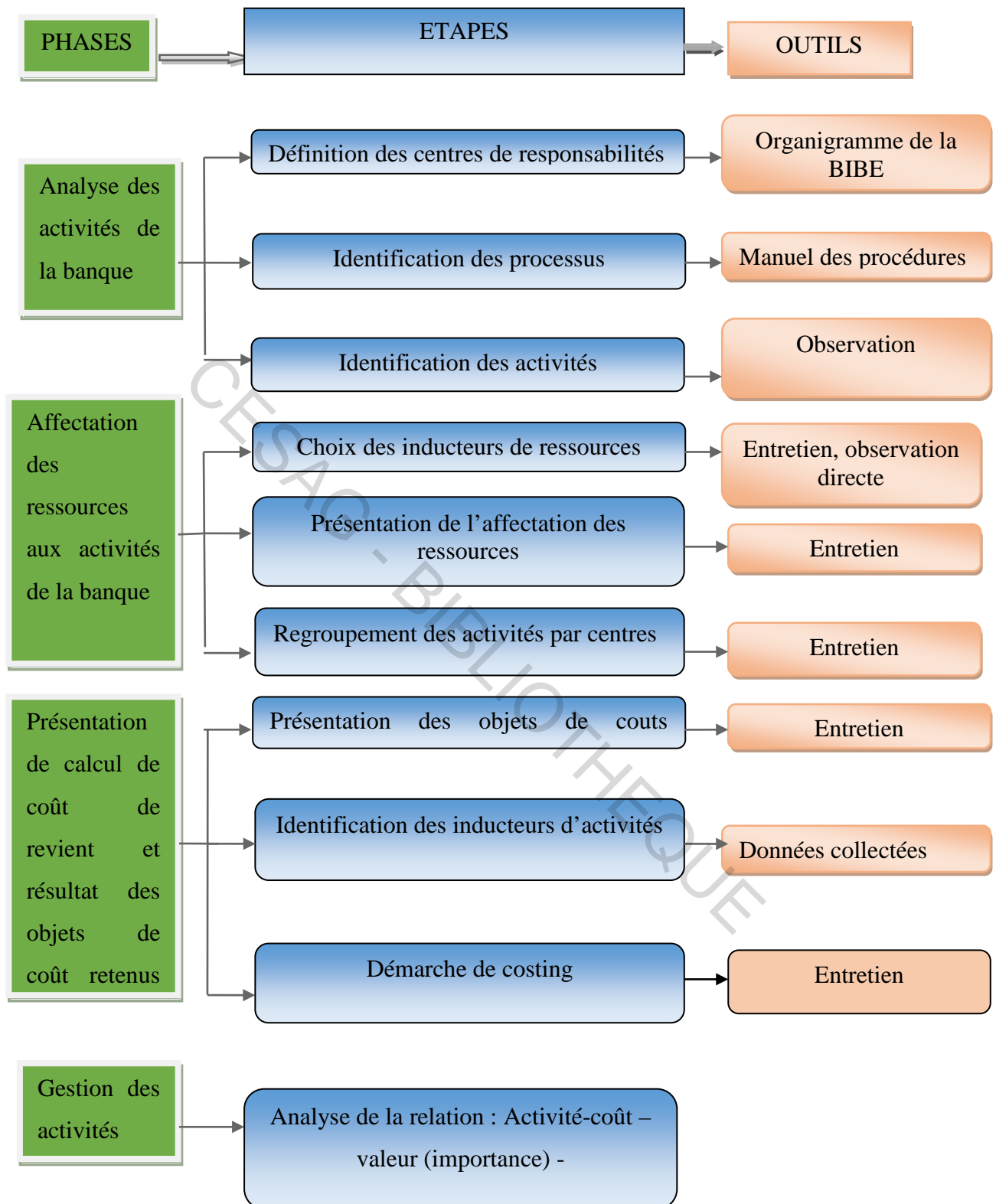
Pour traiter notre thème, conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC dans une banque : cas de la Banque Internationale du Bénin (BIBE), nous avons décliné notre démarche dans un modèle d'analyse découlant de la revue théorique précédemment effectuée. Il importe de noter que plusieurs auteurs ont fait des propositions de modèles d'analyse en matière de calcul de coûts avec la méthode ABC. Mais retenons que l'objectif général est d'aboutir à une meilleure maîtrise de coûts et l'amélioration continue dans une entreprise.

Dans le cadre de notre travail, le modèle d'analyse adopté se décline en quatre (4) grandes étapes qui sont subdivisées en onze (11) étapes :

- analyse des activités ;
- affectation des ressources aux activités ;
- calcul du coût des activités consommées par les objets de coût ;
- gestion par activités (analyse des résultats obtenus).

Afin de réaliser ces différentes étapes, nous allons utiliser divers outils de collectes de données. Notre modèle d'analyse se présente sous la forme schématique suivante :

Figure 4 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Méthode de collecte et d'analyse des données

La démarche de collecte et d'analyse des données, est une étape indispensable à la réalisation du calcul de coût par la méthode ABC à la BIBE. Pour se faire nous allons adopter la démarche suivante :

- une prise de connaissance générale de la banque ;
- une prise de connaissance approfondie de l'agence abattoir ou nous avons fait notre étude.

3.2.1. La prise de connaissance générale de la banque

Au cours de cette étape de notre démarche, nous tenterons de nous imprégner sur les activités, les missions et l'organigramme de la Banque et Internationale du Bénin à travers des interviews avec les différents responsables de la banque. Cette prise de connaissance va nous permettre d'avoir une grande perception de l'ensemble des activités qui s'y déroulent.

3.2.2. La prise de connaissance approfondie de l'agence abattoir

La prise de connaissance approfondie de l'agence abattoir, va nous permettre d'avoir plus de perception des services et attributions de cette structure. C'est à ce niveau de notre prise de connaissance que nous allons procéder à l'identification des sous-processus, à l'identification des activités à partir des sous-processus, l'identification des ressources. Cette connaissance approfondie de l'agence abattoir nous permettra de bien dérouler notre d'analyse. Cette prise de connaissance ne sera possible sans avoir au préalable défini des outils de collecte de données. Dans la section suivante, nous en parlerons.

3.3. Les outils de collectes de données

Notre objectif étant de recueillir le maximum d'information sur le fonctionnement, l'organisation de la banque, la collecte des données se fera à travers des entretiens auprès des différents responsables de la banque, et l'analyse documentaire.

3.3.1. L'entretien

L'entretien avec les différents responsables de la direction générale ainsi que ceux de l'agence abattoir ont eu pour objet de recueillir d'une part leurs opinions sur notre étude et d'autre part d'obtenir des informations précises sur les processus et le mode de consommation des

ressources. L'entretien revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Il engage deux personnes en vis-à-vis et à ce titre ne peut être considéré comme un simple questionnaire où on est dans une relation anonyme. Cette technique de collecte de données présente plusieurs avantages :

- l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ;
- l'analyse d'un problème précis : ses données, ses enjeux, les différentes parties en présence, les systèmes de relations ;
- la reconstitution d'un processus d'action.

Nous avons organisé ces entretiens en deux (02) phases : une phase de prise de contact et l'interview.

- **La phase de prise de contact**

Au cours de la phase de prise de contact, nous avons eu un premier entretien avec le contrôleur financier. Cet entretien d'une trentaine de minutes environ, nous a permis de présenter notre étude, ses objectifs, et la méthodologie que nous allons suivre. Elle a été également l'occasion d'apprécier de manière générale les activités des agences de la BIBE. Notons que les activités des agences de la banque sont standard et donc ne varient pas d'une agence à une autre. C'est pour cette raison que nous nous sommes limités à l'agence de l'Abattoir de Cotonou dans le cadre de notre étude.

Ensuite, nous nous sommes entretenus avec le responsable du contrôleur interne de cette agence. Au cours de ces rencontres, nous leur avons également présenté l'objet de notre étude et la méthodologie que nous comptons suivre.

Enfin, nous avons clôturé la phase de prise de contact avec les chargés de clientèle, les agents des opérations. Les entretiens avec les opérationnels avaient les mêmes objectifs que ceux réalisés avec les responsables des services contrôle financier et contrôle interne.

A la fin de la phase de prise de contact, nous avons remis à chaque agent et responsable de l'agence une fiche de tâche (annexe 3) à remplir et à remettre pour exploitation au cours de l'interview.

- **interviews individuelles**

La deuxième partie de nos entretiens s'est déroulée sous forme d'interviews individuelles aux responsables de l'agence et de la direction générale.

Les objectifs des interviews ont permis d'une part d'identifier, de connaître, de regrouper les tâches effectuées au sein des agences. D'autre part, les interviews nous ont permis de recenser les ressources consommées et d'élaborer les matrices ressources-activités et activités-objets de coût. La taille de l'échantillon retenu pour les interviews était les quatorze (14) personnes (gradées et cadres de la banque).

Les questions souvent posées étaient :

- pouvez-vous nous présenter de façon synthétique ce que vous faites ?
- pouvez-vous nous décrire votre répartition du travail ?
- pouvez-vous recenser le temps passé à effectuer chaque activité ?
- etc.

Par ailleurs, c'est pendant les interviews que nous avons récupéré les fiches de tâches remplies par les enquêtés et nous avons donc confirmé ou infirmé certaines informations contenues dans les fiches.

Enfin, dans le souci d'obtenir des informations complètes sur le mode de consommation des ressources du siège de la banque (charges du siège), par les agences, nous avons également eu des entretiens avec certains agents des départements du contrôle financier, du contrôle permanent et conformité, de l'audit, du risque et des opérations.

Au cours de ces entretiens nous avons pu recueillir des informations comptables et financières relatives à la structure des charges du siège et à leurs modes de répartition.

3.3.2 L'observation directe

La technique de l'observation permet de renseigner sur la réalité des informations. En effet, elle est une méthode de confirmation des données recueillies à partir d'autres techniques. Ainsi elle a une double dimension : recueillir et fiabiliser ou enrichir l'information. Elle consiste également à aller directement voir le déroulement d'une situation. Dans le cadre de nos travaux, cette technique a été utilisée d'une part pour valider les propos des différents acteurs interviewés, et d'autre part pour chronométrer les temps d'exécution des différentes tâches et activités.

Ainsi, au cours de nos travaux, nous avons suivi, les agents dans l'exécution de leurs tâches. Cette démarche nous a permis de valider, corriger ou infirmer les informations issues des entretiens.

En outre, c'est aussi pendant la phase d'observation que nous avons chronométré les temps d'exécution de quelques tâches et activités.

Au terme de cette phase, nous avons aussi fait l'inventaire des ressources du siège de la banque consommées par l'agence abattoir (matériels, équipements, fournitures etc.).

Le modèle d'analyse retenu présente de façon claire et succincte de la démarche de mise en œuvre de la méthode de travail que nous avons choisie. Toutefois, le succès de la conception et de l'application du modèle d'analyse dépend de l'implication et l'appui de tous les acteurs.

La méthode de collecte des données a été conçue sur la base des informations de la revue de la littérature. Les techniques de collecte de données prises individuellement sont insuffisantes et de ce fait leur utilisation simultanée est primordiale.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous avons abordé le cadre théorique et la méthodologie de notre étude. Sur le plan théorique nous avons structuré notre travail par la définition de la comptabilité par activité, ces objectifs, ces apports et limites, les modèles de comptabilité par activités et la gestion par activités.

Ensuite nous avons décrit le processus de calcul de coût de comptabilité par activité. Cette démarche de calcul des coûts par la méthode ABC a fait l'objet de nombreuses interprétations par différents auteurs. C'est pourquoi nous avons étudié la démarche de plusieurs auteurs avant de proposer notre propre démarche.

Au terme de cette analyse, nous pouvons affirmer que la comptabilité par activités est une véritable révolution dans le calcul des coûts. Elle participe à l'amélioration de la performance notamment avec le concours de l'approche ABM. Elle nous donne une meilleure visibilité des processus et participe activement à la recherche de la performance de l'entreprise. Malgré ses limites, telles que le coût élevé en temps et en argent de la construction du modèle d'activités et de processus, la difficulté de collecter des données objectives sur la base d'entretiens qui donnent souvent des informations subjectives approximatives et difficile à valider, la difficulté du choix d'un inducteur, c'est un élément important dans l'évolution de la nouvelle approche de la comptabilité de gestion et un outil que toute organisation soucieuse de la bonne évolution de ses affaires devrait envisager d'implémenter.

Enfin, nous avons présenté notre modèle d'analyse pour la conception d'un système de calcul de coûts par la méthode ABC au sein de la banque. Pour la mise en œuvre de ce modèle d'analyse, nous avons adopté une démarche de collecte de données.

Après avoir conclu cette première partie de notre étude, ces considérations théoriques nous amènent à entamer la deuxième partie qui est intitulée cadre pratique de l'étude.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

A la suite du cadre théorique basé sur la revue de littérature, cette deuxième partie sera consacrée à l'exploitation pratique de la méthode ABC.

Dans cette partie nous présenterons dans un premier chapitre, la Banque Internationale du Bénin (BIBE) à travers son cadre organisationnel, et terminerons par une présentation de l'agence Abattoir de Cotonou où nous avons effectué notre stage et qui constitue notre terrain d'étude.

Dans un deuxième chapitre, nous présenterons une démarche de conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC à la Banque internationale du Bénin.

Enfin, dans le dernier chapitre, nous développerons la méthode Activity Based Management (ABM) qui est un prolongement de la méthode ABC et finirons par les recommandations.

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE INTERNATIONALE DU BENIN (BIBE)

Ce chapitre sera consacré à la présentation de la BIBE à travers son historique, sa mission, ses activités, ses objectifs, son organisation ainsi qu'à la présentation de l'agence Abattoir où nous avons effectué notre stage en parallèle avec le siège .

4.1. Historique

L'historique nous permettra de prendre connaissance de la banque la Banque Internationale du Bénin (BIBE) afin de comprendre son parcours. La BIBE est une entreprise privée créée par quatre des plus grandes banques nigérianes avec la participation des opérateurs économiques Bénino-Nigériens. Il s'agit notamment d'UNION BANK OF NIGERIA PLC, UNITY BANK, la FIRST BANK OF NIGERIA PLC et la CONTINENTAL MERCHANT BANK NIGERIA PLC.

1989 : création le 04 décembre 1989 sous la forme d'une société anonyme et immatriculée au registre de commerce sous le numéro 15125B au capital social d'un milliard (1.000.000.000) de FCFA entièrement libéré.

1990 : la Banque Internationale du Bénin (B.I.BE) a commencé ses opérations à Cotonou le 02 avril.

1991 : lors de sa première Assemblée Générale Ordinaire, elle a procédé à une augmentation de son capital d'un milliard de FCFA à trois milliards (3.000.000.000) de FCFA.

1997 : diversification de ses activités grâce au développement de ses affaires et les attentes des clients en les étendant aux opérations de Marché Financier Régional de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Pour mieux satisfaire le marché, elle a créé une filiale dénommée BIBE Finance & Securities (BFS) qui est une Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI).

2001 à nos jours dissolution du Conseil d'Administration et mise en place d'un conseil d'administration provisoire où le Directeur Général a plein pouvoir de décision et procède également à une augmentation du capital de trois milliards (3.000.000.000) de FCFA à neuf (9.000.000.000) milliards FCFA.

4.2 Missions

La mission de la Banque Internationale du Benin est de continuer d'être une institution financière innovatrice et un leader dans le processus de la consolidation du bien être socio-économique du Bénin par le renforcement et la maximisation de sa capacité d'investir et de consommer.

La BIBE joue un rôle de premier ordre dans la prestation de services bancaires efficaces et adéquats par l'offre d'instruments financiers qui répondent aux besoins d'investissement et de consommation de sa clientèle nationale ainsi qu'à ceux de la sous-région ouest-africaine.

4.3 Activités

Après plusieurs années d'exploitation, la BIBE opère dans un vaste réseau qui lui permet d'accroître sa production. Les activités de son réseau font toujours d'elle une banque de proximité.

Elle intervient dans plusieurs domaines d'activités et dispose d'un vaste réseau de correspondants de premier ordre couvrant les cinq continents. Nous pouvons citer :

- STANDARD CHARTERED BANK (ABIDJAN) ;
- DEUTSCH BANK (FRANKFURT, AMERIQUE ;))
- DEUTSCH BANK (LONDRES) ;
- DEUTSCH BANK (NEW YORK) ;
- CITIBANK (PARIS).

LA BIBE fournit une large gamme de produits et services financiers tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur, pour le compte de sa clientèle. Au nombre de ces produits nous pouvons citer : le compte courant, le compte épargne, le dépôt à terme, les opérations de change, les prêts et découverts, le crédit documentaire import-export (CREDOC), la remise documentaire import-export (REMDOC), les transferts et règlements, le service money gram (transfert rapide), la facilité de caisse...

4.4 Objectifs

Comme toutes les banques, la BIBE a des objectifs tels que définis dans le plan stratégique 2010 – 2014 qui sont les suivants : offrir de nouveaux produits, accroître la part de marché, renforcer les ressources humaines, développer des benchmarks pour permettre à la banque d'offrir de meilleures conditions à ses clients, ouvrir progressivement cinq (5) nouvelles agences chaque année pour atteindre au moins vingt-cinq (25) agences en 2014, développer des «centres financiers BIBE» pour gérer des opérations de transfert rapide d'argent, de change manuel, maîtriser la gestion des risques de crédit, améliorer l'image d'entreprise de la BIBE à travers l'amélioration de la qualité des services, la communication (publicité) et le relooking complet de ses agences.

4.5 Organisation de la BIBE

Ce paragraphe présentera la structure organisationnelle de la banque et de l'agence Abattoir où nous avons effectué notre stage.

4.5.1 Structure organisationnelle

Conformément à son organigramme (**annexe1, page 86**), la BIBE est dirigée par une Direction Générale et une Division des Opérations. Cette dernière regroupe les départements de recouvrement, de Marketing, des Services Financiers, de Gestion des Risques, des Services Administratifs, des Opérations Domestiques, de Technologie Informatique, de Trésorerie et Relations Internationales, des Affaires Juridiques et Secrétariat Général et le département d'Audit Interne et Inspection.

Plusieurs comités animent la BIBE pour un fonctionnement optimal de la Direction Générale. Il s'agit de l'Assemblée Générale des actionnaires, le Conseil d'Administration, le Comité Exécutif, de Crédit, de Gestion, d'Actif/Passif, d'Audit, d'Informatique et le Comité de Discipline.

Par ailleurs, la BIBE dispose d'un réseau commercial animé par treize (13) agences dont huit (08) à Cotonou (Agence Jéricho, Agence Marina, Agence Dantokpa, Agence Abattoir, Agence Steinmetz, Agence Erevan, Agence Amitié, Etoile Rouge), une (01) à Porto-Novo (Agence Kokoyè), une (01) à Parakou (Agence Parakou), une (01) à Sèmè-Podji (Agence

Kraké), une (01) à Savè (Agence Savè) et enfin une (01) à Abomey (Agence Goho). Son siège social est situé au carrefour des trois banques Avenue Giran.

4.5.2 Présentation de la BIBE agence Abattoir de Cotonou

L'agence BIBE Abattoir est dirigée par un chef d'agence, un chargé d'exploitation, un gestionnaire de compte et un caissier.

- **Chef d'Agence**

Il supervise toutes les activités effectuées au sein de ladite agence, vise certaines opérations dont la particularité fait appel à son compétence.

- **Chargé d'exploitation**

Il est la deuxième personnalité de l'agence. Il organise toutes les opérations qui se font au guichet caisse. Ainsi il est chargé de la surveillance de toutes les opérations de caisse telles que la vérification de la conformité des signatures sur les chèques émis et la vérification de l'avoir disponible dans le cadre d'un retrait, l'approvisionnement de toutes les caisses en liquidités, la collecte en fin de journée, de la liquidité disponible au niveau des caisses, la comptabilisation de toutes les opérations effectuées dans l'agence et le Gestionnaire de compte.

Il a pour fonction de gérer les comptes des clients (particuliers et entreprises), de monter les dossiers de crédit et de les soumettre au chef d'agence, avant de les transmettre à la direction, d'ouvrir et fermer les comptes, d'analyser les dossiers de crédit, de délivrer les chéquiers, d'accorder des avances sur salaires.

- **Le caissier**

Il travaille en étroite collaboration avec le chargé d'exploitation. Il a pour activités principales de recevoir les clients pour leur dépôt d'espèces, de procéder au pointage des billets inscrits sur la fiche de versement et de retrait d'espèces, vérifier l'identité du bénéficiaire et la position du compte avant de procéder au paiement, d'effectuer les opérations de transferts d'argent par le service Money Gram.

4.6 Diagnostic de la BIBE

Dans le but de connaître la situation actuelle de la banque, le contexte dans lequel elle évolue ainsi que son organisation interne et les outils de gestion qu'elle utilise, un diagnostic se fera en deux étapes. Premièrement, il portera sur l'environnement externe de la banque afin de déterminer les opportunités et les menaces ; en second lieu l'environnement interne sera analysé pour déceler ses forces et faiblesses.

4.6.1 Diagnostic externe

Le secteur bancaire au Bénin est en pleine croissance comme le prouve le rapport d'activité de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) de 2013. Ainsi donc la BIBE n'est pas resté en marge de cette croissance. Mais elle n'est pas la seule banque car elle a deux groupes de concurrents : les concurrents directs et indirects.

Les concurrents directs sont constitués des banques qui offrent presque intégralement les mêmes services que la BIBE au public. Elles sont au nombre de onze (11) : BOA ; ECOBANK ; UBA ; DIAMOND BANK ; ORABANK ; BSIC ; BRS ; BANQUE ATLANTIQUE ; SGBBE ; BHB et BGFI.

Les concurrents indirects sont ceux qui n'offrent qu'une partie des services de la BIBE : PADME ; FINADEV ; PAPME ; CLCAM ; Vital Finance...

La banque a noué des relations avec plusieurs partenaires ce qui lui permettra dans un futur proche d'être présente sur le marché européen. Les opportunités et les menaces qui se présentent à la banque sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Opportunités et menaces de la BIBE

| Opportunités | Menaces |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de partenariat avec les banques étrangères ; • Flexibilité du travail ; • Croissance économique. | <ul style="list-style-type: none"> • Présence de concurrents ; • Clients exigeants et regardant sur la qualité des services ; • Absence d'une gestion des ressources humaines. |

Source : Nous-mêmes

4.6.2 Diagnostic interne

La Banque Internationale du Bénin existe depuis 1989, elle dispose donc d'une expérience non négligeable dans son domaine d'activité. Grace aux divers investissements effectués, elle réussit une offre globale satisfaisante à ses clients.

Quant à son système d'information, il est constitué de plusieurs éléments contribuant au traitement, à la gestion et à la diffusion de l'information en son sein. La BIBE dispose d'un logiciel Sage Saari qui comporte les modules tels que la comptabilité générale, analytique et budgétaire, paie, gestion commerciale. Seuls les modules Comptabilité générale, budgétaire, paie et gestion commerciale sont utilisés par la BIBE.

Les forces et faiblesses de la banque sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Forces et faiblesses de la BIBE

| Forces | Faiblesses |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Expérience dans son domaine d'activité : elle existe depuis 1989 ; • cadre adéquat et bien aménagé ; • cohésion social ; • forte mobilisation du personnel qualifié ; • travail en équipe ; • automatisation de certains processus. | <ul style="list-style-type: none"> • absence d'un service de comptabilité analytique au sein de la banque ; • méconnaissance des coûts et de la rentabilité des différents produits et services de la banque ; • méconnaissances de la rentabilité des différents clients et groupe de clients financés par la banque ; • culture d'entreprise pas solide. |

Source : Nous- mêmes

En définitive, la BIBE est une banque en pleine croissance. Les besoins en termes d'informations mais aussi d'organisation, de gestion, ont évolué. Les dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques importantes dans le but d'atteindre leurs objectifs.

Cela nécessite la conception et la mise en place de nouveaux outils de gestion et d'aide à la prise de décision notamment la comptabilité analytique par la méthode ABC. C'est ce qui fera d'ailleurs l'objet du prochain chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : CONCEPTION D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE PAR LA METHODE ABC AU SEIN DE LA BIBE

La comptabilité analytique est un mode de traitement de données qui permet de reclasser par destination et par fonction les charges et les produits que la comptabilité générale a enregistré par nature. Ceci afin d'en faire l'analyse pour une période donnée. Ainsi, cela pourrait faciliter le calcul des coûts par produit ou service.

De par son importance la Direction Financière et Comptable doit se doter de cet outil de gestion afin d'atteindre un certains nombres d'objectif à savoir :

- disposer d'informations relatives à la rentabilité intrinsèque de chaque activité, chaque produit dans une optique de prise de décisions stratégiques ;
- exploiter les comptes analytiques pour la mise en place d'un processus d'élaboration de budget à base d'activité ;
- mettre en place par la suite, un contrôle budgétaire.

La comptabilité analytique à concevoir devra donc permettre l'atteinte des objectifs susmentionnés en fournissant notamment les coûts de revient des activités et des objets de coûts, des indicateurs sur les activités créatrices de valeur.

Afin de faciliter la prise de décision et le pilotage de la BIBE, nous allons effectuer la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC. Pour ce faire nous suivrons dans le cadre de notre travail, le modèle d'analyse adopté qui se décline en quatre (4) grandes étapes :

- analyse des activités de la banque ;
- affectation des ressources aux activités ;
- présentation de calcul de coût des activités consommées par la banque et du résultat ;
- gestion par activités (analyse des résultats obtenus).

Les sections de ce chapitre traiteront ces différentes étapes et se terminera par les perspectives de mise œuvre de la démarche.

5.1. Analyse des activités de la banque

Avec le modèle d'analyse choisi pour notre étude, l'analyse des activités constitue la première phase de la conception d'un système de calcul de coût par la méthode ABC car elle nous permet d'avoir la cartographie des activités issues des différents processus ou sous processus de l'organisation. Elle nous permet également de recenser les ressources allouées à ces activités et les facteurs de causalités de ces activités. Il faut dire que nous avons deux (2) approches pour procéder à cette analyse des activités :

- aller du plus petit au plus grand ; c'est à dire aller des tâches aux activités puis regrouper ces derniers en processus ;
- Aller du plus grand au plus petit ; il s'agit d'adopter la démarche inverse pour parvenir à la réalisation du dictionnaire des activités.

Pour des raisons pratiques, nous optons pour la deuxième approche dans l'analyse des activités. Ainsi nous déclinons cette phase en trois (3) étapes essentielles à savoir :

- définition des centres de responsabilités ou centre de coûts ;
- identification des processus ou sous processus à partir des centres de responsabilités ;
- identification des activités qui regroupent les tâches.

5.1.1. Définition des centres de responsabilités ou centre de coûts

Le centre de responsabilité est un sous ensemble de l'entreprise correspondant à la structure ou « découpage » défini pour celle-ci et :

- Possédant une délégation réelle d'autorité, assortie de moyens humains, financiers, matériels... ;
- Pour atteindre des objectifs quantifiés et datés ;
- Dont on procède à un suivi périodique à travers un contrôle budgétaire, un reporting, des rapports spécifiques.

L'idée sur laquelle repose les centres de responsabilités est de permettre la responsabilisation et la motivation des ressources humaines. De cette motivation accrue vont découler en principe à la fois une plus grande efficacité économique et une plus grande satisfaction des clients. Aussi, cette division facilite le contrôle de gestion.

A partir des centres de responsabilités, nous procéderons à l'identification des activités liées aux différents processus et l'identification des ressources affectées à ces centres.

5.1.2. Identification des processus

Après avoir identifié les centres de responsabilités, nous pouvons identifier les différents processus liés à ces centres. Il existe trois familles de processus :

- les processus de réalisation ;
- les processus de support ;
- les processus de management.

A l'intérieur du processus général de l'agence, nous pouvons identifier les sous processus suivants ;

- le sous-processus : réception des clients ;
- le sous-processus : ouverture de compte ;
- le sous-processus : dépôts et retraits d'argent ou de chèques...

5.1.3. Identification des activités

Cette étape constitue la phase la plus importante dans la conception d'un système de calcul des coûts par la méthode ABC. Elle consiste à décomposer chaque sous-processus en activité. En effet, le processus ou sous-processus est un enchaînement d'activités déclenchées par une cause et délivrant un produit ou un service ayant de la valeur pour un client interne ou externe.

Identifier les activités d'une entreprise, d'un service ou d'une personne, c'est lister les quelques actions qui sont exprimées par un verbe, qui ont une unité de mesure de production et qui regroupent l'ensemble des missions du niveau concerné (l'entreprise, le service, la personne), (RAVIGNON & al. 2002 : 386).

Aussi la méthode ABC a toute sa qualité lorsqu'elle est fondée sur un tamisage qui consiste à laisser tomber les tâches trop élémentaires pour ne garder que des regroupements significatifs de tâches appelés activités.

Cette identification des activités a été possible grâce à des entretiens avec le personnel.

Avant de présenter le dictionnaire des activités, il nous apparaît important d'explorer la notion de banque. En effet, la banque est une entreprise qui fait le commerce d'argent. Elles exercent différentes activités : recevoir et garder pour le compte de ses clients leurs fonds, proposer divers placements (épargne), fournir des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires, etc.) et de change, prêter de l'argent, intervenir sur les marchés financiers pour son compte ou celui de sa clientèle et plus généralement se charger de tous les services financiers.

Notons aussi que la banque est généralement composée d'agences.

Toutefois, nous précisons que les activités exercées par une agence de la banque doivent consommer un minimum de ressources de l'agence pour être retenues dans l'analyse. Ainsi, nous présentons ci-après, le critère de sélection des activités :

Tableau 10: Critère de sélection des activités

| | |
|--------------------------------|--|
| Moins de 1% des ressources | Activité à ne pas retenir mais amalgamer à une autre |
| Entre 1% et 5% des ressources | Activité à étudier au cas par cas |
| Au-dessus de 5% des ressources | Activité à retenir. |

Source : Nous- mêmes

Au regard de ces critères de choix, nous avons retenu une liste de vingt (20) activités.

Remarque : Pour nommer les activités nous avons utilisé par convenance des verbes généralement utilisés par beaucoup d'auteurs.

Le tableau des activités de l'agence abattoir se présente ainsi comme suit :

Tableau 11: Dictionnaire des activités de l'agence abattoir

| Code | Nom de l'activité | Définition des opérations et tâches |
|------|--|---|
| A01 | Gérer le portefeuille client de la banque | <ul style="list-style-type: none"> - Faire la prospection et identifier les clients potentiels de la banque ; - Faire le marketing de l'institution en proposant les services et produits offerts par la banque et les inciter à y voir leur compte ; - Assister les clients pour l'ouverture des comptes - Gérer et maintenir la relation client. |
| A02 | Gérer les dossiers des clients au sein des agences | <ul style="list-style-type: none"> - Entretenir les relations avec les clients en leur rendant visite avec le chef d'agence ou le chef d'équipe ; - Recevoir les dossiers clients, traiter et suivre. - Confirmer les chèques ; |
| A03 | Gérer des risques de la banque | <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les demandes de crédit en conformité avec les critères de risques acceptés par la banque, la tendance du marché et déterminer l'adéquation et le respect des conditions du marché ; - Assurer la bonne traçabilité de toutes propositions à l'intérieur comme à l'extérieur de la division. |
| A04 | Gérer les dossiers de crédit | <ul style="list-style-type: none"> - Examiner de façon permanente le portefeuille de la banque en veillant à ce que les crédits respectent les règles édictées par la BCEAO et la commission bancaire en matière de crédit ; - Vérifier que les règles en matière de politique de crédit sont respectées ainsi que les termes et conditions fixés pour chaque crédit, de même que les conditions préalables à respecter avant tout décaissement ou engagement de la banque; - Procéder de manière indépendante à un classement du risque lié à chaque accord de crédit ; - Procéder à une revue de procédures au sein de chaque organe de crédit (comité) afin d'identifier toute défaillance ; - Corriger les documents de mise en place de crédit (lettre de notification, contrat de prêt, acte de naissance...) pour tout ce qui est PRODUCT PROGRAM ; - Faire des recommandations pour une amélioration de la procédure de crédit. |
| A05 | Gérer les échéances des dossiers de crédit | <ul style="list-style-type: none"> - Rapprocher et enregistrer les intérêts en suspens sur les crédits en difficultés en liaison avec le contrôle financier ; - Prélever des intérêts et payer les pénalités de retard. |
| A06 | Gérer l'utilisation de crédit sur le terrain | <ul style="list-style-type: none"> - Gérer la structure de la dynamique des opérations et la performance des actifs risqués afin de pouvoir formuler rapidement des recommandations à la direction des risques ; - Désigner les experts pour conduire les évaluations des actifs donnés en garanties et examiner les rapports d'évaluation. |
| A07 | Gérer les retraits et dépôt d'argent | <ul style="list-style-type: none"> - Payer du cash contre de bons et valables instruments de paiement ; - Passer les écritures au fur et à mesure pour s'assurer de la balance de la caisse et maintenir le contenu de la caisse en bon ordre ; - Bien tenir les registre de caisse et autre document de caisse afin d'assurer l'accès facile à l'information ; Recevoir, vérifier et signer les bordereaux de versement de cash ; |

**Conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC à la Banque Internationale du BENIN:
Agence abattoir de Cotonou**

| | | |
|-----|---------------------------------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Recevoir les instruments de paiement autres que le cash émis au nom des clients ; - Confronter les enregistrements journaliers des transactions aux différents bordereaux ; - Bien tenir les registres de caisse et autres documents de caisse afin d'assurer l'accès facile à l'information ; |
| A08 | Opération de dépôts | <ul style="list-style-type: none"> - Recevoir, vérifier et signer les bordereaux de dépôt de cash ; - Recevoir les instruments de paiement autres que le cash émis au nom des clients ; - Confronter les enregistrements journaliers des transactions aux différents bordereaux ; - Bien tenir les registres de caisse et autres documents de caisse afin d'assurer l'accès facile à l'information ; - Clôturer la caisse en s'assurant que toutes les écritures balancent. |
| A09 | Gérer les fonds reçus de la clientèle | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer un accueil parfait ; - Prendre les versements chez les clients ; - Utiliser les outils appropriés pour compter le cash disponible et en connaître avec précision le montant exact ; |
| A10 | Gérer l'ouverture de compte | <ul style="list-style-type: none"> - Assister le client dans les opérations d'ouverture de compte (types et procédures) ; - Recevoir les documents relatifs à l'ouverture de compte et s'assurer qu'ils ont été bien remplis et les soumettre à l'approbation du responsable des opérations ; - Recevoir, traiter les demandes de chéquiers ; - Remettre les chéquiers aux clients ; - Maintenir les chéquiers dans le système ; - Effectuer les opérations de chèques et assurer les paiements de service dans le système ; - Fournir aux autres unités ou agences des informations sur les clients ; - Actualiser les informations sur les clients dans le SGI ; - Passer en revue les comptes mensuels, - Faire le point des extournes sur frais de tenue de compte à la fin de chaque mois ; - Faire le point des droits de timbre à la fin de chaque semaine ; |
| A11 | Gérer le Transfert d'argent | <ul style="list-style-type: none"> - Autoriser toutes les opérations de transfert inter et intra bancaire ; - Faire créditer le compte des clients (transfert reçu ou virement reçu) ; - Faire traiter les écritures du service trésorerie et de l'administration du crédit ; - Faire archiver les dossiers de transferts effectués ; |
| A12 | Gérer l'Organiser de travail | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer avant la fermeture des portes que la zone réservée à la clientèle est préparée et que ses collaborateurs ont apprêté leurs matériels de travail (réglage des ordinateurs, préparation de cages, etc.) ; - S'assurer que les fonds non encore comptés soient sortis du coffre pour comptage et tri ; - Veiller à l'application des mesures de sécurité du coffre et au confort des clients ; - Assurer l'envoi des fonds vers l'agence principale et la réception des |

**Conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC à la Banque Internationale du BENIN:
Agence abattoir de Cotonou**

| | | |
|-----|---|--|
| | | fonds pour l'approvisionnement du coffre. |
| A13 | Gérer la Supervision des tâches et les opérations | <ul style="list-style-type: none"> - Etudier et donner son avis par rapport aux demandes de crédit ; - Instruire toutes les unités à étudier les propositions de crédit ; - Faire le suivi des facilités accordées pour en assurer un bon dénouement ; - Assister à la revue mensuelle des impayés ; - S'assurer, à tout moment, que le montant des fonds hors du coffre est dans la limite autorisée ; - Gérer efficacement les queues au niveau des différentes unités placées sous sa responsabilités ; - S'assurer que les clients sont promptement servis. - Ecouter et résoudre efficacement les plaintes des clients ; - Former le personnel placé sous sa responsabilité ; - Approuver par sa signature, les retraits de fonds effectués par les caissiers ; - Procéder à une autorisation rapide des transactions et des écritures dans le système ; - Garder les tickets autorisés après être assuré qu'ils portent la mention « positionné » et qu'ils soient horodatés, ainsi que toutes les autres mentions obligatoires. |
| A14 | Gérer la réconciliation des comptes | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les livres balancent quotidiennement et que les fonds sont retournés en fin de journée ; - Assister le chef caisse à déceler l'origine de la différence de caisse; - Signaler au directeur des opérations toute différence constatée chez ou par un caissier ; - Procéder à l'inscription de la différence constatée (avec l'autorisation de son supérieur hiérarchique) dans le compte de différence. |
| A15 | Gérer les fonds et les tickets | <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que toutes les sorties de fonds soient notées dans le registre approprié et que les caisses qui reçoivent les fonds les confirment par leur signature ; - Coordonner les comptages et les mouvements de fonds en direction du coffre ; - S'occuper de l'approvisionnement des caisses en fonds et du retrait des fonds auprès des caissiers ; - Faire le point des opérations de caisse et arrêter le solde du coffre en fin de journée ; - S'assurer que tous les tickets de caisse ont été traités et transmis au contrôle. |
| A16 | Gérer des activités de la caisse | <ul style="list-style-type: none"> - Se charger de la formation de tous les agents de la caisse ; - Autoriser le paiement jusqu'à la limite de cinq (5) millions ; - Gérer efficacement les queues à la caisse ; - Procéder régulièrement à la régularisation des écarts ou variations enregistrés par les caissiers ; - Veiller à la sécurité du patrimoine de la banque. |
| A17 | Gérer les clients dans les opérations de dépôt | <ul style="list-style-type: none"> - Aider les clients à remplir les bordereaux ; - Renseigner les clients sur les différents produits de la banque ; - Orienter les clients vers les services compétents pour répondre à leurs préoccupations. |

| | | |
|-----|--|---|
| A18 | Accueillir et informer les clients | <ul style="list-style-type: none"> - Faire le marketing de l'institution à travers une qualité d'accueil irréprochable ; - Répondre promptement aux plaintes des clients, à leur correspondance et leurs demandes d'informations afin de renforcer la relation Banque Client ; - S'assurer que toutes les requêtes ont été bien traitées ; - Fournir aux clients des explications sur les différents produits et services de la banque ; - Aider les clients à remplir les bordereaux et autres formulaires. |
| A19 | Gérer l'administration | <ul style="list-style-type: none"> - Etablir, en accord, avec ses collaborateurs, les objectifs personnalisés de chacun et fixer les priorités ; - Approuver les rapports de dépenses de l'agence ; - Faire la revue journalière des activités de toutes les unités ; - Coordonner les réunions de service ; - Présenter trimestriellement la session de stratégie ; - Accomplir toutes autres tâches que son supérieur hiérarchique lui confiera. |
| A20 | Marketing et développement des activités | <ul style="list-style-type: none"> - Etablir les objectifs et stratégies de développement des affaires et l'accroissement de parts de marché et mobiliser les dépôts ; - Effectuer des visites de développement auprès des clients existants et gros clients potentiels. - Assister la clientèle ; - Représenter la banque dans la zone géographique où l'agence est située ; - Veiller à la projection de l'image de marque de la banque. |

Source : Nous-mêmes

Une analyse des unités fonctionnelles de la banque et des activités nous permet d'obtenir une matrice des activités par service.

Tableau 12: Matrice récapitulative des activités

| Nom de l'activité | Code d'identification | Service de l'Audit Interne | Service du Contrôle Interne | Service du budget | Service de la Comptabilité | Service de la Trésorerie | Service des Relations Internationales | Services des Risques | Service de l'Administration du Crédit | Service des opérations domestique et du Crédit | Service du Marketing | Service de l'Assistance et des Restructurations | Service du Recouvrement | Service des Ressources Humaines et de la Formation | Service de l'Administration et de la sécurité | Service Contentieux | Service Juridique |
|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|--|----------------------|---|-------------------------|--|---|---------------------|-------------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gérer le portefeuille client de la banque | A01 | | | | x | | | | x | | | | | | | | |
| Gérer les dossiers des clients au sein des agences | A02 | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| Gérer des risques de la banque | A03 | | | X | | | | | | | | | | | X | | |
| Gérer les dossiers de crédit | A04 | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| Gérer les échéances des dossiers de crédit | A05 | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| Gérer l'utilisation de crédit sur le terrain | A06 | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| Gérer les retraits et dépôt d'argent | A07 | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| Opération de dépôts | A08 | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| Gérer les fonds reçus de la clientèle | A09 | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| Gérer l'ouverture de compte | A10 | | | | X | | | | | | | | | | | | |

Après l'étape de l'analyse des activités, dans la section suivante nous allons aborder l'affectation des ressources aux activités.

5.2. Affectation des ressources

Dans cette deuxième étape, nous allons d'abord procéder à l'identification des ressources consommées par les différentes activités. Ensuite, nous allons les répartir grâce aux inducteurs de ressources.

5.2.1. Les ressources consommées

Les ressources consommées peuvent être définies comme l'ensemble des moyens humains et matériel disponibles pour obtenir les produits ou services offerts. Ces moyens ou facteurs de production ont un coût qui peut se répartir en charge directes ou indirectes. La principale difficulté est la ventilation des charges indirectes entre les produits ou services. En effet, l'accroissement de plus en plus fulgurant des charges indirectes impose la recherche d'une solution pertinente d'affectation de ce type de charge.

Dans cette section, nous allons procéder à un recensement exhaustif des ressources consommées mis à la disposition de la banque. Parmi les ressources, nous pouvons citer les ressources humaines, les ressources matériels, les ressources financières, les espaces utilisées, les fournitures consommables.

5.2.1.1. Les ressources humaines consommées

Les ressources humaines constituent une ressource importante pour la BIBE. Outre le personnel de la direction générale, six (6) autres personnes travaillent au niveau de chaque agence. Le tableau ci-après résume la répartition du personnel

Tableau 13 : Répartition du personnel de la BIBE

| Catégorie | Activités | effectif | Pourcentage |
|-------------------------|--|----------|-------------|
| Administration | Coordonne les activités administratives | 62 | 42% |
| Personnel agence | Veille au fonctionnement de l'agence | 78 | 52% |
| Agents de maintenance | Assure la maintenance des installations techniques de la banque | 04 | 3% |
| Manœuvres et chauffeurs | Chargé du déplacement des agents et de la transmission des courriers | 05 | 3% |
| Total | | | 100% |

Source : nous-mêmes

Les ressources humaines constituent un élément important dans la conception d'un système de calcul des coûts par la méthode ABC.

5.2.1.2 Les ressources matérielles

Les ressources matérielles mises à la disposition de la BIBE, se composent des matérielles techniques, des matériels électriques, de matériels et mobilier de bureaux, des fournitures consommables, et des infrastructures. Nous pouvons classer ces ressources en trois catégories :

- matériel et installation technique : groupe électrogène ; climatiseur ; installations électriques ; des extincteurs ;
- matériels et mobiliers de bureaux : ordinateurs ; imprimantes ; onduleurs ; mobilier de bureaux ;
- matériels roulants : véhicules de services, les motos à deux roues pour le déplacement des agents de sécurités ;

- infrastructures : autre la direction générale, d'autres agences appartiennent également à la BIBE ;
- fournitures consommables non stockable : eau et électricité ;
- le téléphone : ces frais sont répartis selon la consommation mensuelle de chaque agence.

5.2.2. Identification des inducteurs de ressources

La seconde étape de l'affectation des ressources aux activités est l'identification des inducteurs de ressources. Ces derniers peuvent être définis comme des grandeurs explicatives des consommations des ressources par les activités. Ainsi après avoir identifié les inducteurs de ressources nous procéderons aux choix des inducteurs à retenir pour cette conception à la banque. Cette identification des inducteurs de ressources a été réalisée suite à des interviews avec les différents agents de la banque.

Le tableau suivant résume les inducteurs de ressources identifiés.

Tableau 14: Les inducteurs de ressources

| Ressources | Inducteurs possibles | Inducteurs retenus | Justification |
|--|--|---|---|
| Main d'œuvres | Temps consacré à chaque activité ; nombre de dossiers traités | Temps consacré à chaque activité | On peut avoir le temps consacré en chronométrant. |
| Les frais de transport (Véhicules de services) | Litres, Nombre de kilomètre parcourus, temps de circulation | temps de circulation | Ce nombre est connu car ils sont enregistrés. |
| Service extérieur (publicités...) | Nombre d'intervention, temps moyen consacré à une intervention | temps moyen consacré à une intervention | Les interventions sont semblables, le temps moyen pour une intervention est connu |
| Fourniture consommable | Nombre de tâche administratif ; quantité | Quantité | Le plus significatif |
| Local et entretien | Surface utilisée | Surface utilisée | Plus illustratif |
| Consommables non stockables | Kilowattheure | Kilowattheure | Plus illustratif |
| Equipements, | Nombre d'utilisateurs | Nombre d'utilisateurs | Plus illustratif |
| Consommables et fournitures de bureau | Effectif, nombre de dossiers traités | Effectif | Plus illustratif |
| Téléphone | Nombre d'appels téléphoniques, durée moyenne des appels pour chaque activité | Nombre d'appels téléphoniques | Il est facile de dénombrer le nombre d'appels pour chaque activité. |
| Matériels et installations techniques | Nombre d'appareils éclectiques, volume horaire de travail | Nombre d'appareils éclectiques | Le nombre d'appareils est connu |

Source : nous - mêmes

Après avoir identifiés les différents inducteurs de ressources et procéder à leur choix, nous pouvons affecter les ressources aux activités.

5.2.3. Affectation des ressources aux activités

L'allocation des ressources aux activités s'effectue en additionnant le coût des différentes ressources. Cela aboutira à la connaissance du coût total des ressources consommées par activité. Pour l'affectation des ressources, nous avons deux modes de rattachement des ressources.

Le premier mode de rattachement consiste à imputer les ressources aux objets de coûts sans calcul préalable. Par contre le second mode de rattachement consiste à répartir les ressources communes à plusieurs objets de coûts. Pour ce mode de rattachement, nous utiliserons les inducteurs de ressources trouvées dans la section précédente pour les imputer d'abord aux activités. Ensuite, nous affectons les coûts des activités aux produits à travers les inducteurs d'activités.

Ainsi après avoir présenté le récapitulatif des inducteurs possibles et ceux retenus, nous pouvons avoir une matrice qui permet de regrouper activités/ ressources comme le démontre le tableau ci-après.

Tableau 15: Matrice Activités/ Ressources

| N° d'activités | Ressources activités | Main d'œuvre | Les frais de transport (véhicules de service) | Service extérieur (publicités) | Fourniture consommables | Local et entretien | Consommables non stockables | Equipements | Consommables et fournitures de bureau | Techniques Téléphone | Matériels et installations |
|----------------|--|--------------|---|--------------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| | | | | | | | | | | | |
| A02 | Gérer les dossiers des clients au sein des agences | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A03 | Gérer des risques de la banque | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A04 | Gérer les dossiers de crédit | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A05 | Gérer les échéances des dossiers de crédit | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A06 | Gérer l'utilisation de crédit sur le terrain | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A07 | Gérer les retraits et dépôt d'argent | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A08 | Opération de dépôts | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A09 | Gérer les fonds reçus de la clientèle | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A10 | Gérer l'ouverture de compte | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A11 | Gérer le Transfert d'argent | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

**Conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC à la Banque Internationale du BENIN:
Agence abattoir de Cotonou**

| | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A12 | Gérer l'Organiser de travail | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A13 | Gérer la Supervision des tâches et les opérations | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A14 | Gérer la réconciliation des comptes | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A15 | Gérer les fonds et les tickets | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A16 | Gérer des activités de la caisse | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A17 | Gérer les clients dans les opérations de dépôt | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A18 | Accueillir et informer les clients | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A19 | Gérer l'administratio n | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| A20 | Marketing et développement des activités | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Source : Nous-mêmes

5.3. Présentation du modèle de calcul de coût de revient et de résultat des objets de coûts

L'objectif de cette section est de procéder à l'identification des inducteurs d'activités qui permettent de rattacher les coûts des activités aux objets de coûts. Ainsi, dans cette section nous procéderons d'abord à l'identification des inducteurs d'activités, ensuite la présentation des objets de coûts et enfin nous présenterons le modèle de calcul des coûts par la méthode ABC.

5.3.1. Identification des inducteurs d'activités

Cette phase consiste à recenser les inducteurs d'activités. Pour une activité regroupant des coûts homogènes, il est nécessaire de définir une mesure unique d'activité (inducteurs d'activités). Le choix de l'inducteur d'activité est primordial car il met en évidence un comportement de coûts cohérents qui évoluent proportionnellement au volume de l'inducteur. En effet, l'inducteur d'activité doit être représentatif, mesurable et qualifiable et enfin pragmatique.

L'identification des inducteurs a été faite durant la phase d'interview, d'observation et d'analyse des fiches d'activités.

Tableau 16: Récapitulatif des inducteurs d'activités

| Code | ACTIVITES | INDUCTEURS POSSIBLES | INDUCTEURS RETENUS | JUSTIFICATION DU CHOIX |
|------|--------------------------------|---|--|---|
| A01 | Gérer le portefeuille client | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de client reçus ; ▪ Nombre de demandes de souscription reçus. | Nombre de demandes de souscription reçus | Plus illustratif |
| A02 | Gérer les dossiers des clients | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients ; ▪ Nombre de dossiers traités | Nombre de dossiers traités | Plus illustratif |
| A03 | Gérer des risques | <p>Nombre de documents à certifier</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers traités | Nombre de dossiers traités | Les dossiers sont composés d'un nombre variable de document. Cet inducteur ne peut donc pas nous permettre de mesurer l'activité lui-même étant dépendant |

**Conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC à la Banque Internationale du BENIN:
Agence abattoir de Cotonou**

| | | | | |
|-----|---|--|----------------------------------|--|
| | | | | d'une autre variable. |
| A04 | Gérer les dossiers de crédit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers traités ; ▪ Nombre de dossiers archivés ; ▪ Nombre de clients souhaitant obtenir un crédit. | Nombre de dossiers traités | Plus illustratif |
| A05 | Gérer les échéances des dossiers de crédit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de relances client ; ▪ Nombre de dossiers. | Nombre de relance client | Le nombre de relance client permet d'apprécier le coût de cette activité |
| A06 | Gérer l'utilisation de crédit sur le terrain | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Volume de dossiers traités ; ▪ Nombre de clients. | Volume de dossiers traités | Plus illustratif |
| A07 | Gérer les retraits et dépôt d'argent | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Volume des retraits ; ▪ Nombre de clients. | Nombre de clients | Plus illustratif |
| A08 | Opération de dépôts | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Volume des dépôts ; ▪ Nombre de clients | Nombre de clients | Plus illustratif |
| A09 | Gérer les fonds reçus de la clientèle | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Volume des dépôts. ▪ Nombre de clients. | Volume des dépôts | Permet d'avoir le coût moyen |
| A10 | Gérer l'ouverture de compte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de comptes ouverts ; ▪ Nombre de dossiers reçus ; ▪ Nombre de clients | Nombre de comptes ouverts | Plus illustratif |
| A11 | Gérer le Transfert d'argent | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers ; ▪ Nombre des transferts ; ▪ Nombre de clients. | Nombre des transferts | Plus illustratif |
| A12 | Gérer l'Organiser de travail | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectif ; ▪ Temps consacré à chaque activité ; ▪ Nombre d'activités. | Temps consacré à chaque activité | Permet d'avoir le cout moyen d'une activité |
| A13 | Gérer la Supervision des tâches et les opérations | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectif ; ▪ Temps consacré à chaque activité ; ▪ Nombre d'activités | Nombre d'activités | Plus illustratif |
| A14 | Gérer la réconciliation des comptes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients ; ▪ Nombre de compte traité | Nombre de compte traité | Plus illustratif |
| A15 | Gérer les fonds et les tickets | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de tickets sortis ; ▪ Volume des dépôts ; ▪ Temps consacré à chaque activité | Temps consacré à chaque activité | Chaque activité peut faire l'objet d'évaluation |
| A16 | Gérer des activités de | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'opérations ; | Nombre | Plus illustratif |

| | | | | |
|-----|--|--|----------------------------|---|
| | la caisse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients ; ▪ Nombre d'activités ; ▪ Effectif | d'activités | |
| A17 | Gérer les clients dans les opérations de dépôt | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients assistés ; ▪ Nombre de dossiers traités ; ▪ Volume des dépôts. | Nombre de clients assistés | Plus illustratif |
| A18 | Accueillir et informer les clients | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients reçus ; ▪ Nombre de dossiers traités ; | Nombre de clients reçus | Chaque client reçu peut faire l'objet d'un enregistrement. Et donc moins il y a de client, moins la charge de travail est élevée. |
| A19 | Gérer l'administration | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectif ; ▪ Temps consacré à chaque activité. | Effectif | Plus le personnel est nombreux, plus le volume de travail augmente |
| A20 | Marketing et développement des activités | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients ; ▪ Nombre de comptes ; ▪ Temps consacré à chaque activité | Nombre de clients | Plus illustratif |

Source : Nous-mêmes

Après avoir procéder à l'identification des inducteurs d'activités nous allons à présent présenter les objets de coûts retenus dans le cadre de notre étude.

5.3.2. Présentation des objets de coûts

Avant de présenter le modèle de calcul des coûts par la méthode ABC, il importe de définir les objets de coûts. Dans le cas de la Banque Internationale du Bénin (BIBE), notre choix sur les objets de coût est porté aux « **Prestations des agences de la BIBE** » car nous avons effectué notre stage dans l'une des agences de la banque (agence abattoir de Cotonou).

Après le choix des objets de coûts nous allons procéder au calcul du coût de revient et du résultat analytique

5.3.3. Calcul du coût total des activités consommées par les agences

Avant de calculer le coût de revient des objets de coûts, il faut se rappeler que nous avons choisi comme objets de coûts « les prestations des agences de la BIBE ».

Nous déterminerons ici le coût de toutes les activités des agences de la BIBE. Nous déterminerons d'abord le volume d'inducteur d'activité pour chaque objet de coût après avoir déterminé le nombre d'inducteur total consommé par l'activité, puis nous affecterons les coûts des inducteurs d'activités aux objets de coûts.

La somme de ces coûts des activités consommés par l'objet de coût nous donne le coût global par objet de coût.

Ainsi pour calculer le coût de revient une fois les objets de coûts définis, on présentera un tableau qui retrace les différents éléments de même que le coût de l'activité.

Tableau 17: Calcul du coût de revient des objets de coût (ici le cas de l'agence Abattoir)

| ACTIVITES DE LA BIBE | COUT DES ACTIVITES DE LA BIBE | Volume des INDUCTEURS sélectionnés (N) | COUT UNITAIRE DE L'INDUCTEUR sélectionné (CUI) | Volume d'inducteur D'INDUCTEURS de l'objet de coût (n) | Coût des activités consommées par l'objet de coût |
|----------------------|-------------------------------|--|--|--|---|
| A01 | CA01 | N1 | CA01/N1 | 2 ¹ | CUI*2 |
| . | - | . | . | . | . |
| . | - | . | . | . | . |
| . | - | . | . | . | . |
| A10 | CA10 | N1 | A10/ N2 | 1 | CUI*1 |
| A11 | CA11 | N2 | A11/ N3 | 3 | CUI*3 |
| A12 | CA12 | N3 | A12/ N4 | 2 | CUI*2 |
| A13 | CA13 | N4 | A13/ N5 | 3 | CUI*3 |
| A14 | CA14 | N5 | A14/ N6 | 1 | CUI*1 |
| A15 | CA15 | N6 | A15/ N7 | 2 | CUI*2 |
| COUT TOTAL | | | | | COUT DE REVIENT DE L'OBJET DE COUT |

N : volume d'inducteurs total consommées par l'activité

n : volume d'inducteurs consommés par une agence (cas de l'agence Abattoir)

CA01 : coût total de l'activité A01

Source : Nous-mêmes

Cette section nous a permis de pouvoir calculer le coût de revient pour chaque objet de coût en faisant la somme des coûts des activités imputées à l'objet de coût.

Plus précisément dans notre exemple, ça va nous permettre d'obtenir le coût de revient de l'agence Abattoir.

¹ Ici on considère que le volume d'inducteur de l'activité A01 consommé par l'agence ABATTOIR est de 2

Ainsi, pour une bonne application de la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC, dans un dernier chapitre nous allons traiter la gestion par activités encore appelée méthode ABM avant de finir par les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : PROPOSITION D'UN MANAGEMENT A BASE D'ACTIVITES (ABM) ET LES RECOMMANDATIONS

Ce chapitre sera consacré à deux grandes sections. La première traitera de la démarche de la méthode Activity Based Management qui s'inscrit dans la continuité de la méthode ABC et la deuxième section sera consacrée aux recommandations que nous formulerons à l'encontre de la BIBE.

6.1. La gestion par activité ou Activity Based Management (ABM)

On désigne sous le terme de gestion par activités (Activity Based Management ou ABM) l'utilisation pour la gestion, des informations produites par les trois premières étapes de la démarche ABC.

La gestion par activité est connue sous le nom Management Based Costing (ABM), est considérée comme étant un prolongement de la méthode ABC. Ainsi on parle du prolongement de la démarche ABC/ABM.

En effet, elle permet de mettre en œuvre les stratégies de maîtrise et de réduction des coûts obtenus suite au calcul des coûts par la méthode ABC.

Cette démarche peut se dérouler en trois grandes étapes :

- analyse des activités ;
- analyse des facteurs de causalité ;
- amélioration des performances.

6.1.1. Analyse des activités

Dans le cadre de notre étude nous avons déterminé vingt (20) activités relatives aux prestations des agences de la BIBE.

Selon Rongé (1998) l'analyse typologique par nature des activités consiste à classer les activités en quatre (4) types qui obéissent à une logique propre et qui réclament en conséquence un type de gestion différencié.

- Les activités de conception : elles concernent les activités qui sont menées avant le cycle de production. Il s'agit donc des études et des recherches faites avant la production d'un produit.
- Les activités de réalisation : elles concernent les activités récurrentes et répétitives au sein de la banque. Il est facile de les identifier et de les quantifier.
- Les activités de maintenances : elles concernent les activités qui sont en charge de préserver le capital économique de la banque. Elle comprend également l'entretien des immobilisations de la banque ainsi que le suivi du personnel.
- Les activités discrétionnaires : elles concernent les activités à caractère non récurrent.

On peut également classer les activités par destination c'est-à-dire des activités primaires et secondaires.

Il faut dire que les activités primaires peuvent être rattachées directement aux objets de coûts alors que les activités secondaires sont les supports des activités primaires.

6.1.2. Analyse des facteurs de causalité

Elle consiste à analyser les facteurs explicatifs c'est à dire des inducteurs d'activités. Elle permet également une amélioration du fonctionnement des activités.

Lorsqu'on prend l'exemple A05 « Gestion des échéances des dossiers de crédit ». Elle est une activité qui permet d'apporter de la valeur à la banque mais qui est parfois mal exécuté car on ne rappelle pas au client l'approche de l'échéance.

C'est également le cas de l'activité A06 « Gestion de l'utilisation de crédit sur le terrain ». Elle est une activité qui arrange le client lorsque ce dernier se voit soutenu par la banque.

Il serait donc judicieux d'instaurer un système de communication efficace afin que chaque partie puisse avoir accès aux informations nécessaires et de se doter d'un personnel supplémentaire en charge des contrôles susmentionnés afin d'optimiser par exemple les activités A05 et A06.

6.1.3. Amélioration des performances

Parler de l'amélioration des performances, c'est évaluer la performance des processus identifiés au sein de la banque. Autrement dit, cette troisième étape de l'ABM consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience des prestations des agences de la BIBE. Ceci passe par la détermination de la mission avec la communication des objectifs et la définition des indicateurs de performance de chaque activité.

Le tableau suivant récapitule les indicateurs identifiés de chaque activité du processus en fonction des objectifs à atteindre.

Tableau 18 : Indicateurs de performance des activités

| Code | Nom de l'activité | Objectif à atteindre | Indicateur de performance |
|-------------|--|---|--|
| A01 | Gérer le portefeuille client de la banque | Accroître le nombre de demandes de souscriptions reçues | Nombre de souscription |
| A02 | Gérer les dossiers des clients au sein des agences | Connaitre le nombre de dossiers exacts traités | Nombre de dossiers traités |
| A03 | Gérer des risques de la banque | Certification des documents | Nombre de documents certifiés |
| A04 | Gérer les dossiers de crédit | Accroître le nombre de clients souhaitant obtenir de crédit | Montant des crédits accordés |
| A05 | Gérer les échéances des dossiers de crédit | Suivre le nombre de relance client | Nombre de client relancé |
| A06 | Gérer l'utilisation de crédit sur le terrain | Bonne utilisation des crédits accordés | Volume des dossiers traités |
| A07 | Gérer les retraits et dépôt d'argent | Certification de toute pièce de retrait avant paiement | Nombre de pièces certifiés pour paiement |
| A08 | Opération de dépôts | Nombres de dépôts | Nombres de dépôts |
| A09 | Gérer les fonds reçus de la clientèle | Connaitre le montant perçu des clients | Total des dépôts |
| A10 | Gérer l'ouverture de compte | Accroître l'ouverture et la suivie de comptes | Nombre de comptes ouverts |
| A11 | Gérer le Transfert d'argent | Faciliter le transfert d'argent | Satisfaction des clients |
| A12 | Gérer l'Organiser de travail | Réduire le nombre d'erreur de saisie | nombre de dossiers |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| | | | retrouvés à la saisie pour modification |
| A13 | Gérer la Supervision des tâches et les opérations | Augmenter le nombre de dossier créé | Nombre de dossier créé |
| A14 | Gérer la réconciliation des comptes | Amélioration de la réconciliation des comptes | Nombre de compte réconcilié |
| A15 | Gérer les fonds et les tickets | Suivre les dépôts des clients | Montant des dépôts |
| A16 | Gérer des activités de la caisse | Vérifier l'effectivité des activités | Nombre d'activité effectuée |
| A17 | Gérer les clients dans les opérations de dépôt | Améliorer l'assistance des clients | Nombre de clients assistés |
| A18 | Accueillir et informer les clients | Bon accueil des clients reçus | Nombre de plaintes des clients |
| A19 | Gérer l'administration | avoir effectif ponctuel | Nombre de retard par salarié |
| A20 | Marketing et développement des activités | Accroître le nombre de clients | Nombre de nouveaux clients |

Source : Nous-mêmes

Suite à la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC, nous avons abordé la démarche de gestion par activités et déterminé des inducteurs de performance. Ces inducteurs de performances permettront une analyse des performances des activités identifiées au sein de la banque.

Ces outils de contrôle de gestion permettront également de fournir à la direction générale de la BIBE des données fiables qui seront utiles dans la prise de décision stratégique.

6.2. Les recommandations

Au terme de nos travaux, il nous a paru important de formuler des recommandations pour la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC.

6.2.1. Recommandations pour la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC

Le projet d'implantation d'une comptabilité analytique par la méthode ABC fait appel à tout le personnel de la banque. La direction générale doit être fortement impliquée, et doit mobiliser toutes les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires en vue de mener à bien le projet.

Il serait donc important de mettre en place une équipe de projet, avec à sa tête un chef de projet au sein du personnel qui communiquera la finalité du projet ABC aux intervenants.

La prise en compte de la gestion du changement est importante dans la mesure où la méthode ABC inclus un changement d'organisation et des méthodes de travail préexistantes.

Ce projet nécessitera la création d'outils de collecte des informations pour la comptabilité par activité et la mise en place d'un système de reporting devra être envisagée.

Avec le département de l'audit et du contrôle interne qui est composé du service audit interne et celui du contrôle interne, cela permettra d'assurer le degré de maîtrise des opérations, d'avoir des informations permettant la prise de décision, de se doter d'un système budgétaire, d'effectuer des prévisions, de relever et d'analyser les écarts éventuels et de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue. Ce projet ne serait achevé, sans une formation continue du personnel chargé de la comptabilité.

6.2.2. Recommandations pour conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC

Afin de faciliter conception d'une comptabilité analytique par activités et son utilisation au sein de la Banque Internationale du Bénin, nous recommandons :

- l'acquisition d'un logiciel spécialisé qui comporte un module de comptabilité par activités suivi de la formation du personnel pour son utilisation par les agents les plus concernés ;
- la définition des objectifs de mise en place du système de calcul des coûts par la méthode ABC. La fixation de ces objectifs doit être en rapport avec le plan stratégique de la direction générale ;

- la poursuite des travaux de conception d'une comptabilité par la méthode ABC en calculant et en analysant le coût des objets de coûts (prestations des agences de la BIBE) ;
- définir la politique de motivation du personnel, en proposant par exemple des primes de productivité en fonction de la performance ;
- d'exiger l'utilisation du nouveau logiciel de gestion en mettant en place des sanctions contre les agents qui ne s'y conformeront pas ;
- dans l'idéal, il faudrait procéder à des recrutements afin de faciliter la réalisation des activités car nous avons remarqué que le personnel, notamment administratif est insuffisant par rapport aux tâches à accomplir...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie consacrée à la partie pratique de notre étude, nous pouvons affirmer que le choix d'une conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC au sein de la Banque Internationale du Bénin est opportun.

En effet, cette étude nous a obligés d'obtenir le dictionnaire des activités de la banque, d'affecter les ressources consommées par ces activités et de définir un modèle de calcul des coûts des objets de coûts (prestations des agences de la BIBE).

Dans cette partie, nous avons tenté tout d'abord de présenter l'entité sur laquelle porte notre étude. Cela nous a permis de bien comprendre le fonctionnement et les activités de la banque.

Ensuite, nous avons présenté la conception de la méthode ABC au sein de la banque.

Enfin nous avons abordé la méthode Activity Based Management (ABM) qui n'est qu'un prolongement de la méthode Activity Based Costing (ABC) et nous avons terminé par des recommandations.

Globalement, la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC au sein de la BIBE s'est déroulée sans grande difficulté, excepté, les quelques difficultés rencontrées lors de la collecte des données dues à leur inexistence ou leur indisponibilité. Toutefois, elle a été bien accueillie par les différents utilisateurs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

En recherche de performance et face à un environnement qui se complexifie, le modèle ABC/ABM apporte aux entreprises et aux banques de nombreux avantages pour l'analyse et le pilotage des coûts et la prise de décision. Sa conception est structurante et nécessite une réflexion forte sur les activités et prestations réalisées. En se plaçant dans une optique de projet ABC/ABM, il conviendra, outre les éléments déjà évoqués, de se focaliser également sur la conduite du changement et l'urbanisme des banques en vue d'homogénéiser les référentiels et interfacier les flux de celles-ci. Dans sa démarche, le contrôleur de gestion veillera à ne pas se limiter uniquement aux aspects financiers de la performance. En effet, d'autres volets doivent être également abordés tels que la performance commerciale et l'excellence métier. C'est grâce à une approche transverse impliquant l'ensemble des métiers que la BIBE maximisera sa performance afin de s'imposer sur le marché.

Il existe plusieurs méthodes pour allouer les coûts à différents produits. Une méthode d'imputation raisonnable devra avoir pour but de minimiser les distorsions de coûts, et d'augmenter la performance institutionnelle globale, à travers une utilisation plus efficace des ressources communes (coûts indirects). Quelle que soit la méthode choisie, les dirigeants de la BIBE doivent être conscients de la contradiction toujours présente entre exactitude, complexité, et coût. Les méthodes de mesure des coûts les plus complexes et les plus onéreuses ne seront pas celles qui amèneront nécessairement à des résultats plus précis. En pratique, des modèles simples peuvent fournir suffisamment d'informations pour aider les dirigeants à démarrer la réflexion sur les objets de coûts. D'un autre côté, les banques doivent être conscientes que des modèles d'établissement des coûts qui seraient trop simples ou trop généraux ne fourniront sans doute pas les informations suffisamment détaillées dont elles ont besoin pour prendre des décisions.

Ainsi, la conception d'une méthode ABC/ABM n'exclue pas l'utilisation des autres méthodes de gestions telle que la Comptabilité Analytique d'Exploitation. Toutes les méthodes se valent et les utiliser complémentaires ne fera que du bien à celui qui les applique.

De l'importance d'un tel outil de gestion, nous avons voulu apporter notre contribution en travaillant sur le thème de la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC au sein d'une banque : le cas de la BIBE.

Cette étude étant une première réflexion à la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC au sein de la BIBE, nous avons pris comme objet de coût les prestations des

agences de la BIBE. Le choix est justifié car c'est la performance de toutes les agences qui définira les résultats de la direction générale.

Au terme de cette étude, nous pouvons dire que cette conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC, nous a permis d'identifier les différentes activités, de recenser les différentes ressources allouées aux activités et de proposer un modèle de calcul des coûts par la méthode ABC à la banque. Ensuite, nous avons un peu abordé la méthode ABM. Cette dernière est considérée comme un prolongement de la méthode ABC. Nous avons également formulé des recommandations pour la conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC.

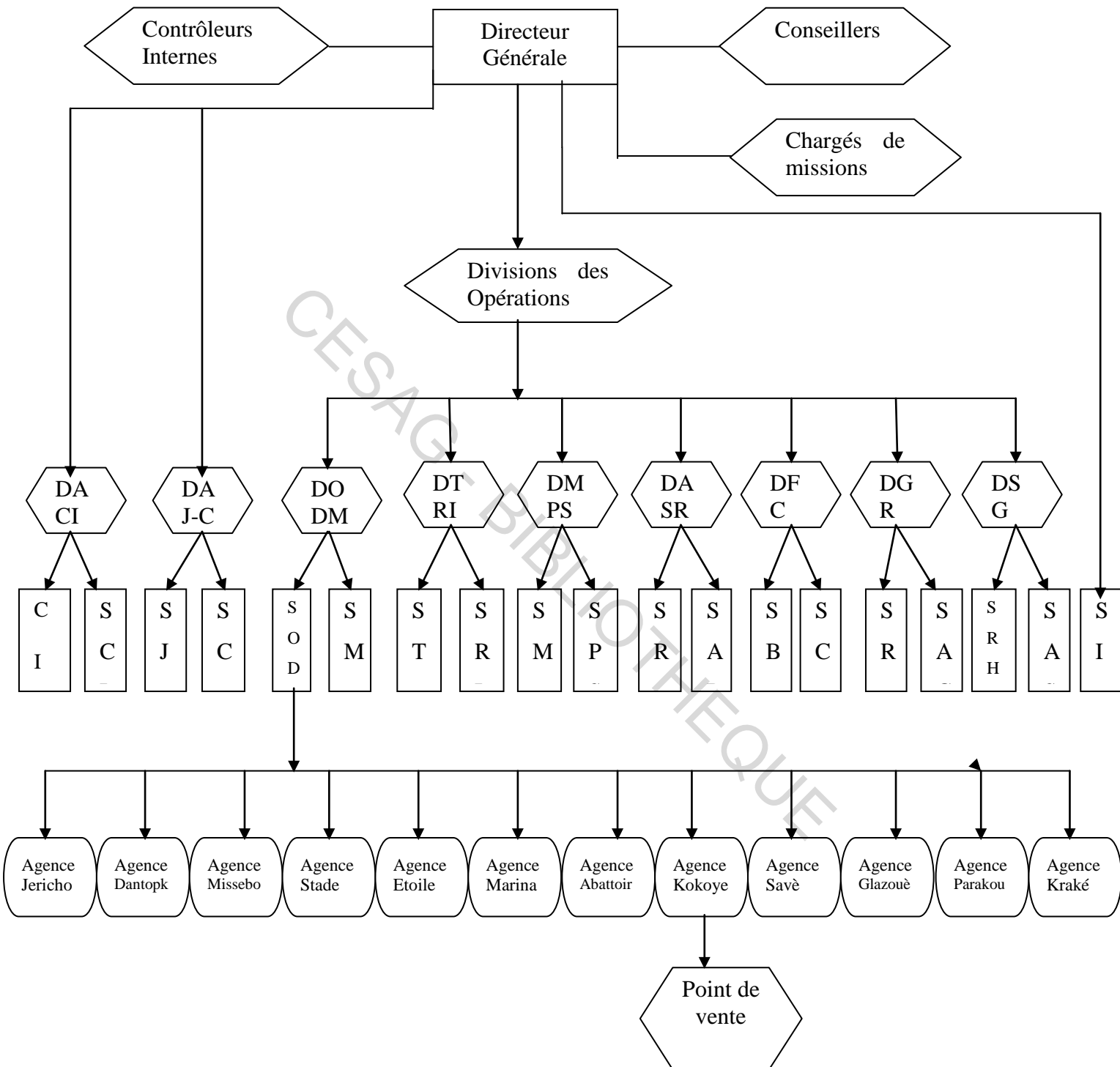
CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la BIBE

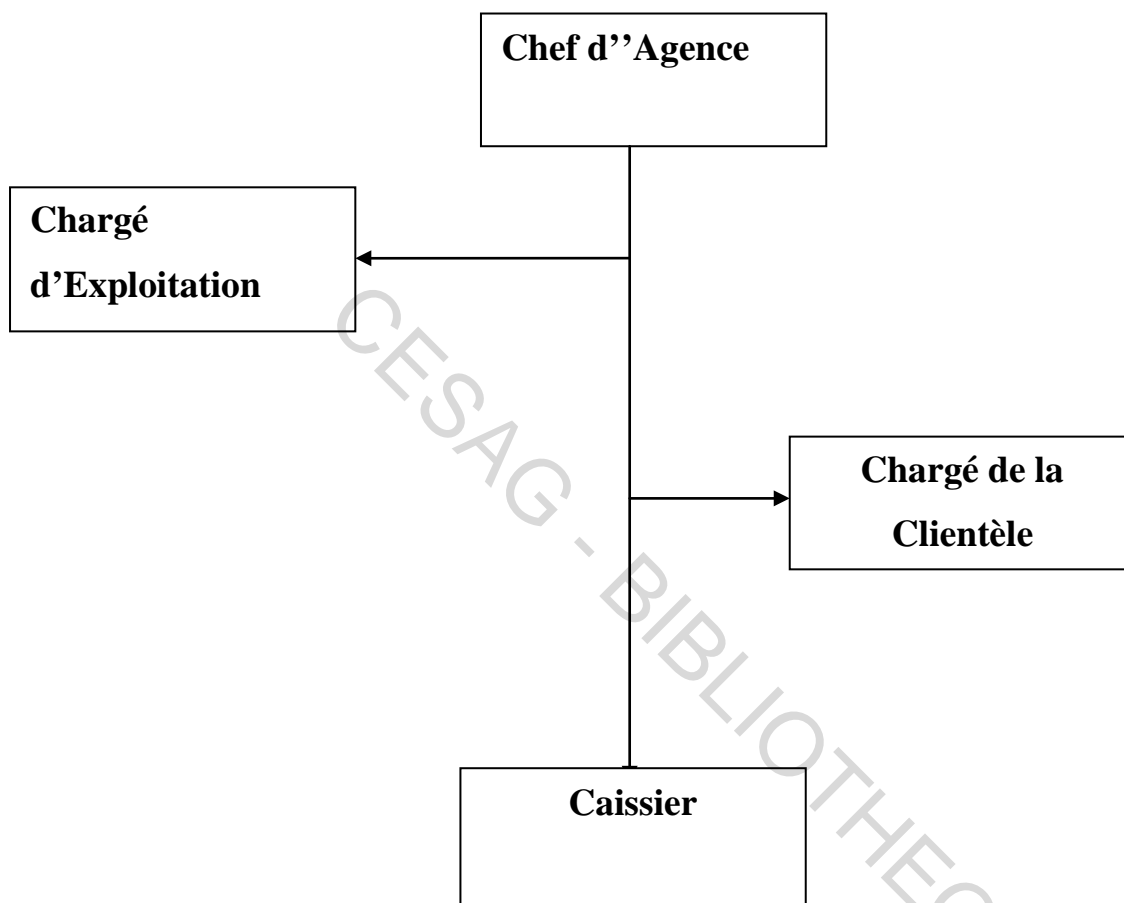
Date de dernière mise à jour: **15Août 2014**



Source : nous-mêmes inspiré d'un entretien avec le chargé des services généraux

Annexe 2 : Organigramme des Agence

Date de dernière mise à jour: 15Août 2014



Source : Nous-mêmes

Annexe 3 : Fiche d'identification des tâches

Fiche de tâches

Centre :

Date :

Nom et prénom du responsable :

Nom et fonction de la personne interviewée :

Activité 1 :

| N° | Tâches | Temps de réalisation |
|----|--------|----------------------|
| | | |

Source : Nous-mêmes

Annexe 4 : Guide d'entretien

Dans le but de finaliser les informations nécessaires devant nous conduire à la finalisation de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du Master professionnel en Comptabilité et Gestion Financière au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), nous venons par le biais de ce guide d'entretien relatif au thème « Conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC d'une banque » solliciter votre contribution. Nous vous remercions d'avance et vous promettons stricte confiance au sujet de votre déclaration.

CONNAISSANCE DU PERIMETRE D'ACTIVITE

Arriver à l'entretien avec l'organigramme et le faire valider par l'interviewé (Effectif, niveau hiérarchiques, rattachement hiérarchique)

Utiliser aussi la définition de fonction si disponible et avoir l'avis de l'interviewé

Quelles sont vos responsabilités budgétaires ?

Quel est votre pouvoir d'engagement ?

(J'ai le droit de passer des commandes supérieures à 50 000 F CFA par exemple)

RECHERCHE DES ACTIVITES

Description précise du travail et des tâches accomplies

Quelle périodicité de réalisation pour chacune des activités ou tâches (journalière, hebdomadaire, mensuelle...)?

Quel temps passé pour chacune des tâches en ressources par activité ?

RECHERCHE DES FACTEURS DE CAUSALITE

Quelles productions pour chacune des activités ou tâches ?

Quelles possibilités de mesure pour chacune des activités ou tâches (mesures existantes dans le système, hors système, à créer) ?

RECHERCHE DES INDICATEURS DE GESTION

Quels dysfonctionnements nuisent au bon fonctionnement de chaque activité ou tâche ?

Quels dysfonctionnements sont propagés dans l'activité par les fournisseurs ?

Que veut dire être performant dans chaque activité ou tâche ?

Quels sont les leviers disponibles pour accroître cette performance ?

Annexe 5 : Dictionnaire des activités de la BIBE

| Code | Nom de l'activité | Définition des opérations et tâches |
|------|--|---|
| A01 | Gérer le portefeuille client de la banque | <ul style="list-style-type: none"> - Faire la prospection et identifier les clients potentiels de la banque ; - Faire le marketing de l'institution en proposant les services et produits offerts par la banque et les inciter à y voir leur compte ; - Assister les clients pour l'ouverture des comptes - Gérer et maintenir la relation client. |
| A02 | Gérer les dossiers des clients au sein des agences | <ul style="list-style-type: none"> - Entretenir les relations avec les clients en leur rendant visite avec le chef d'agence ou le chef d'équipe ; - Recevoir les dossiers clients, traiter et suivre. - Confirmer les chèques ; |
| A03 | Gérer des risques de la banque | <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les demandes de crédit en conformité avec les critères de risques acceptés par la banque, la tendance du marché et déterminer l'adéquation et le respect des conditions du marché ; - Assurer la bonne traçabilité de toutes propositions à l'intérieur comme à l'extérieur de la division. |
| A04 | Gérer les dossiers de crédit | <ul style="list-style-type: none"> - Examiner de façon permanente le portefeuille de la banque en veillant à ce que les crédits respectent les règles édictées par la BCEAO et la commission bancaire en matière de crédit ; - Vérifier que les règles en matière de politique de crédit sont respectées ainsi que les termes et conditions fixés pour chaque crédit, de même que les conditions préalables à respecter avant tout décaissement ou engagement de la banque; - Procéder de manière indépendante à un classement du risque lié à chaque accord de crédit ; - Procéder à une revue de procédures au sein de chaque organe de crédit (comité) afin d'identifier toute défaillance ; - Corriger les documents de mise en place de crédit (lettre de notification, contrat de prêt, acte de naissance...) pour tout ce qui est PRODUCT PROGRAM ; - Faire des recommandations pour une amélioration de la procédure de crédit. |
| A05 | Gérer les échéances des dossiers de crédit | <ul style="list-style-type: none"> - Rapprocher et enregistrer les intérêts en suspens sur les crédits en difficultés en liaison avec le contrôle financier ; - Prélever des intérêts et payer les pénalités de retard. |
| A06 | Gérer l'utilisation de crédit sur le terrain | <ul style="list-style-type: none"> - Gérer la structure de la dynamique des opérations et la performance des actifs risqués afin de pouvoir formuler rapidement des recommandations à la direction des risques ; - Désigner les experts pour conduire les évaluations des actifs donnés en garanties et examiner les rapports d'évaluation. |
| A07 | Gérer les retraits et dépôt d'argent | <ul style="list-style-type: none"> - Payer du cash contre de bons et valables instruments de paiement ; - Passer les écritures au fur et à mesure pour s'assurer de la balance de la caisse et maintenir le contenu de la caisse en bon ordre ; - Bien tenir les registre de caisse et autre document de caisse afin d'assurer l'accès facile à l'information ; Recevoir, vérifier et signer les bordereaux de versement de cash ; - Recevoir les instruments de paiement autres que le cash émis au nom des clients ; - Confronter les enregistrements journaliers des transactions aux différents bordereaux ; - Bien tenir les registres de caisse et autres documents de caisse afin d'assurer l'accès facile à l'information ; |
| A08 | Opération de dépôts | <ul style="list-style-type: none"> - Recevoir, vérifier et signer les bordereaux de dépôt de cash ; - Recevoir les instruments de paiement autres que le cash émis au nom des clients ; |

**Conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC à la Banque Internationale du BENIN:
Agence abattoir de Cotonou**

| | | |
|-----|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Confronter les enregistrements journaliers des transactions aux différents bordereaux ; - Bien tenir les registres de caisse et autres documents de caisse afin d'assurer l'accès facile à l'information ; - Clôturer la caisse en s'assurant que toutes les écritures balancent. |
| A09 | Gérer les fonds reçus de la clientèle | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer un accueil parfait ; - Prendre les versements chez les clients ; - Utiliser les outils appropriés pour compter le cash disponible et en connaître avec précision le montant exact ; |
| A10 | Gérer l'ouverture de compte | <ul style="list-style-type: none"> - Assister le client dans les opérations d'ouverture de compte (types et procédures) ; - Recevoir les documents relatifs à l'ouverture de compte et s'assurer qu'ils ont été bien remplis et les soumettre à l'approbation du responsable des opérations ; - Recevoir, traiter les demandes de chèquiers ; - Remettre les chèquiers aux clients ; - Maintenir les chèquiers dans le système ; - Effectuer les opérations de chèques et assurer les paiements de service dans le système ; - Fournir aux autres unités ou agences des informations sur les clients ; - Actualiser les informations sur les clients dans le SGI ; - Passer en revue les comptes mensuels, - Faire le point des extournes sur frais de tenue de compte à la fin de chaque mois ; - Faire le point des droits de timbre à la fin de chaque semaine ; |
| A11 | Gérer le Transfert d'argent | <ul style="list-style-type: none"> - Autoriser toutes les opérations de transfert inter et intra bancaire ; - Faire créditer le compte des clients (transfert reçu ou virement reçu) ; - Faire traiter les écritures du service trésorerie et de l'administration du crédit ; - Faire archiver les dossiers de transferts effectués ; |
| A12 | Gérer l'Organiser de travail | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer avant la fermeture des portes que la zone réservée à la clientèle est préparée et que ses collaborateurs ont apprêté leurs matériels de travail (réglage des ordinateurs, préparation de cages, etc.) ; - S'assurer que les fonds non encore comptés soient sortis du coffre pour comptage et tri ; - Veiller à l'application des mesures de sécurité du coffre et au confort des clients ; - Assurer l'envoi des fonds vers l'agence principale et la réception des fonds pour l'approvisionnement du coffre. |
| A13 | Gérer la Supervision des tâches et les opérations | <ul style="list-style-type: none"> - Etudier et donner son avis par rapport aux demandes de crédit ; - Instruire toutes les unités à étudier les propositions de crédit ; - Faire le suivi des facilités accordées pour en assurer un bon dénouement ; - Assister à la revue mensuelle des impayés ; - S'assurer, à tout moment, que le montant des fonds hors du coffre est dans la limite autorisée ; - Gérer efficacement les queues au niveau des différentes unités placées sous sa responsabilités ; - S'assurer que les clients sont promptement servis. - Ecouter et résoudre efficacement les plaintes des clients ; - Former le personnel placé sous sa responsabilité ; - Approuver par sa signature, les retraits de fonds effectués par les caissiers ; - Procéder à une autorisation rapide des transactions et des écritures dans le système ; - Garder les tickets autorisés après être assuré qu'ils portent la mention « positionné » et qu'ils soient horodatés, ainsi que toutes les autres mentions obligatoires. |

**Conception d'une comptabilité analytique par la méthode ABC à la Banque Internationale du BENIN:
Agence abattoir de Cotonou**

| | | |
|-----|--|--|
| A14 | Gérer la réconciliation des comptes | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les livres balancent quotidiennement et que les fonds sont retournés en fin de journée ; - Assister le chef caisse à déceler l'origine de la différence de caisse; - Signaler au directeur des opérations toute différence constatée chez ou par un caissier ; - Procéder à l'inscription de la différence constatée (avec l'autorisation de son supérieur hiérarchique) dans le compte de différence. |
| A15 | Gérer les fonds et les tickets | <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que toutes les sorties de fonds soient notées dans le registre approprié et que les caisses qui reçoivent les fonds les confirment par leur signature ; - Coordonner les comptages et les mouvements de fonds en direction du coffre ; - S'occuper de l'approvisionnement des caisses en fonds et du retrait des fonds auprès des caissiers ; - Faire le point des opérations de caisse et arrêter le solde du coffre en fin de journée ; - S'assurer que tous les tickets de caisse ont été traités et transmis au contrôle. |
| A16 | Gérer des activités de la caisse | <ul style="list-style-type: none"> - Se charger de la formation de tous les agents de la caisse ; - Autoriser le paiement jusqu'à la limite de cinq (5) millions ; - Gérer efficacement les queues à la caisse ; - Procéder régulièrement à la régularisation des écarts ou variations enregistrés par les caissiers ; - Veiller à la sécurité du patrimoine de la banque. |
| A17 | Gérer les clients dans les opérations de dépôt | <ul style="list-style-type: none"> - Aider les clients à remplir les bordereaux ; - Renseigner les clients sur les différents produits de la banque ; - Orienter les clients vers les services compétents pour répondre à leurs préoccupations. |
| A18 | Accueillir et informer les clients | <ul style="list-style-type: none"> - Faire le marketing de l'institution à travers une qualité d'accueil irréprochable ; - Répondre promptement aux plaintes des clients, à leur correspondance et leurs demandes d'informations afin de renforcer la relation Banque Client ; - S'assurer que toutes les requêtes ont été bien traitées ; - Fournir aux clients des explications sur les différents produits et services de la banque ; - Aider les clients à remplir les bordereaux et autres formulaires. |
| A19 | Gérer l'administration | <ul style="list-style-type: none"> - Etablir, en accord, avec ses collaborateurs, les objectifs personnalisés de chacun et fixer les priorités ; - Approuver les rapports de dépenses de l'agence ; - Faire la revue journalière des activités de toutes les unités ; - Coordonner les réunions de service ; - Présenter trimestriellement la session de stratégie ; - Accomplir toutes autres tâches que son supérieur hiérarchique lui confiera. |
| A20 | Marketing et développement des activités | <ul style="list-style-type: none"> - Etablir les objectifs et stratégies de développement des affaires et l'accroissement de parts de marché et mobiliser les dépôts ; - Effectuer des visites de développement auprès des clients existants et gros clients potentiels. - Assister la clientèle ; - Représenter la banque dans la zone géographique où l'agence est située ; - Veiller à la projection de l'image de marque de la banque. |

GLOSSAIRE

Activité : ensemble de tâches homogènes d'un processus de réalisation de la chaîne de valeur et consommateur de ressources.

Inducteur : mesure du volume de la production de l'activité. Il permet d'imputer le coût de l'activité aux objets de coût qui y ont eu recours.

Processus : ensemble d'activités liées en vue d'atteindre un objectif commun.

Ressources : constituent les moyens en hommes et matériels disponibles pour obtenir les produits vendus (ou les services offerts).

Tâche : est le plus petit maillon de la chaîne. Elle constitue un travail à accomplir comme, par exemple, écrire une lettre, répondre au téléphone ou préparer un dépôt.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ **Livres et articles**

1. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2004), *Contrôle de gestion*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 719 pages.
2. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2010), *DCG 11 Contrôle de gestion Manuel et application*, 2^{ème} édition, Editions Francis Lefebvre et Dunod, Paris, 735 pages.
3. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine (1998), *Contrôle de gestion*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 668 pages.
4. BAKER Judith (1998), *Activity-based costing and activity-based management for hearth care*, Maryland : AN Aspen publication, 385 pages.
5. BERLAND Nicolas, DE RONGE Yves (2011), *Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale*, Pearson, Paris, 316
6. BESCO Pierre-Lauren et MENDOZA Carla (1994), *Le management de la performance*, Edition comptables Malesherbes, Paris, 288 pages
7. BOISVERT Hugues (1998), *La comptabilité par activités*, 1^{ère} édition, ERPI, Quebec, 65 pages.
8. BOISVERT Hugues et LAURIN Claude (2004), *La comptabilité de management*, 3^{ème} édition, Edition ERPI, Quebe, 539 pages
9. BOISVERT Hugues, LAURIN Claude, MERCEREAU Alexander (2007), *La comptabilité de management : Prise de décision et Contrôle*, 4^{ème} édition, ERPI, Montréal, 541 pages.
10. BOUIN Xavier (2004), *Les nouveaux visages de contrôle de gestion*, 3^{ème} édition, Paris Dunod, 346 pages.
11. BOUQUIN Henri (1993), *La comptabilité de gestion*, 3^{ème} édition, édition presse universitaires de France, Paris 485pages.
12. BOUQUIN Henri (2000), *Comptabilité de gestion*, Edition ECONOMICA, 310 pages
13. DE RONGE Yves (1998), *Comptabilité de gestion*, édition De Boeck Université, Paris, 437 pages.

14. DFCG (2011) *Mise en œuvre pratique de la méthode ABC, Echanges, la revue des Dirigeants Financiers*, Hors-série n°3, Novembre, Paris, Presse universitaire du Sahel, Sénégal, 622 pages.
15. DORIATH Brigitte, GOUJET Christian (2011) *Comptabilité de gestion*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 310 pages.
16. El Hadj FAYE (2003 : 253), *Le contrôle de gestion par l'analyse des coûts et le système budgétaire*, 3^{ème} édition, Dakar, Presse universitaire de Dakar, 253 pages.
17. GODARD Charles-Edouard, GOUDARD Séverin (2013), *Le petit contrôle de gestion*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 48 pages.
18. GRANDGUILLOT Béatrice, GRANDGUILLOT Francis (2012), *Comptabilité de gestion Eléments fondamentaux Méthodes classiques des coûts complets et méthodes ABC Coûts partiels Coûts préétablis et Coût cible Comptabilité analytique*, 13^{ème} édition, Gualino lextenso édition, Paris, 239 pages.
19. JACQUOT Thierry (2008), *Comptabilité de gestion, analyse et maîtrise des coûts*, 2^{ème} édition, Paris pearson Education, 335pages.
20. KAPLAN Robert S., ANDERSON Steven R. (2007), *Time-driven activity based costing*, Harvard business school press, Boston, 266 pages.
21. LONING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andreu (2008), *Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 322 pages.
22. LORINO Philippes (1991), *Le contrôle de gestion stratégique La gestion par les activités*, Dunod, Paris, 224 pages.
23. LORINO Phillipe (2003), *Méthode et pratique de la performance*, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 552 pages.
24. MARGOTTEAU Eric (2001), *Contrôle de gestion : DECF UV7*, Paris, 480 pages.
25. MASSOT Pierre, FEISTHAMMEL Daniel (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance*, Saint-denis la Plaine : AFNOR, 233pages.
26. MENDOZA Carla (2002), *Coût et décision*, Gualino, Paris, 247 pages.

27. RAVIGNON Laurent, BESCOS Pierre- Laurent, JOALLAND Marc, LE BOURGEOIS Serge, MALEJAC André (2007), *La méthode ABC/ABM Rentabilité mode d'emploi*, 3^{ème} édition, Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 386 pages.
28. TORT Eric (2003), *Organisation et management des systèmes comptables: optimiser les leviers de la performance comptable*, Paris dunod, 270 pages.

❖ **Sites internet et autres sources**

- 29 Consortium of advanced management international CAM-I (2015) glossary of activity based management, [http : //www.activitybasedmgmt.com/CAM-htm](http://www.activitybasedmgmt.com/CAM-htm)
- 30 FIDECIA, La gestion des coûts basée sur les activités : Méthode ABC, www.fidecia.fr/actualites/reporting/methodeabc. doc, consulté le 27/02/2015
- 31 RAVIGNON Laurent (2004), La méthode ABC, [http : //www.alphacen.fr/methode-abc-abm.php](http://www.alphacen.fr/methode-abc-abm.php)
- 32 RAVIGNON Laurent, Exemple d'application de la méthode ABC, www.aiphacen.fr, consulté le 15/01/15