

M0005 P181 02



CESAG

Centre Africain D'études

Supérieures en Gestion

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
MASTERE EN BANQUE ET FINANCE**

THEME :

**ETUDE DE LA RENTABILITE
DE LA CLIENTELE PRIVEE
PAR LA METHODE ABC/ABM: CAS DE LA
SOCIETE GENERALE DE BANQUES
AU SENEGAL**

PRESENTE PAR MAMADOU LANDOURE



Directeur de Mémoire :

Gilles MORISSON
Chef du Projet Mastère

Tuteur de Stage :

François SENE
Contrôleur de Gestion
de la S.G.B.S

M0003MBF02

2



DEDICACES

A HALEYTA, MA REGRETEE MERE
POUR TON AMOUR ET TA PATIENCE,

A SEYDOU ET GOURO, MES ENFANTS
POUR VOUS SERVIR D'EXEMPLE,

A MARIAM, MA FEMME
POUR TON SACRIFICE ET TON ABNEGATION.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos vifs remerciements à nos parents, amis et alliés qui n'ont ménagé aucun effort pour la réussite de nos études.

Nous exprimons nos sentiments de profonde reconnaissance et de sincère gratitude à :

- *Monsieur Gouro BOCOUM* et famille à Bamako ;
- *Monsieur Samuel KOUASSI ASSIBA* et son épouse *Kadidiatou BOCOUM* à Dakar;
- *Madame GAMBY Anta BOCOUM* à Dakar ;

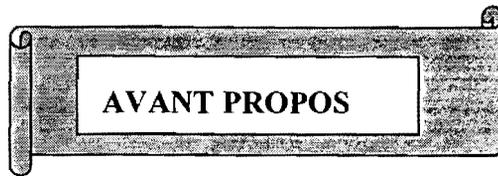
Qu'ils trouvent à travers ce modeste travail, l'aboutissement d'un effort, par eux soutenu matériellement et moralement.

Nous - nous souviendrons pour longtemps de :

- *Monsieur Gilles MORISSON*, Chef du Projet Mastère Banque et Finance du CESAG ;
 - *Tous les Managers -Stagiaires du Mastère en Banque et Finance*,
- pour l'atmosphère de travail et la bonne humeur qui nous ont accompagnées tout le long de cette formation.

Nos remerciements sincères à l'ensemble du personnel de la Société Générale de Banques au Sénégal, pour sa disponibilité.

A *Messieurs Youssouf Dembélé et François Sene*, les honorables membres de notre jury, nous témoignons notre profonde reconnaissance.



Ce présent mémoire est l'aboutissement de notre formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

Cette formation d'une durée de onze mois, est sanctionnée par un Mastère en Banque et Finance, avec deux options :

- Gestion Bancaire et Maîtrise des Risques ;
- Finance de Marché et Finance d'Entreprise.

Notre travail se situe dans le cadre de la première Option, dans laquelle nous sommes spécialisés.

La formation au CESAG s'accompagne de stage pratique en entreprise. C'est ainsi que nous avons effectué un stage d'études de deux mois à la Société Générale de Banques au Sénégal (S.G.B.S).

Notre étude consistait à évaluer la rentabilité de la clientèle de particuliers puis à proposer une méthode précise d'étude de rentabilité à la Société Générale.

Les résultats de nos travaux sur l'évaluation de la rentabilité des particuliers ont fait l'objet d'un rapport interne adressé à la Société Générale de Banques au Sénégal.

La proposition de la méthode d'étude de la rentabilité de la clientèle privée est l'objet du présent mémoire et portera sur la méthode ABC- Activity Based Costing et ABM- Activity Based Management.

INTRODUCTION

Le ralentissement de la croissance économique des années 80 qui a fortement marqué les systèmes bancaires des pays européens avec de profondes mutations (déréglementation, désintermédiation) n'a pas épargné le système bancaire en Afrique.

Cet effet de transmission est logique lorsque les principales banques implantées en Afrique de l'Ouest sont des filiales des grandes banques européennes.

Aussi, la mondialisation des entreprises et la globalisation des économies ayant conduit à la création d'un système financier international unique, la gestion des banques de l'Union Monétaire Ouest Africaine – UMOA, tend à être plus universelle avec les mêmes exigences réglementaires et de surveillance (Comité de Bâle, Banque des Règlements internationaux – BRI).

L'entreprise n'est plus le seul centre de création de valeur. Les banques génèrent également des ressources pour leurs actionnaires devenus majoritairement privés avec :

- la privatisation des banques de développement de la zone UMOA ayant survécu à la récession des années quatre vingt ;
- la création de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (B.R.V.M)¹ ;
- la nouvelle réglementation bancaire et
- la création d'un espace harmonisé des affaires (O.H.A.DA)² .

Le passage d'un actionnaire public, peu exigeant en terme de rémunération, à des actionnaires privés et internationaux a provoqué un changement de comportement des dirigeants de sociétés.

Les entreprises qu'elles soient de production ou de services se sont vues soumettre à de fortes exigences de croissance et de rentabilité des capitaux investis: le critère de rentabilité des

¹ La BRVM, basée à Abidjan (Côte d'Ivoire), a été créée en 1996 et regroupe les pays membres la zone UMOA

² OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.

fonds propres est désormais préféré à ceux relatifs au total du bilan, au nombre de clients, au nombre d'agences ou à l'effectif employé.

Les actionnaires ne se contentent plus de l'approche quantitative et à court terme d'augmentation de la rentabilité, mais ils intègrent également une vision à moyen et long terme de ce que doivent rapporter leurs droits de propriété.

La course au Return on Equity (ROE)³ le plus élevé a entraîné une montée rapide du risque de crédit dans l'activité bancaire et a occasionné la faillite de certains grands réseaux bancaires (Caisses d'épargne américaines, banques scandinaves, anglaises, allemandes et françaises).

L'exigence d'information sur la gestion des entreprises cotées en bourse et le développement des produits dérivés sur les marchés financiers justifient la rigueur de la surveillance internationale. Le système financier international se doit également de mener une lutte efficace contre le blanchiment d'argent sale et le terrorisme.

L'activité bancaire étant essentiellement une prise de risque en octroyant du crédit, la question fondamentale liée à la survie de toute banque est celle de savoir distinguer les bons risques des mauvais.

Sur le plan réglementaire, l'obligation pour les banques de détenir des fonds propres effectifs suffisants pour faire face aux sinistres réels et potentiels devient également l'une des exigences de la surveillance prudentielle des autorités de tutelle⁴.

La récession économique a provoqué une montée des risques bancaires qui a engendré un accroissement considérable des contentieux bancaires et partant, une augmentation des dotations aux provisions pour dépréciation des crédits.

Entre 1998 et 2000, dans la zone UMOA, les dotations nettes aux comptes de provisions ont progressivement diminué passant de 63,1 milliards de F CFA en 1998 à 55,3 milliards en 1999 puis à 38,6 milliards de F CFA en 2000 (soit une baisse de 14 % en moyenne sur les trois ans)⁵.

³ Return on Equity désigne le rapport entre le bénéfice net et les capitaux propres d'une banque

⁴ Comité de Bâle, Ministère des Finances, Banque Centrale et Commission Bancaire

⁵ Source : Rapport annuel 2000 de la Commission bancaire de l'UMOA .

Il apparaît une amélioration de la qualité des créances des banques de la zone UMOA avec un effort net de provisionnement proportionnel qui passe de 45,7 % en 1999 ; 38,8 % en 1999 et 28,5 % en 2000.

Les banques de la zone UMOA évoluent dans un environnement à la fois concurrentiel et en pleine mutation. D'un côté, la situation globale des activités des banques de l'Union est caractérisée par une hausse des avoirs extérieurs nets, une baisse des crédits intérieurs et un accroissement de la masse monétaire. De l'autre, le système financier fait face à la difficulté de mobilisation de l'épargne pour assurer le financement des activités productives à long terme. Les banques ne parviennent pas à attirer et retenir des flux suffisants de capitaux privés nationaux et étrangers.

Ces situations contradictoires sur différentes périodes n'expliquent pas, à elles seules, la complexité de la gestion des banques qui doivent avoir leurs stratégies propres pour faire face à la montée de la concurrence dans la zone.

L'un des axes prioritaire de la stratégie de chaque banque demeure la connaissance de sa clientèle pour satisfaire ses besoins et répondre à ses attentes.

Pourtant les opérations avec la clientèle privée sont nombreuses et consommatrices de ressources en personnel, temps, technicité. Elles sont souvent aussi risquées que les opérations avec les entreprises.

La relation banque – clientèle privée ayant évolué dans les pays occidentaux, les mêmes causes produisent –elles les mêmes effets en Afrique et dans sa sous – région ouest en particulier ?

Une analyse de cette relation consistera à identifier les différentes méthodes de calcul de la rentabilité des banques dans leurs opérations avec la clientèle privée avant de justifier le choix pour la méthode ABC (Activity Based Costing) dans le cas spécifique de la S.G.B.S.

Pour la cohérence de la démarche, la problématique de l'étude sera posée, une brève présentation en sera faite puis le plan défini.

I PROBLEMATIQUE

Les relations entre les banques et les particuliers ont beaucoup évolué au cours de ces dernières années. Le développement des marchés financiers, les progrès technologiques et les innovations financières ont modifié la nature de cette relation. Il en résulte une concurrence accrue entre établissements de crédit surtout entre banques de détail ou à réseau.

Le financement des besoins de la clientèle privée à l'instar de celui des entreprises se fait de moins en moins sur ressources propres et de plus en plus par crédit bancaire. En revanche, l'épargne de la clientèle des particuliers est de plus en plus recherchée, parce qu'elle est acquise généralement à moindre coût, même si elle est difficile à collecter.

La banque qui entre en relation avec les particuliers et les entreprises à travers ses différents concours peut subir des risques qui sont entre autres :

- **le risque de crédit** ou risque de contrepartie, lié à la perte éventuelle suite à la défaillance d'une contrepartie;
- **le risque de marché** représentant la perte potentielle due aux variations des taux d'intérêt, taux de change, prix des actions et prix des matières premières .
- **le risque opérationnel** qui est la perte probable résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance humaine attribuable aux procédures, à des facteurs humains, à des systèmes et des événements externes .

Cette prise de risque par le banquier est surveillée non seulement par des procédures internes de gestion des banques, mais également par le respect du dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements de crédit dans l'espace U.M.O.A.

La gestion des risques est un élément fondamental du métier du banquier et par conséquent l'une de ses préoccupations constantes.

Les approches traditionnelles, défensives par nature qui portent sur la prévention contre les pertes excessives et inattendues mettant en péril la continuité de l'exploitation, ne sont plus adaptées à un environnement compétitif. Il s'agit de rechercher en permanence à faire mieux que ses concurrents et à aligner ses performances sur celles des meilleurs en faisant si nécessaire du «benchmarking» et de la veille technologique.

La conjoncture économique et les contraintes liées à l'évolution de la gestion des établissements de crédit obligent ceux-ci à avoir une approche plus fine et surtout plus objective des risques, de la rentabilité et de l'allocation des fonds propres.

Les banques ont généralement une idée exacte de leurs revenus, du coût de refinancement et des coûts opérationnels. Cependant, elles mesurent rarement le coût d'une activité, d'un processus et le coût du risque y afférent.

Dans la perspective de pallier ces limites, les Directions Générales de certains établissements de crédit ont développé des outils afin de déterminer la rentabilité par activité et processus. Il s'agit de mesurer à priori le coût d'une activité ou d'un processus puis à comparer ce coût aux revenus attendus ou actualisés afin d'en connaître la rentabilité.

Diverses méthodes probantes existent pour mesurer la rentabilité des activités bancaires avec leurs avantages et leurs limites. Il est toutefois indispensable de pousser l'analyse pour comprendre comment le risque agit sur les éléments de la création de la valeur que sont les produits, les prestations et les clients.

L'approche ABC (Activity Based Costing) qui est l'une de ces méthodes, connaît des débuts d'application dans des entreprises industrielles occidentales et certaines banques. Elle consiste à établir une cartographie des activités et des processus de la banque pour allouer les ressources et répartir les charges entre les objets de coûts que sont les produits, les prestations et les clients.

Cette approche conduit à optimiser l'allocation des ressources y compris les fonds propres. Elle pose en même temps **la problématique d'un objectif de croissance en prenant en compte l'allocation des ressources par activité, la mesure de la rentabilité par activité ainsi que la maîtrise des risques bancaires récurrents.**

Afin de mieux cerner cette méthode ABC, nous avons choisi d'axer notre étude sur la clientèle privée à la Société Générale de Banques au Sénégal.

II PRESENTATION DE L'ETUDE

La présentation de l'étude est structurée autour de son objet, son objectif, son intérêt, la méthodologie utilisée pour la mener et ses limites.

II .1 OBJET DE L'ETUDE

La présente étude a pour objet de proposer un outil de mesure de la rentabilité de la clientèle privée en prenant en compte le niveau de maîtrise des risques liés à cette catégorie de clientèle.

II.2 OBJECTIF DE L'ETUDE

L'objectif général portant sur la mesure de la rentabilité sera distingué des objectifs spécifiques relatifs à l'analyse d'une politique efficace de maîtrise des risques.

L'objectif général de mesure de la rentabilité consistera à s'assurer de la croissance régulière de l'activité bancaire tout en maintenant une allocation optimale des fonds propres.

L'atteinte de cet objectif sera possible à travers la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- l'analyse de la situation du client;
- l'analyse du risque de crédit et du risque opérationnel;
- l'analyse de la structure des coûts et de leur évolution;
- l'évaluation de la probabilité de non -remboursement du crédit;
- la mise en place d'un système d'information sur les engagements pour en suivre l'évolution;
- la détermination de la composition des fonds propres effectifs de la banque;
- l'évaluation d'un taux de rentabilité incluant le coût du risque permettant d'avoir une approche plus sélective des fonds propres par activité;
- l'optimisation de l'utilisation des fonds propres;
- la définition des priorités dans l'utilisation des ressources en temps et en capital;
- l'arbitrage entre les besoins réglementaires et les besoins économiques en ressources.

II.3 INTERET DE L'ETUDE

La présente étude revêt un triple intérêt : pour la S.G.B.S, le CESAG et pour le Mastérien.

● Pour la S.G.B.S.

A l'instar de toute entreprise, la S.G.B.S poursuit un objectif de rentabilité soutenue et durable. L'atteinte de cet objectif passe entre autre par la croissance de son Produit Net Bancaire⁶ (P.N.B) par activité et la maîtrise de ses frais généraux, le tout dans des conditions de prise de risques acceptables.

Ces risques doivent être couverts par le niveau des fonds propres effectifs requis par la réglementation prudentielle en matière bancaire.

Cette étude devrait aider la S.G.B.S à prendre en compte la gestion de ses activités et processus dans sa politique d'allocation des ressources. Elle devrait permettre aussi l'identification des produits, des clients, des activités et des zones géographiques en fonction de leur niveau de rentabilité.

A ce titre et au delà de la nouveauté de la méthode, l'ABC devrait être pour la S.G.B.S un outil efficace et pertinent, surtout si elle est couplée avec l'ABM⁷.

● Pour le CESAG et le Mastère

Pour le Mastère et au delà, le CESAG, cette étude devrait enrichir la base de données sur un des thèmes majeurs du secteur bancaire: *l'étude de la rentabilité*.

De façon générale, elle pourrait être une base d'information utile pour tous ceux qui travailleront dans le domaine du contrôle de gestion bancaire.

● Pour le Mastérien

L'étude nous permettrait d'avoir une meilleure connaissance de la nature des opérations bancaires, de leur rentabilité et des risques y afférents. Elle pourrait fournir également un outil permettant l'analyse de la rentabilité sous divers aspects y compris la couverture des risques par l'allocation des fonds propres.

Enfin, elle permettrait en outre de mieux cerner le risque opérationnel dont le degré de maîtrise dépend du degré d'exigence des organes de la banque et de la qualité de son organisation interne. En effet le risque opérationnel ne fait l'objet d'aucune exigence particulière dans le dispositif prudentiel actuel. Pourtant il est à l'origine de bien de défaillances bancaires observées au cours des dernières décennies. Ce fût notamment le cas des banques de développement en Afrique.

⁶ Le PNB est la différence entre les produits bancaires et les charges d'exploitation bancaires

⁷ Activity Based Management

II.4 METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour mener à bien cette étude, trois techniques de collecte d'information ont été utilisées:

- la revue de la littérature sur la gestion bancaire, le contrôle de gestion bancaire, l'actualité des techniques bancaires et la rentabilité par la méthode ABC/ABM en particulier, pour mieux asseoir nos connaissances ;
- la revue analytique des manuels de procédures de la politique d'octroi de crédit et de mobilisation de l'épargne à la S.G.B.S, pour comprendre les activités et processus étudiés ;
- l'entretien avec les responsables de la S.G.B.S pour l'identification et l'évaluation des activités et processus.

II.5 LIMITES DE L'ETUDE

La présente étude n'a pas la prétention de couvrir toutes les activités bancaires encore moins tous les risques auxquels la banque est confrontée ou serait amenée à être confrontée.

Elle se limite aux activités les plus courantes que sont les placements et les crédits puis aux risques de crédit et aux risques opérationnels relatifs à la clientèle privée de la S.G.B.S.

Il est important de noter également que pour des raisons professionnelles, liées au secret bancaire notamment, les données utilisées pour notre étude ont été estimées à partir des données du premier semestre 2002. La période sous revue portera sur une année civile.

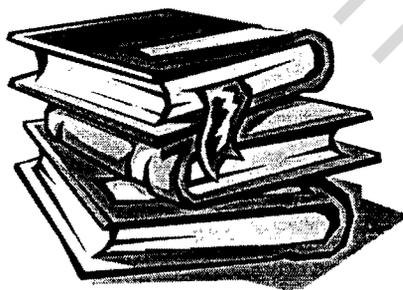
III PLAN DE L'ETUDE

Cette étude est organisée en deux parties, la première concerne le cadre théorique et la seconde le cadre pratique.

Le cadre théorique portera sur l'analyse de la rentabilité dans la banque et sur un certain nombre de dispositifs internes et réglementaires visant à mieux appréhender les risques encourus sur le marché des particuliers.

La seconde partie sera une application du cadre théorique à un scénario prévisionnel des activités de la S.G.B.S.

PREMIERE PARTIE :
LE CADRE THEORIQUE
DE LA
METHODE ABC/ABM



CHAPITRE I : LES METHODES D'ANALYSE DE LA RENTABILITE

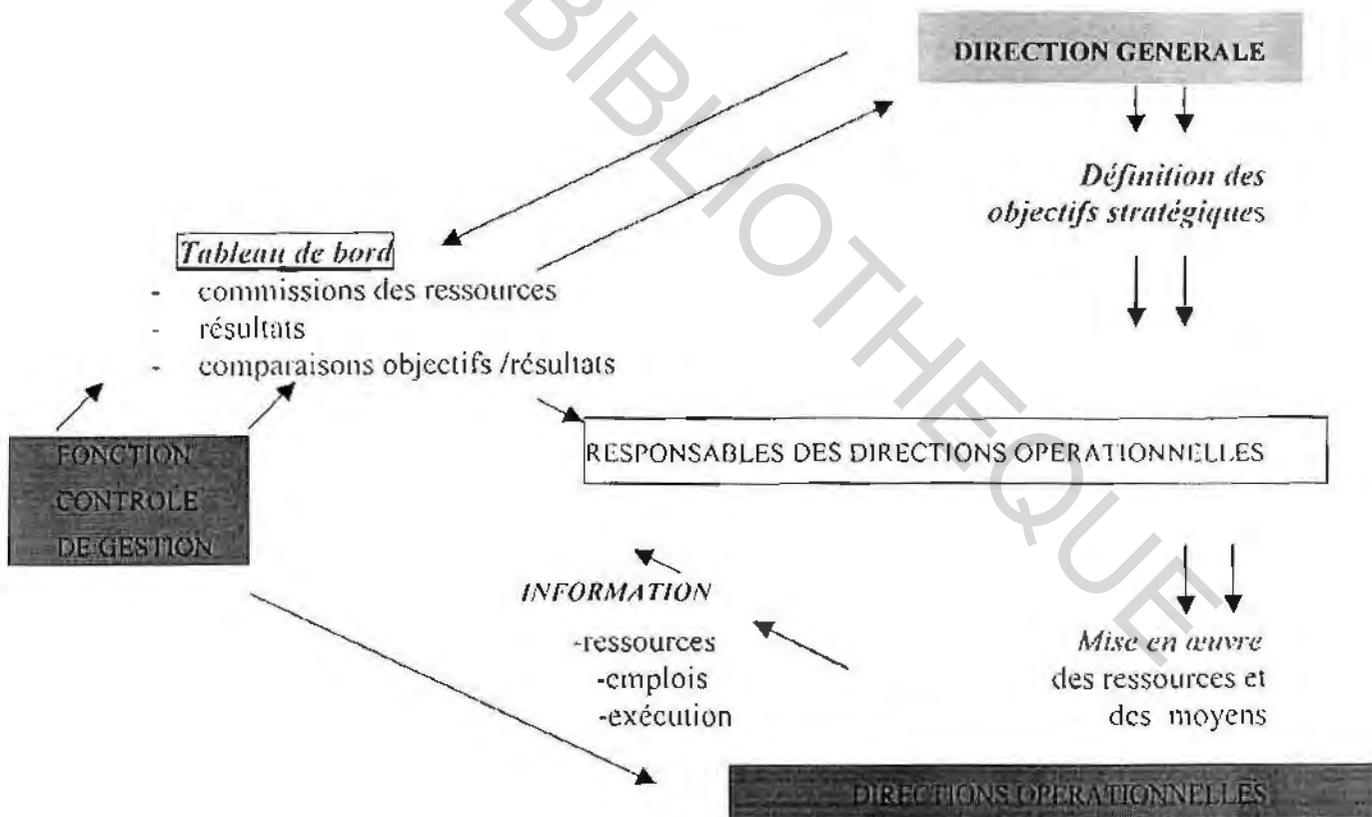
Il ne s'agira surtout pas de décrire de façon exhaustive les méthodes de mesure de la rentabilité. Les méthodes les plus récentes seront présentées eu égard au développement actuel du contrôle de gestion dans le domaine de la banque et de la finance.

L'analyse de la rentabilité des opérations bancaires requiert une implication de la direction générale et de l'ensemble des directions opérationnelles afin de permettre une maîtrise totale de la gestion de cette rentabilité.

Cette implication nécessite le positionnement de la fonction contrôle de gestion et une mise à niveau du système d'information de gestion.

La figure ci-dessous résume le schéma de gestion de la rentabilité :

Figure 1 : Gestion de la rentabilité*



* Source : Livre Blanc de la Commission Bancaire Française sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, 1998

Avant de répertorier les principales méthodes de calcul de la rentabilité présenter, seront identifiées les différentes catégories de risques que le niveau de la rentabilité se doit de couvrir pour qu'une banque soit pérenne et continue durablement ses activités.

1.1 LES PRINCIPAUX RISQUES LIES A L'ACTIVITE BANCAIRE

La recherche de la maîtrise du risque est une constante du travail du banquier.

Cette notion essentielle de risque dans l'activité quotidienne du banquier peut être étudiée selon la classification du Secrétariat de la Commission Bancaire française de 1996 qui en distingue trois grandes catégories :

- les risques politiques ;
- les risques bancaires et
- les risques techniques.

I.1.1 LES RISQUES POLITIQUES

Les risques politiques comprennent :

- *le risque de management* lié aux actionnaires (divisés ou faibles), à l'équipe dirigeante (mal informée, défailante, divisée, inadaptée) ou à l'organisation interne (inadaptée).
- *le risque stratégique* dû à l'incohérence du positionnement offre/demande au regard des forces et faiblesses de la banque, à court ou moyen terme.
- *le risque « éthique »* recouvre l'ensemble des activités, en particulier celles soumises à une obligation spéciale qu'elle soit réglementaire, fiscale ou déontologique.
- *le risque extérieur* concerne la mauvaise appréciation des risques politiques, sociaux, humains, internationaux, systémiques et les mauvaises réactions ou parades.

1.1.2 LES RISQUES BANCAIRES

Les risques bancaires regroupent :

- *les risques économiques* qui portent sur des erreurs de prévisions, de calcul de taux de rentabilité, un provisionnement incertain, un contrôle de gestion défailant, etc.
- *les risques de contrepartie*, relatifs à la qualité de la signature, au crédit ou à la défaillance du marché interbancaire ou de la clientèle. Ils peuvent être sectoriels, géographiques pour le risque-pays, mal répartis en cas de mauvaise division des risques et porter sur les produits/supports, la liquidité/transformation (*risque d'illiquidité*), la solvabilité/rentabilité, les taux d'intérêt et de change, les titres, le règlement/livraison, les transferts.

▪ **le risque d'image** est celui qui est susceptible d'affecter la bonne marche de l'activité dans un environnement conjoncturel.

I. 1. 3 LES RISQUES TECHNIQUES

Les risques techniques concernent les risques opérationnels, les risques sur les systèmes d'information, les risques environnementaux.

▪ **les risques opérationnels** comprennent:

- *les risques techniques divers;*

- *le risque technologique ou industriel*, inhérent à tout investissement structurant le processus de production pour le long terme, cas de l'architecture informatique par exemple.

- *les risques sur les biens et les personnes* sont susceptibles de mettre en cause la sécurité physique du personnel ou des biens de l'entreprise. Il s'agit par exemple des incendies, vols et détournements.

- *les risques humains et organisationnels* sont liés à la défaillance du personnel sur le plan de la compétence des hommes clés et leur degré de dépendance, la structure de l'organigramme.

- *les risques juridiques, fiscaux et pénaux* sont liés au non-respect des dispositions réglementaires et fiscales et à l'action des tiers avec lesquels l'entreprise est appelée à travailler.

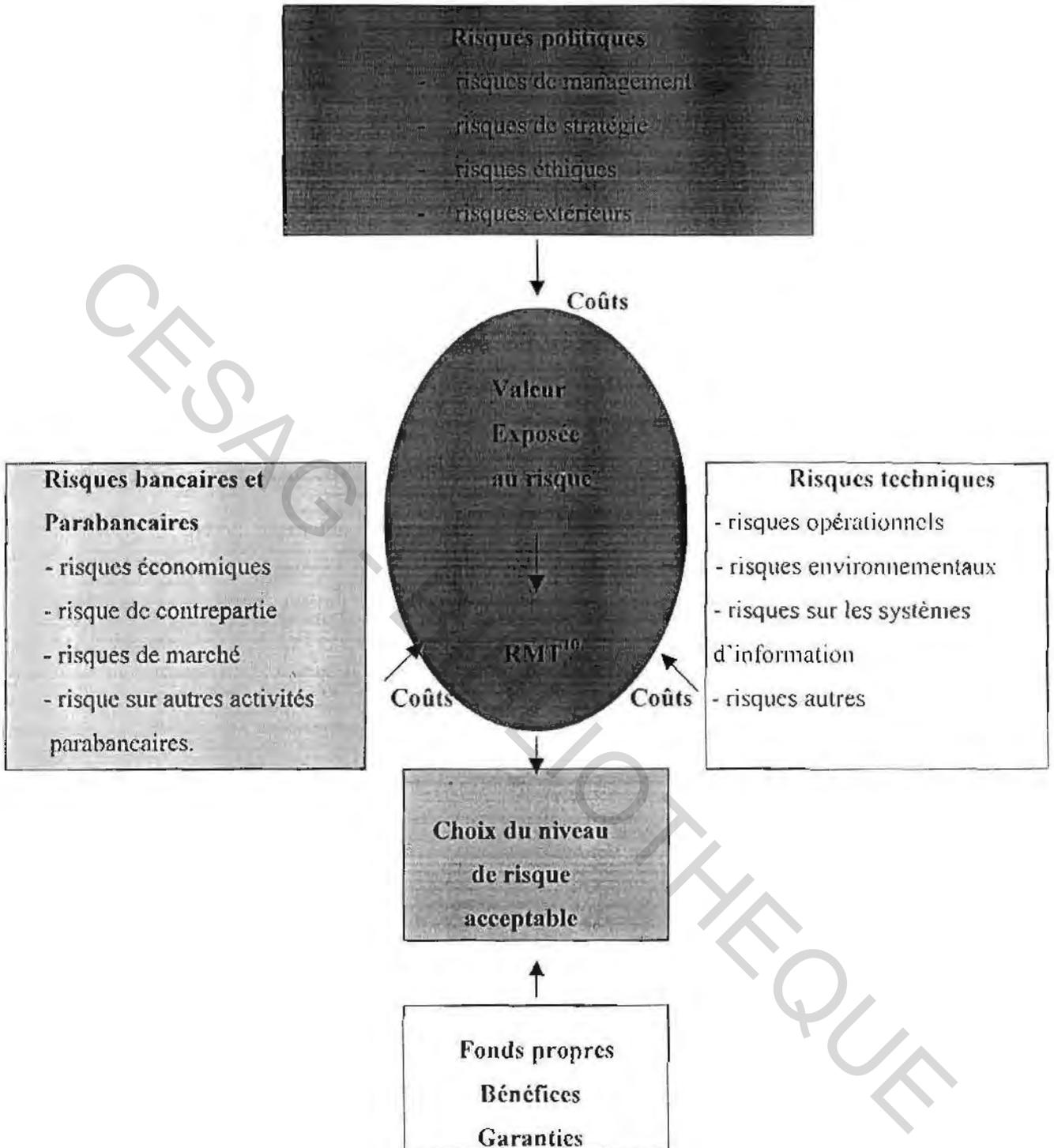
▪ **les risques sur les systèmes d'information** concernent les traitements qui font des pertes d'information, le non-transfert de capitaux, l'altération des informations et l'incapacité à faire face aux pannes, défaillances, fraudes, malveillances, catastrophes.

▪ **les risques environnementaux** qui peuvent être naturels ou sociaux .

Au total la constellation des risques bancaires peut être schématisée⁹ ainsi :

⁹ Source SGCB- Formation Professionnelle et Assistance Bancaire, Taxinomie des risques bancaires, page 36, in Méthodes d'analyse financière des établissements de crédit.

Figure 2 : Constellation des risques liés aux activités bancaires



¹⁰ RMT : Risque maximum tolérable

Les relations entretenues avec les particuliers sont susceptibles de générer des risques variés et de nature très différente. Le risque de contrepartie est le plus important même s'il n'est pas le seul en jeu : les interventions mal négociées dans le temps et dans l'espace sur le marché des particuliers peuvent aboutir à une exposition probable à la plupart des risques présentés dans le schéma ci - dessus.

I. 1. 4 QUELQUES REMARQUES SUR LE MARCHÉ DE LA CLIENTELE DES PARTICULIERS

Le marché des particuliers est considéré par la plupart des établissements de crédit comme un marché secondaire par rapport à celui des entreprises.

Les prestations de services offertes sont nombreuses et diverses en terme de risques, de compétences et de rémunérations. Elles concernent les activités courantes de crédit et de gestion de patrimoine, le conseil en acquisition et vente de titres, les opérations courantes bancaires et l'intervention sur le marché de change.

Aussi, l'accentuation de la concurrence, la mondialisation des échanges et les évolutions technologiques agissent en permanence sur les économies. Les établissements bancaires n'y échappent point, car contraints depuis une dizaine d'années de s'adapter à une forte déréglementation, à la diminution sensible des marges d'intermédiation, à l'évolution de leurs structures d'exploitation et aux impératifs de productivité et surtout de rentabilité.

I. 1. 4. 1 LES PRINCIPALES CAUSES DE DEFAILLANCE DES PARTICULIERS

Les causes de défaillance des particuliers sont multiples et variables en fonction des lieux et des périodes. Toutefois, un certain nombre d'entre elles apparaissent comme récurrentes. Il peut s'agir de causes trouvant leur origine en l'individu ou des causes liées à l'environnement.

I. 1.4.1. 1 LES CAUSES RELATIVES A LA SITUATION PERSONNELLE

Elles sont nombreuses, les plus importantes étant :

- ✓ le changement de statut professionnel, d'adresse, de conditions sociales ;
- ✓ l'insuffisance de revenus , de sécurité sociale ou d'assurance ;
- ✓ le mauvais choix ou conseil sur les concours antérieurs ;
- ✓ le surendettement ;
- ✓ les dépenses ostentatoires ;
- ✓ la mauvaise foi.

I. 1. 4. 1. 2 LES CAUSES LIEES A L'ENVIRONNEMENT

Elles concernent essentiellement:

- ✓ le licenciement, le chômage, la retraite;
- ✓ les cas de force majeure (inondations ,incendies , vols, guerres, accidents, divorces, maladies, décès) ;
- ✓ les conditions de banque ;
- ✓ le risque systémique ;
- ✓ la conjoncture ;
- ✓ le changement de réglementation fiscale.

L'existence d'un cadre réglementaire de prévention de certaines catégories de risques rend la maîtrise de ceux-ci obligatoires pour les banques et établissements financiers.

I. 1.5 LE CADRE REGLEMENTAIRE DE LA PREVENTION DES RISQUES

Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers sont conformes aux dispositions du 4^e alinéa de l'article 22 du traité du 14 novembre 1973 créant l'UMOA¹¹ et aux règles du Comité de Bâle en matière de fonds propres réglementaires. Elles portent sur les domaines ci après:

- *les conditions d'exercice de la profession ;*
- *la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers et*
- *les normes de gestion qui sont plus internes que réglementaires.*

La prévention des risques est établie sur la base du respect scrupuleux de normes réglementaires édictées sous forme de ratios, dont les plus importants sont :

- ✓ le ratio de liquidité,
- ✓ le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes;
- ✓ le principe de division des risques;
- ✓ le ratio global de couverture des risques .

¹¹ Union Monétaire Ouest Africaine.

I. 1. 5. 1 LE RATIO DE LIQUIDITE

Il permet de mesurer et de contrôler le risque d'illiquidité ou de se prémunir de l'éventualité qu' un établissement de crédit ne puisse pas faire face pendant un certain délai à la non-disponibilité de tout ou partie de ses ressources.

Le ratio ainsi défini appelé " coefficient de liquidité " s'applique à l'ensemble des banques et établissements financiers dans la zone UMOA.

Il se calcule comme suit :

Actifs liquides (durée résiduelle < 1 mois) + Net prêteur des opérations de trésorerie et interbancaires

Passifs exigibles à très court terme (1 mois) + Nets emprunteurs des opérations de trésorerie et interbancaires

Le net prêteur ou emprunteur se calcule par la différence entre les encours débiteurs et les encours créditeurs.

Encours débiteurs = Avoirs en caisse + Comptes débiteurs à vue + prêts au jour le jour + Billets de trésorerie + Certificats de dépôts ayant plus d'un mois à courir + Titres de créances négociables + 100% des fonds propres nets au sens du ratio de solvabilité.

Encours créditeurs = Comptes créditeurs à vue + Emprunts au jour le jour + Autres emprunts ayant plus d'un mois à courir auprès du Trésor public, CCP et autres établissements bancaires.

La différence est dite "net prêteur" lorsque encours débiteurs > encours créditeurs et "net emprunteur" lorsque encours débiteurs < encours créditeurs.

La norme à respecter par les établissements bancaires assujettis est fixée à 75% minimum par la BCEAO.

I. 1. 5. 2 LE COEFFICIENT DE FONDS PROPRES ET RESSOURCES PERMANENTES

Ce coefficient a pour objectif de limiter le risque de transformation en s'assurant que les banques et établissements financiers disposeront dans le moyen terme de ressources suffisantes pour couvrir leurs emplois à moyen et long termes.

Il est défini par le rapport suivant :

$$\frac{\text{Fonds propres} + \text{ressources permanentes}}{\text{Actifs immobilisés} + \text{emplois} \geq 5 \text{ ans}} \geq 75\%$$

La norme à respecter pour ce ratio est fixée à **75% minimum** ¹².

I. 1. 5. 3 LE PRINCIPE DE DIVISION DE RISQUES

L'un des objectifs des Autorités de régulation est d'empêcher une concentration excessive des risques sur un nombre limité de contreparties.

Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature est limitée à **75%** des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement **25%** des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier est limité à huit (**8**) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

I. 1. 5. 4 LE RATIO GLOBAL DE COUVERTURE DES RISQUES

L'objectif de ce ratio est d'imposer aux banques une exigence globale de fonds propres en rapport avec les risques de contreparties et de marché.

Ce ratio est le ratio Cooke défini par le Comité de Bâle en 1988 et repris sous le vocable de ratio de solvabilité par les directives européennes d'avril et décembre 1989. Il fait également partie du dispositif prudentiel de la BCEAO et s'impose aux banques de l'espace UMOA.

Il est calculé en rapportant le total des fonds propres au volume pondéré des engagements. La norme de ce ratio est de **8 %**.

L'identification des risques bancaires et du cadre réglementaire de leur gestion permet de mieux appréhender le calcul de la rentabilité à travers les méthodes actuelles.

¹² Source : document du dispositif prudentiel de la BCEAO du 1^{er} janvier 2000.

I. 2 LES METHODES DE CALCUL DE LA RENTABILITE

Le contexte concurrentiel actuel oblige toute banque à connaître et à suivre les conditions de sa rentabilité, surtout en matière de crédit.

Les enjeux liés aux dilemmes *risque/rentabilité* et *coût/efficacité* et la difficulté de mesure des risques ont contraint les services contrôle de gestion des banques à imaginer d'autres méthodes de calcul de la rentabilité.

I. 2. 1 RISQUE ET RENTABILITE : DEUX OBJECTIFS APPAREMMENT CONTRADICTOIRES

L'activité bancaire doit concilier deux objectifs apparemment contradictoires à savoir :

- développer le volume de l'activité bancaire de façon rentable et
- maintenir un niveau de risque acceptable pour rester pérenne.

En matière de crédit aux particuliers les risques existent, certes, mais sont moindres par rapport au crédit octroyé aux entreprises. Cependant les relations entre banque et particuliers, au delà de simples opérations courantes de crédit, très souvent couvertes par les virements permanents, les prélèvements, l'assurance, les garanties réelles, sont toujours sujettes à des risques potentiels et peuvent aboutir à des situations contentieuses.

Dans tous les cas, l'objectif final est la rentabilité des ressources mobilisées. Pour se faire *croissance des activités* et *prise de risque* doivent être appréciés concomitamment.

I. 2. 2 LE RISQUE SE MANIFESTE À MOYEN ET LONG TERME

Les crédits bancaires sont d'autant plus longs que les particuliers sont économiquement et financièrement nantis. En outre plus la durée de l'engagement est longue, plus le risque est important. La qualité de l'étude préalable des demandes de crédit et la rigueur dans le suivi des risques sont déterminantes dans l'appréciation du risque.

Aussi, les entités opérationnelles de la banque se devraient de suivre les risques au quotidien et se préparer à une réactivité maximum pour leur appréhension.

I. 2.3 L'EQUILIBRE EFFICACITÉ/COÛT : UN DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES

Les banques et établissements financiers évoluent dans un environnement risqué. Ce qui les oblige à multiplier les contrôles et les mesures de sécurité. Le niveau du risque diminue lorsque l'on augmente le dispositif de maîtrise / contrôle. Mais ces pratiques découragent et limitent le dynamisme du développement et au delà d'un niveau optimum, l'accroissement des frais de ce dispositif de maîtrise / contrôle que sont les frais de personnel, l'investissement informatique, devient plus important que les gains supplémentaires en matière de gestion du risque.

L'enjeu est donc pour toute banque de déterminer le point d'équilibre *efficacité/coût* de son dispositif de maîtrise des risques puis d'en arbitrer la relation afin de dégager une *rentabilité suffisante*. D'où la nécessité d'avoir une méthode adaptée de calcul de la rentabilité qui intègre ces dilemmes.

I.2. 4 LES NOUVELLES METHODES DE CALCUL DE LA RENTABILITE

Les développements récents du contrôle de gestion ont abouti à la remise en cause partielle ou totale pour des raisons liées à leurs limites techniques, des anciennes méthodes de calcul de la rentabilité que sont :

- *la procédure budgétaire et d'allocation des ressources* pour leur inefficacité à la fois en cas de ralentissement des activités et de modernisation des services opérationnels;
- *la comptabilité analytique et les méthodes d'identification des coûts et des résultats* du fait de l'inadéquation croissante des méthodes d'allocation des charges indirectes;
- *la mesure des performances par la productivité* avec l'unité monétaire comme seul élément de mesure et l'absence de comparaison avec la concurrence du fait du caractère exclusivement économique et financier et surtout interne du "reporting".

La matrice des objectifs –méthodes¹³ ci – dessous résume les relations entre les anciennes méthodes et l'analyse de la rentabilité.

¹³ Source : Livre blanc de la Commission Bancaire Française de 1998 sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, 1998, page 74 .

Figure 3 : Matrice des méthodes classiques de calcul des coûts et Analyse de la rentabilité

Désignations des outils	Méthodes	Niveau de pertinence de la méthode
Coûts complets réels	Mesure de performance	Adaptée sous conditions
Coûts standards	Prévisions /Budgets	Adaptée
Coûts marginaux	Productivité marginale	Inadaptée
Coûts partiels ou semi -complets	Comptabilité analytique	Sans signification
Coûts directs/indirects	Comptabilité analytique	Sous conditions
Coûts variables/fixes	Comptabilité analytique	Adaptée
Coûts de marché	Mesure de performance	Sans signification
Coûts cibles	Prévisions /Budgets	Sans signification
Prix de cession internes	Comptabilité analytique	Adaptée

De notions nouvelles ont fait leur apparition et se proposent de pallier les limites des anciennes, sans pour autant être parfaites à leur tour comme l'indique le tableau de comparaison ci - dessous.

Cette étude s'inscrit dans cette mouvance en présentant les principales méthodes actuelles de calcul de la rentabilité de la banque, notamment celles qui s'appliquent aux activités bancaires et plus particulièrement à la clientèle privée.

1.2. 4.1 LA METHODE DU BUDGET BASE ZERO - BBZ

Elle consiste en une approche radicale de l'allocation des ressources en évaluant systématiquement la pertinence des activités et des missions réalisées par un service de la banque.

Par le truchement de trois critères : *le coût, la qualité et la pertinence stratégique* des activités et missions réalisées, la méthode BBZ permet de modifier certains comportements conventionnels associés à la procédure budgétaire dans la banque:

- en élargissant la procédure budgétaire par l'arbitrage entre résultats à atteindre et ressources allouées et non exclusivement sur le seul niveau d'allocation des ressources ;
- en obligeant les centres de support à s'organiser en tant que producteurs de résultats, plutôt que de simples utilisateurs de moyens, par la fixation d'objectifs mesurables.

I.2. 4.2 LA METHODE DU «BENCHMARKING»

Cette méthode permet la comparaison systématique des performances de la banque avec celles des autres banques concurrentes grâce à l'étalonnage concurrentiel ou «benchmarking» pour aboutir à l'amélioration continue des systèmes d'information de gestion et à l'adaptation du contrôle de gestion à la pratique d'un marketing stratégique.

Le «*benchmarking*» peut être adapté au niveau de l'objectif global de la banque ou de ses objectifs généraux mais également à la croissance du Produit Net Bancaire. Il s'adresse surtout aux fonctions ou processus clés de la banque.

La méthodologie préconisée par le «benchmarking» prévoit cinq étapes :

1. identifier une banque cible reconnue pour son excellence globale ou pour son excellence sur une fonction ou un processus clé ;
2. mesurer des écarts de performance entre la banque ou la fonction et la banque ou fonction observante ;
3. organiser un échange d'expériences avec les responsables de la banque ou de la fonction cible ;
4. identifier et analyser des facteurs de performance spécifiques à la banque ou fonction cible ;
5. planifier des actions pour adapter à la banque observante les approches du leader.

I.2. 4.3 «LE REENGINEERING»

Le «*reengineering*» est une méthode ponctuelle d'aide à la décision et à l'amélioration des performances. Le principe du «*Business Process Reengineering*» – B.P.R consiste à repenser l'organisation de la banque en analysant systématiquement ses activités et en évaluant leur pertinence par rapport aux clients, qu'ils soient finaux (marché) ou internes (ressources de la banque).

L'opération conduit ainsi à améliorer des activités et à supprimer ou externaliser celles qui ne sont pas valorisantes auprès des clients.

1.2. 4.4 L'ANALYSE DE LA VALEUR

L'analyse de la valeur s'utilise traditionnellement dans le cadre des études de faisabilité pour le lancement de nouveaux produits ou prestations. Elle consiste à passer en revue les fonctionnalités d'un produit ou les éléments d'une prestation dans le but d'en définir les composantes les plus valorisées par le client final.

Les scénarios d'optimisation économiques sont étudiés en parallèle avec pour objectif l'amélioration de la standardisation des activités et des processus pour aboutir à la création de plates-formes à partir desquelles sont réalisées les différenciations finales des produits et prestations.

L'objectif est de maximiser l'arbitrage valeur/coût avant toute décision de lancement d'un nouveau produit/prestation afin d'en déduire les résultats attendus.

1.2. 4.5 LA METHODE DU COUT CIBLE

Elle s'utilise également dans le contexte de lancement d'un produit/prestation.

Le coût cible s'exprime par une contrainte financière formelle fondée sur la comparaison entre le prix de vente concurrentiel donné à la suite des études de marketing et de concurrence et la marge attendue définie par la direction générale.

Cette contrainte se formule par l'équation suivante :

$$\text{Coût cible} = \text{Prix de vente concurrentiel} - \text{Marge attendue}$$

La Direction générale peut diviser le coût cible global en autant de coûts cibles partiels pour les différentes composantes du produit/prestation.

Dans la pratique le coût cible tend à être intégré aux pratiques courantes de «reengineering» dont-il devient un outil associé dans les opérations de restructuration ou de réorganisation des processus.

1.2. 4.6 LA VALEUR AJOUTEE DIRECTE

L'optimisation de la valeur ajoutée directe est une approche comptable d'aide à la décision sur le calcul de la valeur ajoutée. La valeur ajoutée s'obtient par la différence entre le *prix de vente* d'un produit/prestation et les *prix d'achat* des ressources consommées par ce produit/prestation.

La valeur ajoutée directe ainsi obtenue doit rémunérer les ressources mises en œuvre par l'entreprise: le personnel, les équipements et infrastructures, les capitaux empruntés et les fonds propres.

Cette approche se veut en rupture avec l'approche traditionnelle en coûts complets qui part du prix de revient global du produit ou de la prestation pour en déduire une marge nette par différence avec le prix de vente.

1.2. 4.7 LA METHODE ABC/ABM

Les méthodes ABC-Activity Based Costing et Activity Based Management –ABM sont très liées.

L'étude portant sur l'ABC/ABM sera largement développée dans le chapitre suivant.

La méthode ABM qui se veut un prolongement de l'ABC sera décrite brièvement.

La gestion par les processus -ABM- se fonde sur la description des activités et la comptabilisation de la consommation des ressources comme support technique.

L'ABM a pour ambition de répondre aux insuffisances de l'organisation en centres de responsabilité en mettant en place des dispositifs de suivi-évaluation de l'ensemble des activités concourant à la mise à la disposition d'un produit ou d'une prestation au client.

Elle a une démarche de mise en œuvre commune avec la méthode ABC, mais se distingue de celle-ci par une réorganisation des tâches et des activités et la recomposition des responsabilités.

CHAPITRE II L'APPROCHE DE LA RENTABILITÉ PAR LES ACTIVITES OU ACTIVITY BASED COSTING /ABC¹⁴

Les activités bancaires ont fortement évolué au cours de ces deux dernières décennies sans que leur maîtrise par les établissements bancaires ne soit toujours totale.

De ce fait, la gestion de ces activités et la mesure de leur rentabilité deviennent de plus en plus des objectifs à atteindre pour s'assurer de la nécessité ou de l'utilité de chacune d'entre elles dans le processus de formation des résultats et de maîtrise des risques.

L'application récente de l'approche ABC par les entreprises en général et dans le cadre spécifique du calcul de la rentabilité en France sera exposée en un premier temps. Les perspectives offertes par cette méthode seront évoquées en second lieu.

II. 1 L'APPROCHE ABC (ACTIVITY BASED COSTING) ET SES APPORTS EN FRANCE

La présentation de la méthode ABC se fera en rappelant ses fondements théoriques et pratiques avant d'aborder ses apports récents aux entreprises de production et de services à travers une étude effectuée par les cabinets Armstrong Laing Group et Arthur Andersen en 2000.

II. 1. 1 PRESENTATION DE LA METHODE

La méthode ABC sera définie en un premier temps avant d'être schématisée. La relation entre cette méthode et le rôle du contrôle de gestion sera également expliquée en second lieu.

II. 1. 1. 1 DEFINITION

La méthode **ABC**¹⁵ (Activity Based Costing) ou comptabilité par les activités se veut une réponse aux limites des méthodes de comptabilité analytique traditionnelle relatives à l'inadéquation des méthodes d'allocation des charges indirectes.

¹⁴ Les notions ABC et ABM désigneront toujours la même méthode de calcul de la rentabilité dans notre étude.

¹⁵ Source : Contrôle de Gestion Bancaire, Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, 3^e édition, page 372.

Elle s'inscrit également dans une nouvelle approche de l'organisation et du management de l'entreprise et de *la gestion par les processus*.

Le principe fondateur de l'ABC est d'utiliser les *activités* d'un centre de responsabilité comme interface entre les ressources et les objets de coûts.

La démarche est la suivante :

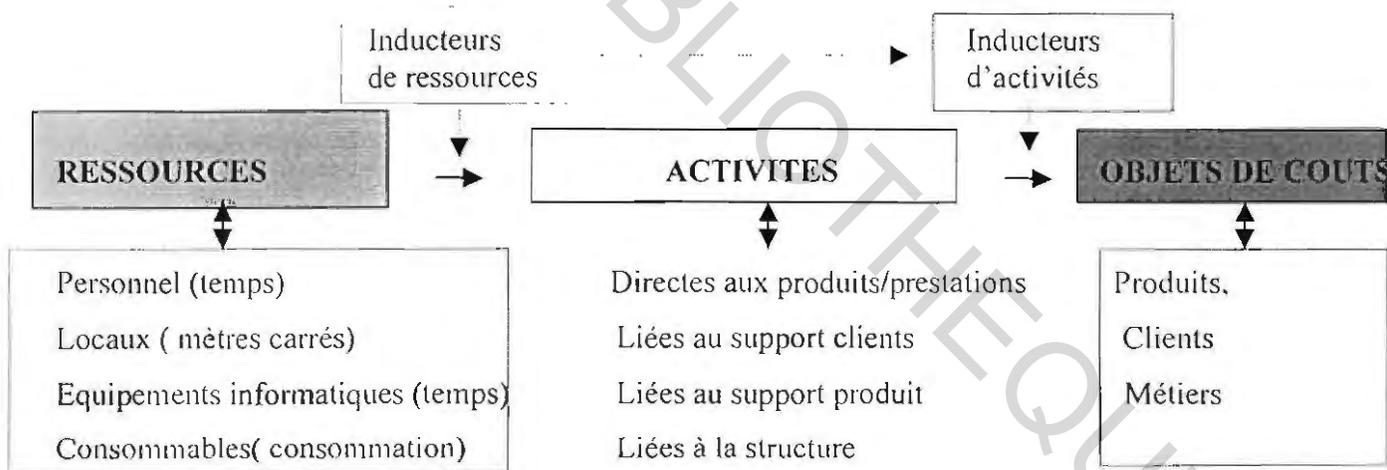
1. établissement d'une cartographie des activités bancaires ;
2. allocation des ressources aux activités et
3. consommation des activités par les objets de coûts.

II. 1.1.2 LE MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse reprendra la démarche méthodologique en distinguant les variables expliquées (objets de coûts) des variables explicatives (ressources et activités).

Schématiquement les étapes de la méthode ABC sont formalisées ainsi :

Figure 4 : Schéma des étapes de la méthode ABC



II.1.1.2.1 LA CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES

Une *activité* est définie « comme une combinaison de personnes, de technologies et de méthodes qui permet la réalisation d'un produit ou d'une prestation donné(e)¹⁶ ».

Elle est constituée d'un ensemble de tâches qui sont des opérations élémentaires de base.

¹⁶ Source : Bescos P.L., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G : Contrôle de gestion et management, page 253, 4^e édition Ed Monchrestion , 1997

Un ensemble d'activités engagées pour l'atteinte d'un objectif commun constitue un *processus*.

L'identification ou cartographie des activités consiste à classer les activités en fonction de leur contribution à la formation du Produit Net Bancaire. Elle se fait par entretiens, observations et analyse des données historiques de la banque.

II.1.1.2.2 L'ALLOCATION DES RESSOURCES AUX ACTIVITES

Les ressources sont définies comme l'ensemble des moyens nécessaires pour réaliser une activité : personnel, équipements, locaux, consommables.

Dans cette deuxième étape, les ressources consommées par un service sont allouées aux différentes activités réalisées par ce service.

La méthode ABC estime qu'une part importante des ressources est directement imputable aux activités. Pour aboutir au coût des processus il suffit de déterminer les consommations d'activités par les processus identifiés.

Les activités les plus courantes répertoriées par la méthode ABC dans le secteur bancaire et financier sont :

- ⇒ **les activités liées aux produits/prestations vendus** dont les ressources sont évaluées en fonction du volume consommé ;
- ⇒ **les activités liées au support des produits/prestations** pour lesquelles les ressources consommées dépendent de la complexité des produits et prestations, de l'organisation de la chaîne de traitement administratif, de la qualité des équipes en contact avec la clientèle;
- ⇒ **les activités liées au support client** qui consomment les ressources en fonction du nombre de clients, de leur degré d'hétérogénéité et de leur spécificité ;
- ⇒ **les activités de structure** pour lesquelles la consommation de ressources sera évaluée indépendamment des volumes produits et vendus et de la composition des portefeuilles de la clientèle et des produits. Cette étape dépend beaucoup de la première en ce sens que c'est à partir de la détermination de la nature des activités que l'affectation des ressources est opérée.

II. 1. 1. 2.3 LA CONSOMMATION DES ACTIVITES PAR LES OBJETS DE COÛTS

La détermination des inducteurs d'activités constitue la troisième étape pour allouer les coûts des activités aux objets de coûts.

L'*inducteur* d'activités est défini comme une unité de mesure qui rend compte de la consommation d'activités par les objets de coûts que sont les produits, les services, les clients et les métiers.

Pour faciliter la démarche il est conseillé de déterminer les inducteurs d'activités en même temps que les activités.

Dans la pratique l'identification de ces inducteurs d'activités est délicate en raison de la diversité de leur nature (volume, qualité, complexité, technicité, niveau). Il en résulte que le schéma d'imputation des charges indirectes est plus complexe en méthode ABC que dans les modèles classiques. En effet on ne se limite pas seulement à l'identification des unités d'œuvre, le résultat attendu est une amélioration significative de la pertinence des informations comptables.

C'est en cela que l'apport de la comptabilité analytique par activité est nécessaire à la méthode ABC.

En effet, l'utilisation de la surface occupée, du salaire moyen, d'un taux d'intérêt moyen ou du nombre de tâches requises pour une activité permet de déterminer le coût d'un processus, d'un produit ou d'une prestation.

II. 1. 1. 3 LE CONTROLE DE GESTION ET L'ABC

Le rôle du service contrôle de gestion est central dans la méthode ABC en ce sens qu'il est à la fois prescripteur de la méthode et acteur clé de sa mise en œuvre.

Toutefois le principal problème posé au contrôleur de gestion par la méthode ABC demeure celui de la décision de mettre en place ou non cet outil de mesure de rentabilité dans la banque.

Ce débat continue encore dans les milieux bancaires en France, pays dans lequel il existerait peu d'expériences confirmées à la suite de l'application de la méthode ABC.

Pourtant l'étude menée par les cabinets de consultants Armstrong Laing Groupe et Arthur Andersen tranche clairement d'avec cette appréhension du milieu bancaire français.

II. 1.3 L'UTILISATION DE L'ABC EN FRANCE

L'utilisation de la méthode ABC/ABM en France sera évoquée à travers le résumé de l'étude menée par les cabinets Armstrong Laing Groupe et Arthur Andersen sur la question.

II. 1.3.1 L'ABC/ABM: Où en est-on actuellement ?

Cette étude présente le résumé des résultats du volet français de l'enquête internationale (Allemagne, Canada, Etats-Unis, France, Grande-Bretagne, Italie, Japon) sur la méthode ABC/ABM menée conjointement en France par l'Edhec, la D.F.C.G¹⁷, Armstrong Laing et Arthur Andersen. L'enquête a pour but de mieux connaître les modalités réelles de la mise en œuvre ou les raisons de l'absence d'utilisation de cet outil de management.

Elle porte sur l'analyse d'un questionnaire adressé en décembre 1999 à 2342 membres de la D.F.C.G 48% des réponses émanent de Directeurs Financiers, 36% de Contrôleurs de Gestion et 16% de personnes occupant d'autres fonctions.

Les entreprises qui ont répondu sont autant dans l'industrie (50,5%) que dans les services (49,5%) et leur répartition est homogène en terme de taille. La notoriété de l'ABC/ABM est forte puisque 92% des entreprises interrogées connaissent la méthode et que 94% d'entre elles en ont une opinion favorable. 20% des entreprises interrogées l'ont déjà mis en place et 26% ont entamé une réflexion à ce sujet.

II. 1.3.2 Caractéristiques des entreprises qui ont mis en place la méthode ABC

La méthode ABC/ABM est utilisée à la fois par les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de service.

a) Une méthode de gestion de plus en plus utilisée par les PME

Si traditionnellement l'ABC a d'abord été mis en place dans les grands groupes, de plus en plus de PME l'adoptent aujourd'hui.

On constate cependant que l'ABC est encore très peu utilisée dans les très petites entreprises. En effet, 45,8 % des entreprises l'ayant mise en place réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et 73% ont plus de 200 salariés.

b) Une utilisation qui s'étend au secteur des services

Il ressort de l'étude qu'à ce jour la mise en place de l'ABC est plus répandue dans le secteur industriel (63,6%) que dans celui des services (36,4%).

¹⁷ DFCG : Association des Directeurs Financiers des Contrôleurs de Gestion

Cette tendance est en train d'évoluer car des secteurs comme la banque, l'assurance et les télécommunications se penchent activement sur la question.

II. 1. 3.3 Les raisons de la mise en place de l'ABC

Face à l'augmentation des coûts indirects, au manque de pertinence des informations obtenues à l'aide des méthodes traditionnelles et aux impératifs liés à la concurrence, la nécessité de développer de nouveaux modes de détermination des coûts de revient s'est imposée.

II. 1.3.4 Les décisions prises à partir du système ABC/ABM

La méthode ABC permet de prendre des décisions multiples, tant opérationnelles que stratégiques. Ainsi, le calcul de coûts de revient par produit permet de décider l'abandon de certains produits. L'ABC-ABM est de plus en plus utilisée pour des décisions liées à la sous-traitance de certaines activités ou prestations.

L'ABC permet de comparer les coûts des activités réalisées par une entreprise avec celui proposé par un fournisseur extérieur et de mesurer l'impact en termes de coûts et d'organisation du recours à la sous-traitance.

L'ABM permet de repenser l'organisation des processus en utilisant une analyse fine des activités (Reengineering des processus).

L'utilisation de cette méthode pour les budgets (ABB¹⁸) permet de prendre des décisions liées à l'acceptation de certaines commandes en fournissant un outil d'élaboration de devis. Cela permet aussi de simuler l'impact d'une nouvelle commande sur la consommation d'activités et de ressources.

II. 1.3. 5 Caractéristiques des modèles réalisés

L'ABC est une méthode très flexible qui dans 50% des cas a été étendue aux activités de toute l'entreprise, contre 25% à un groupe d'entités et 25% à une entité unique . Même si dans 67% des cas, le modèle ABC comporte plus de 20 activités, l'étude fait ressortir des différences importantes en termes de types de nombre d'activités suivies et de coûts inclus dans l'analyse. Beaucoup d'entreprises se servent de l'ABC pour suivre les coûts indirects (de production, les frais généraux et d'administration), ce qui est l'intérêt premier de la méthode, mais nombreuses sont les entreprises qui incluent aussi les coûts directs dans l'analyse.

Le tableau 1 nous donne une indication sur les types de coûts imputés aux activités.

¹⁸ ABB - Activity Based Budget

Tableau 1 - Types de coûts imputés aux activités

Coûts directs de production ou d'achat de prestations de services	22,8 %
Coûts indirects de production ou d'achat de prestations de services	22,1 %
Frais de vente	16,9 %
Frais généraux et d'administration	20,8 %
Les coûts fixes et les coûts variables	18,2 %
Autre	1,3 %

L'ABC utilise des inducteurs pour associer les ressources aux activités (inducteurs de ressources) et les activités aux objets de coûts (inducteurs d'activités). Si les entreprises interrogées cherchent d'abord à respecter le lien de causalité entre les inducteurs et les activités, elles ont toutefois aussi la préoccupation de la facilité d'obtention des données comme le montre le tableau 2.

Tableau 2 - Critères de choix des inducteurs

Importance des liens de causalité (entre les inducteurs et les activités)	48,6 %
Facilité dans l'obtention des données	29,7 %
Facilité dans la compréhension	13,5 %
Lien avec les objectifs et les stratégies de l'organisation	8,1 %

Il est important de noter que si 32,7% des entreprises utilisent la méthode pour calculer la rentabilité de leurs produits et prestations, 20,4% d'entre elles aussi l'exploitent pour calculer la rentabilité de leurs clients et 12,2% pour le calcul de leurs projets.

II. 1. 3.6 Caractéristique des outils de calcul utilisés

Si dans les entreprises, la mise en place de la méthode ABC commence généralement dans un premier temps par le développement en interne d'une application dédiée à l'ABC, 75 % des entreprises souhaitent ensuite se doter d'un progiciel ABC vendu sur le marché.

Le tableau 3 fait ressortir les raisons d'un tel choix. Le progiciel ABC permet de traiter un volume important de données et de diffuser et partager l'information obtenue. Il s'avère, en effet, que les entreprises ayant développé un outil maison se trouvent confrontées à des problèmes de maintenance de leur modèle ABC.

Tableau 3 - Facteurs ayant influencé le choix d'un logiciel

Importance des liens de causalité (entre les inducteurs et les activités)	15,6 %
La possibilité de mettre en œuvre l'ABC/ABM le plus rapidement possible	14,1 %
La possibilité de partager le système ABC/ABM et les informations obtenues avec les autres usagers ou départements	12,5 %
Les facilités de maintenance (exemple : mise à jour)	10,9 %
La simplicité d'utilisation du système ABC/ABM	10,9 %
La recommandation de consultants	9,4 %
L'analyse coût/avantage du système ABC/ABM était attractive	7,8 %
L'utilisation régulière de l'ABC/ABM entraînait le choix de ce logiciel	7,8 %
Pour assurer le maintien des liens avec les autres systèmes	4,7 %
La compatibilité avec le réseau existant	4,7 %

II. 1.3.7 Le statut de la méthode ABC dans les entreprises qui ne l'ont pas mise en place

80% des entreprises interrogées n'ont pas mis en place l'ABC/ABM. Cependant, 32% d'entre elles ont soit un projet en cours (14,2%), soit entamé une réflexion sur le sujet (17,8%)

II. 1. 3.8 Les motifs de non-examen de la méthode

Sur les 58% des entreprises qui n'envisagent pas la mise en place de l'ABC, la méconnaissance des apports de la méthode (35,8%) ressort comme raison principale. Vient ensuite la résistance au changement (34%).

La dernière raison provient du fait que les personnes interrogées estiment que les conditions techniques nécessaires à l'adoption avec succès de l'ABC/ABM ne sont pas présentes dans leur entreprise (20,8%).

II. 1. 3.9 Conclusion de l'étude

En définitive, l'ABC/ABM constitue maintenant en France une méthode bien connue et appréciée dans les entreprises de tous les secteurs et de toutes tailles. Cependant, des freins existent qui sont liés aux difficultés et aux coûts supposés de la mise en œuvre. Ces appréhensions devraient se dissiper progressivement par une meilleure connaissance de l'outil et par l'amélioration des performances des systèmes d'information des entreprises.

II. 2 LES PERSPECTIVES ET LES LIMITES DE L'APPROCHE ABC, COMPARAISON AVEC LES AUTRES METHODES

L'approche ABC est au premier stade de développement et d'utilisation dans les établissements de crédit, comme expliqué dans l'expérience française résumée ci-dessus.

Une meilleure connaissance de la méthode et la facilité dans sa mise en œuvre seront nécessaires pour amener les banques à utiliser toutes les potentialités de ce nouvel outil.

Toutefois, le résultat potentiel considérable que recèle cette méthode ne doit pas occulter les limites théoriques et techniques de son application.

Les perspectives d'application de l'approche ABC en terme d'outil global de gestion et de mesure de la performance et en tant qu'outil de gestion de portefeuille seront abordées successivement. En troisième lieu, ses limites seront indiquées puis sa comparaison sera effectuée avec les nouvelles méthodes de calcul de la rentabilité décrites à la section I.2 ci-dessus.

II. 2. 1 UN OUTIL GLOBAL DE GESTION DE LA PERFORMANCE

L'ABC est flexible et permet de faciliter la fixation des objectifs budgétaires et de mesurer la performance.

II. 2. 1. 1 PROCEDURE BUDGETAIRE ET FIXATION DES OBJECTIFS

L'approche ABC donne une indication précise sur la consommation budgétée et la rentabilité des activités et ce aussi bien par entité de gestion par client, portefeuille ou unité que par segment de clientèle, secteur économique, zone géographique. Cette précision facilite le processus budgétaire itératif. Les commerciaux prennent connaissance de la rentabilité future et de l'impact de toute modification sur l'octroi de crédit, le remboursement anticipé, la modification de rating du client ou de sa rentabilité hors crédit. Le management effectuera ainsi le pilotage de la gestion actif – passif par activité.

L'atteinte des objectifs de rentabilité peut passer par la réalisation d'objectifs intermédiaires liés aux activités encours, à la production de crédits, à l'utilisation des ressources, à l'augmentation de la part de marché.

Pour le suivi de la performance, la fixation d'objectifs par activité et segment de clientèle est indispensable. Ce qui peut conduire à des économies d'échelles en matière de consommation des ressources.

II. 2. 1. 2 LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La mesure de la performance peut être calculée par un progiciel calqué sur l'ABC à travers des axes du taux de rentabilité et des objectifs fixés. Cette mesure peut assurer l'équité entre collaborateurs, en matière de motivations. En effet, les critères de volume dégagés par les soldes intermédiaires de gestion ne sont pas toujours objectifs, parce que sujets à de variations multiples.

Aussi les dispositifs transversaux d'analyse de la valeur par l'ABM et le renseignement du système d'information de gestion par l'ABC permettent de déceler les modes d'organisation interne inadaptée.

II. 2. 2 OUTIL DE GESTION DE PORTEFEUILLE.

En connaissant le coût des processus d'un crédit par la méthode ABC, on peut évaluer le prix de revient de chaque activité en y incluant la part des frais liés à la gestion administrative du crédit et le taux de provisionnement dynamique.

Le provisionnement ex-ante ou pré-provisionnement peut être défini comme une démarche consistant à engager le processus de provisionnement du risque de crédit dès l'octroi d'un concours et non ex-post au moment du passage de celui-ci en créances douteuses et litigieuses (CDL). L'estimation de la dotation au provisionnement ex-ante repose, généralement, sur le calcul du risque de crédit moyen constaté sur une période donnée.

II. 2. 3 LES LIMITES DE L'APPROCHE ABC

Les limites de l'approche ABC peuvent être classées en quatre catégories. Elles sont liées :

- à la modélisation des activités bancaires;
- aux conditions sociales;
- à l'allocation des frais de structure ou
- au problème de détermination du produit net bancaire.

II. 2. 3. 1 LA LIMITE DE MODELISATION

Le contexte bancaire et financier se prête difficilement à une modélisation de son organisation en activités et processus. Les produits sont très liés, ce qui ne facilite pas une analyse exhaustive des activités. Ce problème est plus complexe à résoudre pour les activités de support des produits et prestations.

II. 2. 3. 2 LA LIMITE SOCIALE

La détermination du temps mis pour exécuter les tâches est très délicate à mettre en œuvre et doit tenir compte de plusieurs paramètres sociaux des employés, avec le risque de non-adhésion du personnel au projet.

Cette limite concerne surtout les activités réalisées au contact direct avec la clientèle. Ces activités sont difficiles à cerner en termes de temps et de consommation. Elles dépendent de moins en moins du chargé de clientèle et de plus en plus du type de client.

II. 2. 3. 3 LA LIMITE LIEE AUX FRAIS DE STRUCTURE

La méthode n'apporte pas de réponse particulière à la question de *l'allocation des frais de structure* qui, par leur importance, peuvent perturber la fiabilité de l'étude de la rentabilité s'ils ne sont pas pris en compte.

II. 2. 3. 4 LA LIMITE LIEE AU PRODUIT NET BANCAIRE

Les problèmes de mesure du Produit Net Bancaire (PNB) et de définition des taux de cession internes des capitaux demeure également sans réponse par l'approche ABC. Ces données conditionnent pourtant la formation des résultats bancaires. En effet la lisibilité des performances des différents centres de profit ne peut se limiter au seul calcul des coûts et aux allocations de charges.

II. 2. 4 LA COMPARAISON DE LA METHODE ABC AVEC LES AUTRES METHODES, JUSTIFICATION DE NOTRE CHOIX

La comparaison entre la méthode ABC et les autres nouvelles méthodes de calcul de la rentabilité est résumée à travers le tableau 4 ci-après.

A la lecture de ce tableau et en comparant ces éléments à la situation actuelle de la Société Générale de Banques au Sénégal - S.G.B.S, il est nous est apparu pertinent de choisir la méthode ABC/ABM pour le calcul de la rentabilité de la clientèle privée pour les raisons suivantes :

- *la nouveauté* de la méthode cadrerait avec le début de mise en œuvre du projet de calcul de la rentabilité à la S.G.B.S ;

- *les conditions de réussite* sont adaptables aux autres méthodes de calcul;
- *les coûts de mise en œuvre* peuvent être maîtrisés avec une application locale de la méthode ;
- *la forte implication du contrôle de gestion* amènera ce service à mettre en place une comptabilité analytique par activité et à s'approprier le projet qu'il se doit de maîtriser en tant que prescripteur pour les autres services de la banque.

Tableau 4 : Comparaison des nouvelles méthodes de contrôle de gestion et leur applicabilité au secteur bancaire¹⁹

CRITERES	BBZ	Benchmarking	ABC	ABM	Reengineering	Analyse de la valeur –coût cible	Valeur ajoutée directe
Apport essentiel de la méthode	Rationalisation de l'allocation des ressources aux centres de support et services fonctionnels	Comparaison interne et externe des performances des entités de gestion	Connaissance des coûts des activités et des processus	Gestion par les processus	Réorganisation de la banque à partir des processus	Détermination par l'amont (marché) des objectifs de coûts de revient	Optimisation des décisions commerciales
Niveau de maturité de la méthode	Méthode ancienne Arbitrages Coûts/Résultats du BBZ sont discutés	Usage confirmé dans les entreprises leaders	Encours de normalisation Diffusion dans l'industrie	Stade pilote, liée à la mise en place de l'ABC	Approches non normalisées, Usage confirmé	Usage confirmé dans les entreprises industrielles	Approches non normalisées Complémentaires avec les autres méthodes de la comptabilité analytique
Applicabilité au secteur bancaire	Bonne en théorie, souvent limitée par des rigidités	Bonne mais pas encore bien développée dans le contexte français	Discutée Pas d'applications probantes en secteur bancaire	Discutée Pas d'applications probantes en secteur bancaire	Bonne. Des expériences probantes	Usages ponctuels et limités	Stade expérimental
Risque de la méthode	Ne débouche pas sur la mise en œuvre du diagnostic	N'est pas soutenue par des dispositifs de transferts d'expérience	Complexité et coût de la démarche	Réalisme de la mise en œuvre	Traumatisant Peut amputer la base du développement futur	Peu de risques	Contexte d'utilisation non approprié
Conditions de réussite	Implication de la hiérarchie pour la mise en œuvre	Organisation des transferts d'expérience, Soutien positif du management	Réalisme des ambitions et de la démarche	Réalisme des ambitions et de la démarche Adaptation à la structure	Implication de la Direction, Gestion performante en mode projet	Gestion performante en mode projet	Calage approprié sur les systèmes analytiques
Implication de la fonction contrôle de gestion	Animation de la procédure	Intégration au système d'information de gestion	Refonte de la comptabilité analytique	Intégration du projet au groupe projet	Intégration du projet au groupe projet	Intégration du projet au groupe projet	Intégration à la comptabilité analytique

Après la présentation de la partie théorique de notre sujet, nous en aborderons l'aspect pratique dans le titre suivant.

¹⁹ Source : Contrôle de Gestion Bancaire, M. Rouach et G.Naulleau, 1998 3è édition page 389.

DEUXIEME PARTIE :
L'APPLICATION DE
L'ABC/ABM
AU CAS DE LA
SOCIETE GENERALE
DE BANQUES
AU SENEGAL



CHAPITRE I. LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU SENEGAL : **STRATEGIE ET PROCEDURES DE GESTION DE LA CLIENTELE PRIVEE**

La compréhension de la stratégie de la S.G.B.S, passe par la connaissance de la stratégie du groupe Société Générale dont la S.G.B.S est une filiale.

I.1 LES PRIORITES DU GROUPE SOCIETE GENERALE

La Société Générale a « quatre priorités pour l'action en 2002 »¹ que sont :

- l'intégration des acquisitions ;
- l'élargissement des capacités de distribution ;
- le renforcement des activités de maîtrise de coûts et
- la gestion dynamique du portefeuille des activités.

1.1.1. Intégration des acquisitions

L'intégration des acquisitions récentes, notamment en 2001, constitue une priorité afin qu'elles contribuent de façon croissante à la rentabilité du Groupe. À cette fin, la Société Générale met en œuvre des actions de rationalisation, de transfert d'expertises et de développement de synergies avec les autres lignes-métiers.

1.1.2. Élargissement des capacités de distribution

La Société Générale dispose d'une offre de produits étendue et innovante pour une large gamme de clientèle. L'objectif est de développer encore les canaux de distribution afin d'accroître la saturation des unités de production. À cette fin, le Groupe poursuit une croissance organique soutenue (par exemple, développement et intégration des canaux à distance), des acquisitions ponctuelles sur des métiers ciblés (banque de détail, services financiers spécialisés, gestion d'actifs) et la mise en œuvre de partenariats innovants avec Groupama en bancassurance, Frank Russell en multigestion.

¹ Source Rapport annuel 2001 du Groupe SOCIETE GENERALE

I.1.3. Renforcement des actions de maîtrise des coûts

Le Groupe a engagé de nouveaux chantiers qui produiront leur plein effet dans les années à venir : rationalisation des processus d'achat et d'approvisionnement, e-transformation Des outils performants et innovants sur le dispositif de distribution de la banque de détail de demain, la gestion de la relation clients sont en cours de déploiement. Ces outils permettront une amélioration de la productivité commerciale ainsi qu'une fidélisation accrue de la clientèle, notamment par l'introduction de scores. Ces nouveaux projets, ajoutés aux actions en cours, se traduiront en 2004 par des économies annuelles de plus de 500 millions d'euros.

I.1.4. Gestion dynamique du portefeuille d'activités

Elle se traduira par les actions suivantes :

- priorité aux métiers présentant un potentiel de croissance et de rentabilité pérenne, et une faible consommation des fonds propres.
- révision systématique des métiers pour lesquels la Société Générale n'a pas une espérance de rentabilité satisfaisante à long terme et réorientation de l'activité.

Les actions prioritaires du groupe Société Générale ainsi présentées permettent de cerner celles de la Société Générale de Banques au Sénégal et d'en étudier la rentabilité.

I. 2 PRESENTATION DE LA SOCIETE.GENERALE DE BANQUES AU SENEGAL :

La Société Générale de Banques au Sénégal sera présentée à travers une brève historique et la description succincte de son organisation et ses procédures.

I. 2. 1 HISTORIQUE.

La Société Générale de Banques au Sénégal- S.G.B.S est une filiale du groupe SOCIETE GENERALE agréée le 12 février 1965, avec un capital de 4, 5 milliards de francs CFA, au 31 décembre 2001.

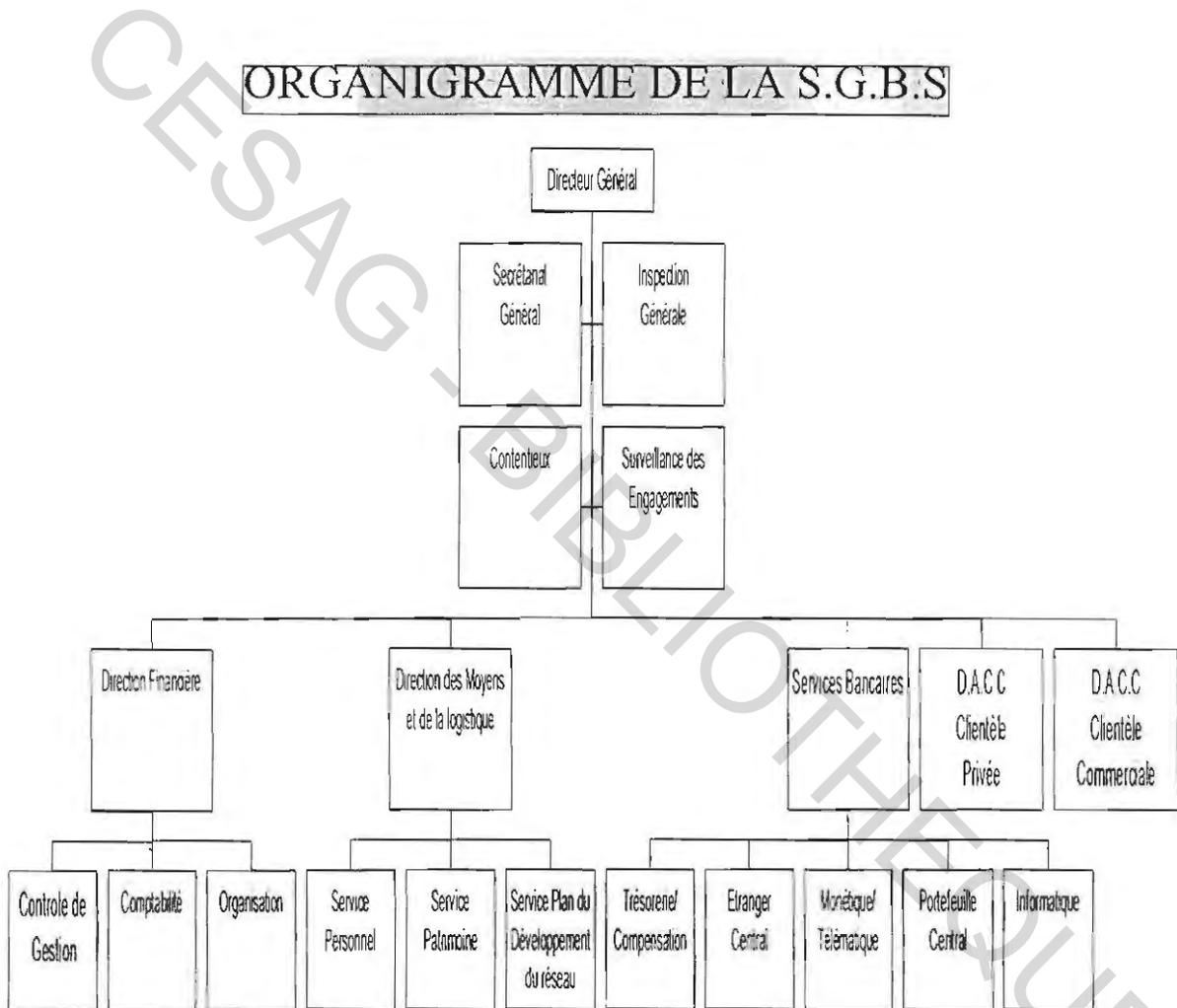
Elle a son siège social à Dakar, dispose d'un réseau de 23 agences à travers le Sénégal et emploie, à la date du 30 juin 2002, 622 agents dont 436 permanents.

I. 2. 2 ORGANISATION GENERALE

La S.G.B.S évolue dans un environnement concurrentiel avec neuf banques et quatre établissements financiers.

L'organisation et le fonctionnement de la Société Générale seront sommairement décrits dans cette sous section.

L'organigramme simplifié de la S.G.B.S se présente ainsi :



Les états financiers et les soldes caractéristiques de gestion du groupe S.G.B.S sont en annexes à ce document.

I. 2. 2. 1 ORGANISATION FONCTIONNELLE

Créée sous la forme d'une société anonyme, la S.G.B.S a comme organes :

- l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- le Conseil d'Administration et
- la Direction Générale.

Notre objectif étant l'étude de la rentabilité de la clientèle des particuliers, l'organisation de la Direction Générale et de ses démembrements renseigne largement à ce sujet.

La Direction Générale comprend :

- ✓ les Directions opérationnelles et
- ✓ Les Services spécialisés.

I. 2. 2 1. 1 Les Directions opérationnelles

Elles sont caractérisées par une mission et des objectifs clairement définis par la Direction Générale. Ce sont :

- ✓ les Services de Banque ;
- ✓ la Direction Financière ;
- ✓ la Direction des moyens et de la logistique ;
- ✓ la Direction de la clientèle commerciale (DACCLICOM) et
- ✓ la Direction de la clientèle privé (DACCLIPRI)

a) Les Services de banque

Ils comprennent :

⇒ Le Service Trésorerie /Compensation

Il gère la liquidité des agences et assure l'optimisation de la *gestion actif/passif*. Ces opérations concernent les transactions financières entre la S.G.B.S et les autres institutions financières correspondantes.

Ce service effectue également les transactions avec la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), établit les états prévisionnels de trésorerie en vue des placements/emprunts sur le marché monétaire au jour le jour.

⇒ L'Etranger Central

Les opérations traitées par ce service s'effectuent entre les clients résidents et non résidents et sont relatives :

- aux transferts émis et reçus ;
- aux appels de fonds émis et reçus.

⇒ **Le Portefeuille Central**

Le portefeuille Central a pour mission la collecte et la gestion au jour le jour des opérations de remises d'effets des agences du réseau de la S.G.B.S.

Les valeurs traitées sont journalisées, suivies en recouvrement et paiement. Ce sont :

- les chèques et virements ;
- les effets domiciliés ;
- les virements interbancaires.

⇒ **Le Service Monétique/Télématique**

Il s'occupe de la gestion des moyens de paiements électroniques, les cartes bancaires, les guichets automatiques de billets.

b) La Direction Financière

Elle comprend les services :

- ✓ **Contrôle de gestion** qui s'assure de la cohérence entre la stratégie et les moyens utilisés à travers la relation *coût / efficacité/efficience* ;
- ✓ **Comptabilité** qui journalise les opérations financières et comptables et établit les états financiers et comptables périodiques.
- ✓ **Organisation** dont le rôle est la mise à la disposition des autres services des équipes sur le plan humain et technique en vue de leur permettre d'atteindre les objectifs fixés.

c) La Direction des moyens et de la logistique

Elle coordonne :

⇒ **Le Service Personnel**

Il propose et exécute les politiques salariales et sociales et gère les carrières.

⇒ **Le Centre de Formation** qui s'occupe du recrutement et du renforcement des capacités du personnel.

⇒ **Le Service Patrimoine**

Son objectif est de mettre à la disposition des autres services tous les moyens logistiques dont ils ont besoin pour leur bon fonctionnement.

⇒ **Le Service Développement du réseau** qui coordonne les actions et outils de renforcement du réseau d'exploitation bancaire.

d) La Direction de la clientèle commerciale

Elle est chargée de la gestion de la clientèle commerciale à travers son agence dédiée Roume Entreprises et comprend en son sein un service banque.

⇒ Le service banque

Ce service a pour principale mission d'analyser les risques pris ou à prendre par la banque sur la clientèle commerciale à travers l'étude des dossiers de crédits.

e) La Direction de la Clientèle Privée

La Direction de la Clientèle Privée est chargée de la gestion de la clientèle des particuliers par la supervision des agences du réseau et du Service Après –Vente –Qualité –SAVQ.

Elle regroupe toutes les agences de la S.G.B.S à l'exception de Roume Entreprises et Western Union qui sont des agences dédiées.

⇒ Le Service Après –vente qualité (SAVQ)

Le SAVQ s'occupe des opérations de back –office de la clientèle privée pour l'ensemble des activités bancaires en dehors de celles effectuées par les autres Services Centraux et participe à la satisfaction des besoins de la clientèle en traitant leurs demandes, réclamations et autres doléances.

I. 2.2. 1.2 Les Services Spécialisés

Les services spécialisés sont rattachés à la Direction Générale et ont des missions spécifiques. Ce sont : le secrétariat général, l'inspection générale, la surveillance des engagements et le contentieux.

⇒ Le Secrétariat Général

Ce service s'occupe de la coordination de la gestion administrative de la banque.

⇒ L'Inspection générale

La mission de l'Inspection Générale est le contrôle de toutes les activités, de tous les services et de toutes les agences de la banque. Il a principalement pour objectif de :

- ✓ prévenir les erreurs et les fraudes ;
- ✓ protéger l'intégralité des biens et des ressources de la banque ;
- ✓ s'assurer de la fiabilité des informations financières et comptables produites ;
- ✓ garantir la sécurité des transactions, de la disponibilité du patrimoine immobilier et des ressources humaines ;
- ✓ contrôler le respect permanent des procédures internes et de la réglementation ;
- ✓ veiller à l'application des instructions de la Direction Générale ;
- ✓ sauvegarder les actifs de la banque.

⇒ **La Surveillance des Engagements** qui s'occupe :

- ✓ du contrôle des dossiers de crédit ;
- ✓ de la vérification de la demande de crédit ;
- ✓ de la régularité et de la réalité du contenu de la demande de crédit.

Il s'assure également de l'existence des garanties constituées. Il contrôle les décaissements et les dépassements sur les lignes approuvées, s'assure de la conservation des dossiers et autres documents de crédit.

Il s'occupe enfin, sur le plan interne des différentes dates d'expiration des dossiers de crédit, des contrats d'assurance, des ajournements ou défauts de présentation de documents, du suivi du remboursement des crédits à terme et de la préparation des rapports mensuel et trimestriel des engagements et provisions de créances constituées sur les contreparties et destinés à la BCEAO.

⇒ **Le Contentieux.**

Le Contentieux s'occupe de la gestion de toutes les questions relatives aux engagements douteux ou litigieux de la Société Générale de Banques :

I. 2. 3 LES PROCEDURES DE GESTION DE LA CLIENTELE

La S.G.B.S a adopté la stratégie d'une banque de détail, avec pour objectif majeur une extension de son réseau à moyen terme.

La démarche qualité est strictement suivie par des indicateurs (bon accueil téléphonique, bâtiments accueillants et harmonieux, nombre de chèques impayés, avis à tiers détenteurs). La lettre d'information, l'existence d'un numéro vert et de «vocalia» pour la consultation des soldes à distance, des boîtes à suggestion et le suivi des réclamations par le Service Après – Vente Qualité (SAVQ) appuient cette démarche qualité.

Les ventes par « package » des produits et prestations innovants, constituent l'ossature du marketing en direction de la clientèle privée.

L'évolution notable du nombre de comptes de la clientèle privée et la synergie entre les directions de la clientèle commerciale et privée dénotent d'une bonne relation avec la clientèle.

Les bons résultats atteints dans un environnement concurrentiel avec une place de leader pour la S.G.B.S confirment cette tendance.

Les perspectives d'évolution sont porteuses avec une segmentation plus poussée de la clientèle et le lancement de nouveaux produits et services.

L'entrée en relation avec un client particulier commence par l'ouverture de son compte qui nécessite le renseignement de la Convention de Bienvenue de la S.G.B.S

La segmentation actuelle de la clientèle des particuliers est déterminée à la Société Générale de Banques au Sénégal-S.G.BS par le manuel de procédures conçu par la Direction de la Clientèle Privée. On y distingue trois catégories de clients particuliers : *la clientèle privilégiée* (haut de gamme), *la clientèle prioritaire* (moyenne gamme) et *la clientèle grand public*.

Les produits qui s'adressent à la clientèle privée sont nombreux, couvrent toute la gamme de produits bancaires. Ils se répartissent en plusieurs catégories : des services gratuits et payants aux opérations de marché en passant par les crédits et les placements. Ce sont essentiellement :

- les services liés au compte (ouverture, opérations de remises et de retrait de chèques ou dépôts et retraits d'espèces, les cartes bancaires et services affiliés) ;
- les placements en comptes de dépôts à terme ou à régime spécial, bons de caisse, autres certificats de dépôts ;
- le change et les transferts entre agences du Groupe, pays de la sous région UMOA² ou Reste du monde ;
- les crédits personnels qu'ils soient ordinaires, immobiliers, étudiants ;
- les produits d'assurance.

I. 2. 3. 1 LES PRINCIPALES ETAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES PLACEMENTS DES PARTICULIERS

Le placement est un investissement dans un produit proposé par la banque à ses clients à excédents de liquidité dans des conditions contractuelles précises.

A la S.G.B.S les placements des particuliers se divisent en trois catégories : les placements bancaires, les placements monétaires non bancaires et les placements financiers.

I. 2. 3.1.1 LES PLACEMENTS BANCAIRES

Ils se décomposent également en trois catégories : les placements à vue, les placements à terme et les placements à formules particulières.

² UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine.

a) LES PLACEMENTS A VUE

Ils se caractérisent par la disponibilité du solde à tout instant. C'est essentiellement le compte d'épargne, un compte de dépôts à vue rémunéré et réglementé. Le montant minimum à l'ouverture est de 75 000 FCFA et les intérêts sont nets d'imposition. Le compte d'épargne peut être avec carte bancaire ou sur livret.

b) LES PLACEMENTS OU DEPOTS A TERME

La disponibilité de ce type de placements dépend des termes du contrat signé avec le client. Ce sont : le bon de caisse, le compte à terme et le compte à rente

c) LE BON DE CAISSE

Le bon de caisse est un titre de créance sur la banque, d'une durée comprise entre six et trente six mois avec un montant minimum de 1 million de FCFA et dont la rémunération est fonction du taux du marché monétaire. Le bon de caisse est soumis à un prélèvement fiscal de 20 %. Il peut être nominatif ou anonyme.

d) LE COMPTE A TERME

Le compte à terme est un dépôt bloqué et rémunéré dont le montant et le taux sont déterminés de façon contractuelle. Le montant minimum recommandé est de 1 million de FCFA avec une durée minimale de 1 mois et maximale de 36 mois.

Le compte à terme est soumis à l'Impôt sur le Revenu de Capitaux Mobiliers (IRCM) du Sénégal.

e) LE COMPTE A RENTE

Le compte à rente est aussi un dépôt bloqué et rémunéré dont le montant et le taux sont déterminés contractuellement. Le montant minimum recommandé est de 5 millions de FCFA avec une durée minimale de 2 ans et maximale de 5 ans.

Le compte à rente est soumis à l'Impôt sur le Revenu de Capitaux Mobiliers (IRCM) du Sénégal.

f) LES FORMULES PARTICULIERES DE PLACEMENTS

Les formules particulières de placements concernent les comptes d'épargne à régime spécial que sont : l'épargne 12, le crédimatic, les autres comptes d'épargne crédit.

⊗ L'ÉPARGNE 12

L'épargne 12 est une formule automatique de virement à montant prédéterminé par le client et permettant d'alimenter à partir d'un compte de chèques, un compte d'épargne. Le virement est effectué le 20 de chaque mois avec des intérêts nets d'impôts qui sont fixés dans les conditions de rémunération d'un compte normal d'épargne.

⊗ LE CREDIMATIC

Le crédimatic est la formule d'épargne préalable pour bénéficier d'un prêt personnel ordinaire. La durée de l'épargne est comprise entre 12 et 18 mois.

L'épargne est rémunérée aux conditions d'un compte normal d'épargne.

⊗ LES AUTRES COMPTES D'ÉPARGNE CREDIT

Ils concernent les prêts ordinaires mais se distinguent par leur objet et durée :

C'est ainsi que :

- *l'épargne maternité* varie entre 3 et 9 mois ;
- *l'épargne scolarité* s'étend entre 12 et 24 mois
- *l'épargne tabaski* dure entre 6 et 10 mois et
- *l'épargne pèlerinage* est comprise entre 12 et 24 mois.

I.2. 3.2 LES PLACEMENTS MONÉTAIRES NON BANCAIRES

Il s'agit essentiellement des produits d'assurance que sont le *quietis*, le *taxawu*, *l'assurance compte sécurité*, le *plan sécurité retraite* et *éduccassur*.

⊗ *le quietis* est un produit destiné à la couverture des risques liés aux moyens de paiement sur le compte à vue de particuliers ;

⊗ *le taxawu* est un produit d'assistance et de solidarité destiné au titulaire résident à l'étranger d'un compte à vue de particulier et/ou de compte d'épargne ou à un de ses ayant-droits ;

⊗ *l'assurance compte sécurité* est destinée à couvrir le risque décès du titulaire d'un compte à vue particuliers et/ou d'un compte d'épargne ;

⊗ *le plan de sécurité retraite* est un contrat qui permet de se constituer un capital de fin de carrière, totalement libéral ou convertible en rente viagère à l'âge légal de la retraite ;

⊗ *l'éduccassur* est un produit d'assurance – vie de type groupe à adhésion facultative .

I.2. 3.3 LES PLACEMENTS FINANCIERS

Les principaux produits financiers proposés à l'achat et à la vente sont les *actions* et les *obligations*.

- ⊗ *l'action* est un titre de propriété détenu par un actionnaire ;
- ⊗ *l'obligation* est un titre de créances détenu par un investisseur.

I. 2. 4 LES PRINCIPALES ETAPES DU PROCESSUS DE GESTION DE CREDIT AUX PARTICULIERS

L'octroi des prêts est conditionné à une étude minutieuse des dossiers et à l'application des critères d'octroi pour chaque catégorie de crédit.

Les principaux emplois de la clientèle de particuliers sont valables pour tous les types de crédit et se font selon les six phases ci-après:

- 1) *la phase «demande de concours»* consiste à faire *l'instruction du dossier* qui porte sur l'identification du client qui expose son besoin de financement, sa situation professionnelle, ses revenus (bulletins de salaires) et ses charges (frais personnels et autres crédits encourus) ;
- 2) *la phase de «l'analyse des dossiers»* porte sur l'étude des paramètres du dossier (ratios d'endettement, montant sollicité, taux d'intérêt effectif, objet du prêt, apport personnel, antériorité des relations, fichier des interdits bancaires, examen du compte, point sur les avoirs et la mesure du risque) ;
- 3) *la phase «accord du concours»* est relative à l'acceptation ou au refus d'accorder le crédit. En cas d'accord, une «offre de crédit» est soumise à l'approbation du client demandeur du crédit.
- 4) *la phase "signature du contrat et mise en place des garanties"* concerne la rédaction et la signature du contrat de crédit et la prise des garanties accordées par le souscripteur au crédit. Les garanties mises en place dépendent du type de crédit sollicité. Elles peuvent être réelles (gages et nantissements ou hypothèques) ou personnelles (cautions). Les principales garanties exigées pour les prêts aux particuliers sont : la domiciliation des revenus, la souscription à l'assurance décès – incapacité, l'assurance incendie, le nantissement, la caution personnelle solidaire et l'hypothèque.
- 5) *la phase «réalisation»* correspond à la mise en place du crédit (concours) par la passation des écritures comptables au crédit du compte client et au débit du compte de prêt.

6) la phase «suivi» consiste à passer régulièrement le remboursement des échéances au débit du compte du client et au crédit du compte de prêt. En cas de difficultés, la banque utilise les techniques de précontentieux (recouvrement à l'amiable) ou contentieux (recouvrement judiciaire) en essayant de réaliser les garanties consenties.

A la S.G.B.S, les principaux crédits accordés aux particuliers concernent la facilité de caisse, le découvert, les prêts personnels et les autres crédits.

a) LA FACILITE DE CAISSE

Elle est rarement offerte aux particuliers et a pour objet de faire face à des difficultés de trésorerie exceptionnelles et de courte durée, avec un taux d'intérêt relativement élevé.

b) LE DECOUVERT OU ACT

Le découvert ou approche conventionnelle de trésorerie (ACT) est un contrat par lequel la banque fixe durablement les conditions de découvert en compte de particuliers. Elle se concrétise par une autorisation formulée garantie par l'assurance compte sécurité et dont le dépassement donne lieu à une facturation.

c) LES PRETS PERSONNELS

Les prêts personnels comprennent le prêt ordinaire, le prêt immobilier et le prêt étudiant.

⊙LE PRET PERSONNEL ORDINAIRE -PPO

Le prêt personnel ordinaire est destiné au financement de la consommation courante ou durable. Le crédit a une durée comprise entre 12 et 36 mois et son montant dépend des ratios charges/ressources et du niveau des revenus.

Ce prêt comporte une variante spéciale dénommée PPO *expresso*.

⊙LE PRET PERSONNEL IMMOBILIER-PMI

Il sert à financer, pour des particuliers, les travaux immobiliers, l'acquisition ou la construction d'un bien immobilier.

Le montant accordé dépend de l'apport personnel, du rapport charges/ressources, de la durée du prêt et des garanties offertes.

⊗ LE PRET PERSONNEL ETUDIANT-PPE

Ce prêt s'adresse aux étudiants majeurs poursuivant leurs études dans des écoles en partenariat avec la banque. La durée maximale est de 7 ans avec une période de franchise de 3 ans et des garanties sont exigées.

⊗ LES AUTRES CREDITS

Ils se composent de crédit-bail et de crédit voiture.

- *le crédit bail* est une opération de location vente réalisée par la société de crédit bail qui donne au locataire la faculté d'acquérir le bien en fin de contrat, moyennant un prix convenu à l'avance ;
- *le crédit –voiture* sert à financer l'acquisition de véhicules neufs ou d'occasion pour une durée comprise entre 12 et 36 mois.

La présentation ainsi faite de la Société Générale des Banques au Sénégal à travers son organisation, ses procédures et ses produits permettra de mieux comprendre l'application pratique du cadre théorique de la méthode 'ABC/ABM à cette banque.

CHAPITRE II APPLICATION DE L'APPROCHE ABC DANS LE CALCUL DE DE LA RENTABILITE DE LA CLIENTELE PRIVEE

L'étude de la rentabilité de la clientèle est une tâche à la fois incontournable et délicate pour toute banque. Incontournable par la nécessité vitale pour la banque de connaître ses coûts et délicate parce qu'aucune méthode de calcul de rentabilité ne peut mesurer à elle seule la rentabilité d'une banque de façon exhaustive et exacte et qu'aucun axe d'analyse ne peut regrouper toutes les fonctions de la banque.

En décidant de procéder à l'étude de la rentabilité de sa clientèle commerciale et privée, la Société Générale de Banque au Sénégal – S.G.B.S- souhaite s'inscrire dans la logique des deux derniers points prioritaires du Groupe Société Générale pour l'année 2002, à savoir :

- le renforcement des activités de maîtrise de coûts et
- la gestion dynamique du portefeuille des activités.

II.1 L'ETUDE DE LA RENTABILITE

L'approche participative est la méthode appliquée pour les travaux. En plus de la recherche documentaire, dans la mesure du possible et sur la base de la cartographie des activités, du manuel des procédures pour les opérations avec les particuliers, au moins un agent chargé d'une activité précise a été approché.

Ce fût notamment le cas du personnel des services centraux et celui de l'agence Roume Particuliers dont les opérations ont permis d'identifier les tâches décrites dans le manuel des procédures des opérations avec la clientèle privée.

Les résultats de cette approche ont conduit à distinguer pour chaque type d'activité, le nombre standard de tâches requises et pour chaque produit/prestation le nombre standard d'activités nécessaires.

L'étude de la rentabilité pour qu'elle soit cohérente avec la démarche proposée s'appuiera sur :

- le cadre théorique développé en première partie et
- la présentation des résultats de l'étude de rentabilité par la méthode ABC/ABM.

II.1.1 L'APPLICATION DU CADRE THEORIQUE AU CAS DE LA S.G.B.S

L'application de notre cadre théorique au cas de la S.G.B.S sera exposée après la présentation du dispositif actuel de calcul de rentabilité dans cette banque.

II.1.1.1 LE DISPOSITIF ACTUEL DE CALCUL DE LA RENTABILITE A LA S.G.B.S

Le calcul de la rentabilité à la S.B.G.S est effectué par le Service Contrôle de Gestion qui utilise un certain nombre d'instruments à sa disposition. Le dispositif actuel de calcul de la rentabilité est axé sur :

- la nomenclature par codes du siège et des agences ;
- une classification des services en centres de responsabilité par nature ;
- la procédure budgétaire et ses différents éléments de « reporting »;
- l'exploitation des données de la comptabilité générale;
- l'utilisation des tables de requêtes pour recueillir des données sur l'info - centre (DELTA);

II.1.1.1.1 LA NOMENCLATURE DU SIEGE ET DES AGENCES

La nomenclature attribue le N° 1000 au siège. Les agences portent des matricules allant de 700 à 21 100 et se répartissent comme suit :

Tableau 5 : Nomenclature des Agences
- Pour les Agences implantées à Dakar

AGENCES	ROUME ENTREPRISES	SENEGALAIS DE L'EXTERIEUR	PIKINE	YOFF	ZONE. INDUSTRIELLE	SANDAGA	POINT- E
CODES	500	700	1 100	1 200	1 500	1 600	1 700

AGENCES	CENTE- NAIRE	RUFISQUE	LAMINE GUEYE	WESTERN UNION	ROUME PARTICU- LIERS	LIBERTE V	THIAROYE	CITE MILLION- NAIRE
CODES	1 800	1 900	2 000	2 500	2 900	11 100	11 200	21 100

- Pour les Agences implantées dans les Régions

AGENCES	KAOLACK	SALY PORTUDAL	TAMBA COUNDA	ZIGUIN- CHOR	KOLDA	THIES	SAINT LOUIS	TIVOUANE
CODES	3 000	3 200	3 500	4 000	4 600	6 000	6 100	16 000

II.1.1.1.2 LA CLASSIFICATION DES CENTRES DE RESPONSABILITE

Les services de la banque ont été découpés en quatre grandes catégories³ :

- les centres de structure;
- les centres opérationnels ;
- les centres de support et
- les centres de profit.

Les centres de structure comprennent :

- la direction générale ;
- l'inspection générale ;
- la comptabilité générale ;
- le service organisation ;
- le service contrôle de gestion ;
- la direction chargée de la clientèle commerciale ;
- la direction chargée de la clientèle privée et
- le service personnel.

Les centres opérationnels se composent ainsi :

- le courrier ;
- la trésorerie/ compensation ;
- la monétique télématique ;
- le portefeuille central et
- l'informatique ;

Les centres de support sont :

- le service contentieux ;
- le service patrimoine et
- le service contrôle des risques.

Les centres de profit concernent toutes les agences citées dans la nomenclature ci-dessus.

Les limites du dispositif actuel apparaissent dès qu'il s'agit de faire une répartition des frais généraux du siège. Le système d'information de gestion actuel n'a pas de comptabilité analytique. D'où la limitation de l'analyse de la rentabilité par le Service Contrôle de Gestion au niveau du Produit Net Bancaire des agences, les autres soldes intermédiaires de gestion n'ayant pu être intégrés à l'analyse pour l'instant.

³ Source " Méthode utilisée pour établir les comptes de résultat par agence", document interne à la S.G.BS.

Les limites évoquées ci-dessus nous amènent à proposer un modèle de calcul de la rentabilité, objet de la présente étude.

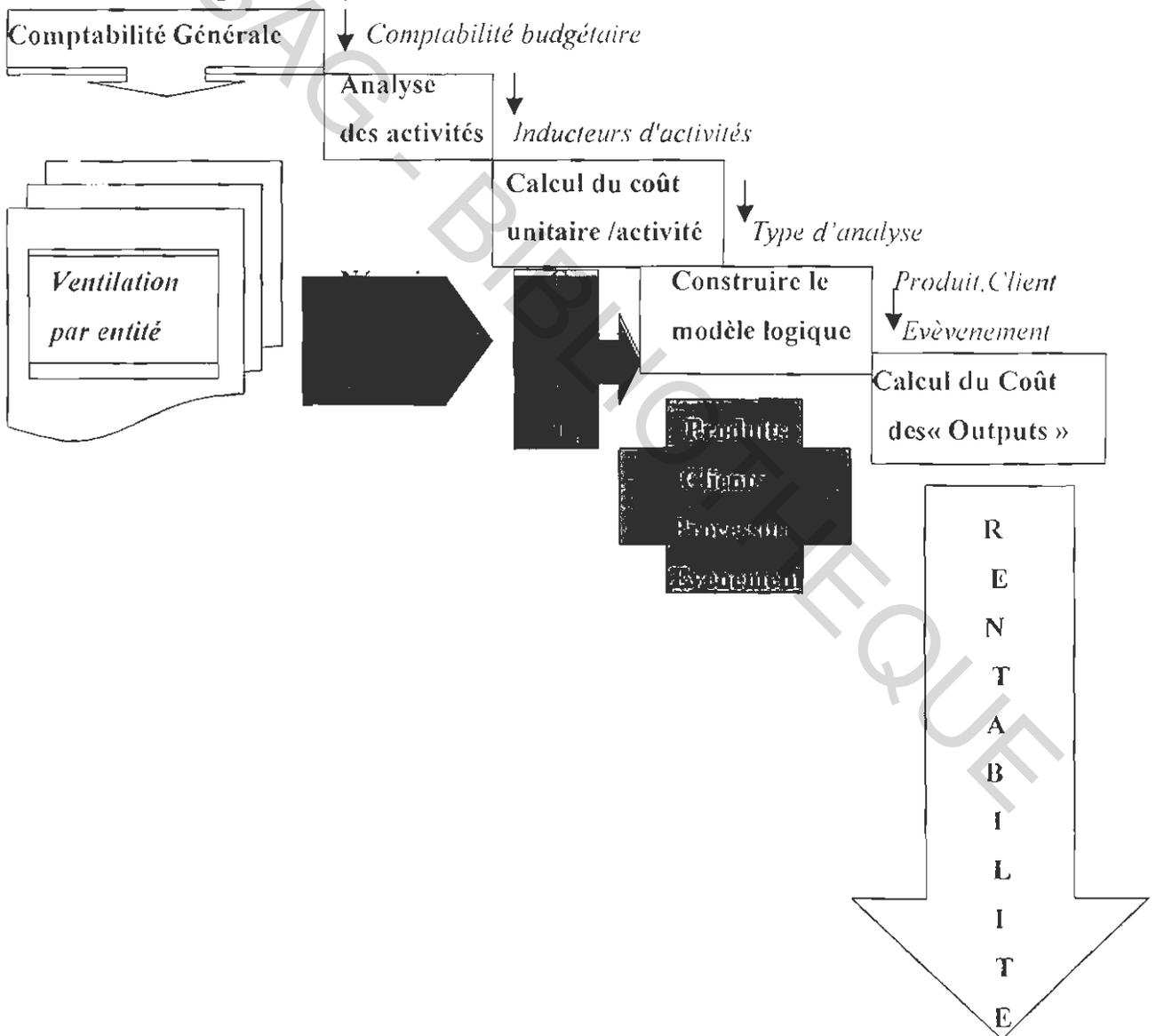
II.1.1.2 RESULTATS DE LA METHODE ABC : CALCUL DE LA RENTABILITE

Avant de procéder à l'application de la méthode ABC, rappelons - en les étapes de la mise en place - que sont :

- 1) *P'établissement* d'une cartographie des activités bancaires ;
- 2) *P'allocation* des ressources aux activités et
- 3) *la consommation* des activités par les objets de coûts.

D'une manière schématique, la démarche de la méthode peut se représenter en cascades.

Figure 5 : Représentation en cascades de la démarche ABC⁴



⁴ Source : En nous référant au Livre Blanc de la Commission Bancaire française de 1998 sur la rentabilité des activités bancaires, page 69.

II.1.1.2.1 LA CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES

La cartographie des activités comprendra l'identification des opérations bancaires de la S.G.B.S avec la clientèle privée et la répartition de ces opérations par nature d'activité.

II.1.1.2.1.1 L'IDENTIFICATION DES ACTIVITES

Les opérations bancaires de la Société Générale avec les particuliers ont été classées en quatre grandes catégories pour les besoins de l'analyse : *les services attachés au compte, les opérations avec l'étranger, les crédits aux particuliers et les placements.*

⇒ *LES SERVICES ATTACHES AU COMPTE* comprennent :

⊕ *des services gratuits;*

⊕ *des services payants;*

⇒ *LES OPERATIONS AVEC L'ETRANGER* couvrent :

⊕ *le change;*

⊕ *les transferts;*

⊕ *les Chèques en devises;*

⇒ *LES CREDITS* concernent :

⊕ *les crédits par caisse ou de trésorerie;*

⊕ *les crédits à la consommation;*

⊕ *les crédits par signature;*

⊕ *les assurances des crédits*

⇒ *LES PLACEMENTS* regroupent :

⊕ *les placements bancaires;*

⊕ *les placements monétaires non bancaires;*

⊕ *les placements financiers*

Le détail des opérations bancaires avec les particuliers est en *annexe* au présent document.

II.1.1.2.1.2 LA REPARTITION DES OPERATIONS PAR NATURE D'ACTIVITES

S'agissant des opérations bancaires relatives aux activités avec la clientèle privée, nous pouvons les répartir comme suit :

⇒ *les activités liées aux produits/prestations vendus* qui concernent l'ouverture de compte, le prêt, le placement, la gestion des titres et des produits d'assurance.

⇒ *les activités liées au support des produits/prestations* qui regroupent les opérations en espèces (retrait ,versement, mise à disposition), les opérations par chèques (retrait, remise), les opérations par cartes bancaires(retrait, paiement), les autres opérations de caisse (virement, prélèvement automatique, titre de paiement), les incidents de fonctionnement du compte(incidents de paiements, saisie-attribution, avis à tiers-détenteur , saisie conservatoire), les successions et la clôture du compte.

⇒ *les activités liées au support client* qui sont relatives à toutes les opérations de maintien et de fidélisation des clients: publicité et relations publiques, conseil et orientation (vocalia), recherche de documents, envois de relevés réguliers et correspondances gratuites;

⇒ *les activités de structure* qui se rapportent à toutes les activités administratives des centres de responsabilité : gestion administrative des dossiers clients(entrée en relation et suivi, contrats d'engagements, gestion des garanties, suivi de dossiers) comptabilisation des opérations bancaires, organisation du travail, applications informatiques, suivi des activités, inspection, contrôle de gestion etc.

II.1.1.2.2 L'ALLOCATION DES RESSOURCES AUX ACTIVITES

L'identification des ressources se fera avant de procéder à leur allocation aux activités.

II.1.1.2.2.1 L'IDENTIFICATION DES RESSOURCES

Les différentes ressources utilisées pour la réalisation des activités bancaires sont essentiellement:

- ⇒ *les ressources financières;*
- ⇒ le personnel;
- ⇒ les locaux à usage d'exploitation;
- ⇒ les équipements informatiques et
- ⇒ les consommables.

II.1.1.2.2.2 L'ALLOCATION DES RESSOURCES AUX ACTIVITES

L'identification des activités étant effective et les ressources connues, l'allocation des ressources par activité peut être réalisée.

Pour effectuer cette répartition des ressources, nous calculerons directement les marges prévisionnelles des activités bancaires de la S.G.B.S. Les données sont estimées dans notre cas pratique sur deux années consécutives pour connaître l'évolution des marges par activité et faire l'imputation des coûts.

a) L'ANALYSE DES MARGES PAR ACTIVITE

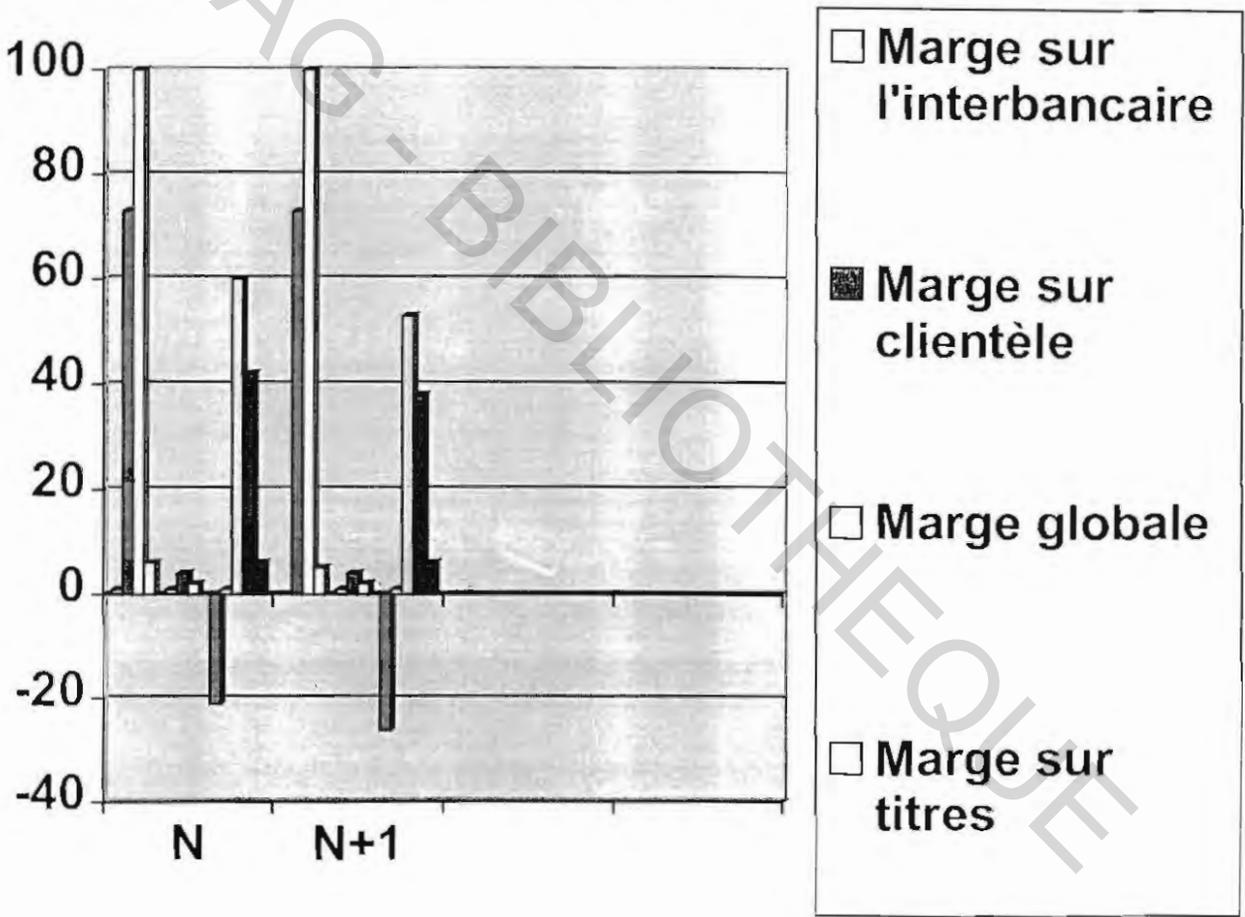
L'analyse des marges par activités à la lecture du tableau 6 ci- dessous fait ressortir:

- *un gain net* sur les opérations interbancaires et de trésorerie qui représentent 1 % de la marge globale d'intermédiation, en baisse de 26,33 % en N+1 ;
- *un gain net* sur les opérations avec la clientèle qui représente 73 % de la marge globale d'intermédiation, en croissance de 23,63 % en N+1 ;
- *un gain* sur les opérations de titres et divers qui représente 5 % à 6 % de la marge globale d'intermédiation, en augmentation de 11,66 % en N+1 ;
- *un gain net* sur les immobilisations financières qui représentent moins de 1 % de la marge globale d'intermédiation, en première comptabilisation en N+1 ;
- *un gain net* sur les opérations de crédit-bail qui font 1% de la marge globale d'intermédiation, en hausse de 19,57 %;
- *un gain net* sur les opérations de change qui représentent 4 % de la marge globale d'intermédiation, en augmentation de 1,65 % grâce notamment aux commissions qui se sont accrues de 11,62%;
- *un gain net* sur les éléments du hors bilan qui font 6% de la marge globale d'intermédiation, en baisse de 16,53 % ;
- *un gain net* sur les prestations de service qui représentent 2 % de la marge globale d'intermédiation, en hausse de 15,76 % du fait surtout de la marge sur les moyens de paiement qui a augmenté de 17,54 %;
- *une perte nette* sur les autres opérations bancaires qui représentent moins de 1% de la de la marge globale d'intermédiation, en augmentation de 44,44 % ;
- *une marge négative* sur les opérations d'exploitation qui font 40 % de la marge globale d'intermédiation, en hausse de 23,21 %;
- *une charge nette* sur les amortissements et provisions qui varient entre 21 et 26 % de la marge globale intermédiation en baisse de 25,86 %;

- un gain net sur les opérations exceptionnelles qui représentent 1 % de la marge globale intermédiation, en baisse de 10,96 %
- un résultat avant impôt représentant entre 53 et 60 % de la marge globale d'intermédiation, en hausse de 9,60 %.
- un résultat après impôt représentant entre 38 et 42 % de la marge globale d'intermédiation, en hausse de 12,04 %.

En reprocant les parts relatives des différentes marges par activité par rapport à la marge globale d'intermédiation, les éléments du graphique ci – dessous indiquent la part de chaque activité bancaire dans la marge globale d'intermédiation.

Graphique 1 : Part relative des marges par activité sur la marge globale d'intermédiation.



Le tableau 6 relatif à l'analyse des marges par activité et le manuel de procédures des opérations avec la clientèle privée de la S.G.B.S permettront de déterminer respectivement le nombre et la valeur des activités consommées par les objets de coût.

Tableau 6 :Prévision de l'évolution des marges par niveau et nature d'activités sur deux ans (N et N+1) en millions de francs CFA.

NIVEAU : GROUPE					
DESIGNATIONS	N+1		N		N+1/N
	Montants(FCFA)	%	Montants(FCFA)	%	
1 Marge sur l'interbancaire	70	1%	95	1%	-26,34%
Comptes ordinaires	109	1%	100	1%	9,00%
Autres comptes débiteurs/crediteurs	-164	-2%	-134	-2%	22,39%
Comptes de prêts /emprunts	125	1%	130	2%	-3,85%
Autres intérêts débiteurs/crediteurs	0	0%	0	0%	0,00%
2 dont Marge de commission sur l'interbancaire	-26	0%	-26	0%	0,00%
3 Marge totale sur l'interbancaire	44	0%	69	1%	-36,26%
Marge d'intérêt sur la clientèle	7 469	73%	6 043	73%	23,60%
-Portefeuille d' effets commerciaux	714	7%	596	7%	19,80%
-Autres crédits à court terme	1 058	10%	882	11%	19,95%
-Comptes ordinaires débiteurs	4 328	43%	3 403	41%	27,18%
-Crédits à moyen terme	1 255	12%	1 070	13%	17,29%
-Crédits à long terme	114	1%	91	1%	25,27%
Interets sur affacturage	0	0%		0%	
Interets sur créances douteuses ou litigieuses	0	0%	0	0%	136,42%
Autres intérêts	18	0%	14	0%	28,57%
4 Marge totale d'intérêt sur la clientèle	7 469	73%	6 043	73%	23,60%
5 Marge de commission sur la clientèle	2 647	26%	2 126	26%	24,51%
6 Marge d'intermédiation sur la clientèle	10 116	99%	8 170	99%	23,82%
7 Marge globale d'intermédiation	10 178	100%	8 253	100%	23,33%
8 Marge sur les titres et divers	547	5%	489	6%	11,86%
9 Marge sur immobilisations financières	28	0%		0%	
10 Marge sur crédit bail	110	1%	92	1%	19,57%
11 Marge sur opération de change	370	4%	364	4%	1,65%
12 Dont Marge sur Commissions	269	3%	241	3%	11,62%
13 Résultat d'exploitation hors bilan	564	6%	484	6%	16,53%
14 Marge sur prestations de services	235	2%	203	2%	15,76%
15 Dont Marge sur moyens de paiement	201	2%	171	2%	17,54%
16 Marge sur autres opérations bancaires	-26	0%	-18	0%	44,44%
17 Marge sur opérations d'exploitation	-4 019	-39%	-3 262	-40%	23,21%
18 Charges nettes sur amortissements et provisions	-2 616	-26%	-1 718	-21%	-25,86%
19 Marge sur opérations exceptionnelles	65	1%	73	1%	-10,96%
20 Résultat avant impôt	5 436	53%	4 960	60%	9,60%
21 Résultat net	3 891	38%	3 473	42%	12,04%

b) LA CONSOMMATION DES ACTIVITES PAR LES OBJETS DE COUTS :

La répartition de la consommation des activités se fera après l'identification des objets de coûts.

1) IDENTIFICATION DES OBJETS DE COUTS :

Les objets de coûts sont principalement:

⇒ *les produits et prestations;*

⇒ *les clients et*

⇒ *les métiers.*

Dans notre cas, les clients notamment la clientèle privée sera le principal objet de coût.

Pour atteindre *l'objet coût clientèle privée*, la sommation des *produits et prestations dédiés* aux particuliers comme objets de coûts sera utilisée pour la répartition de la consommation des activités.

2) REPARTITION DE LA CONSOMMATION DES ACTIVITES

Au total 264 tâches essentielles ont été identifiées pour l'accomplissement des activités bancaires de la S.G.B.S relatives aux particuliers, dont 167 tâches de base arrière.

La répartition de la consommation des activités est résumée dans le tableau 7 ci - dessous.

Tableau 7 : Répartition globale des activités consommées par les objets de coûts.

DESIGNATIONS	Nombre de tâches requises		Total tâches
	Base avant	Base arrière	
<i>1. Activités liées aux produits /prestations</i>	30	57	87
<i>2. Activités liées au support des produits /prestations</i>	33	51	84
<i>3. Activités liées au support client</i>	24	39	63
<i>4. Activités de structure</i>	10	20	30
Total des tâches par catégorie d'activités	97	167	264

Les activités consommées se répartissent en nombre et par catégorie dans les tableaux 8 à 11 ci-dessous.

**Tableau 8: Répartition des activités consommées par les objets de coûts
pour les activités liées aux produits /prestations**

DESIGNATIONS	Nombre de tâches requises		Total tâches
	Base avant	Base arrière	
<i>Ouverture de compte</i>	9	10	19
<i>Placement</i>	5	10	15
<i>Prêt</i>	6	18	24
<i>Titres - bourse</i>	4	9	13
<i>Produits d'assurance</i>	6	10	16
<i>S/Total</i>	30	57	87

Les tâches des activités liées aux produits sont au nombre de 87 dont 57 de base arrière.

**Tableau 9 : Répartition des activités consommées par les objets de coûts
pour les activités liées au support des produits /prestations**

DESIGNATIONS	Nombre de tâches requises		Total tâches
	Base- avant	Base -arrière	
<i>Opérations en espèces</i>	5	0	5
<i>Opérations par chèques</i>	5	10	15
<i>Opérations par cartes bancaires</i>	0	3	3
<i>Autres opérations de caisse</i>	4	7	11
<i>Incidents de paiement</i>	1	9	10
<i>Incidents de fonctionnement</i>	7	9	16
<i>Successions</i>	6	9	15
<i>Clôture du compte</i>	5	4	9
<i>S/Total</i>	33	51	84

Les tâches des activités liées au support des produits sont au nombre de 84 dont 51 de base arrière.

**Tableau 10: Répartition des activités consommées par les objets de coûts
pour les activités liées au support client**

DESIGNATIONS	Nombre de tâches requises		Total tâches
	Base avant	Base arrière	
<i>Service Vocalia de consultation de comptes par téléphone</i>	1	1	2
<i>Délivrance de chèquiers</i>	2	3	5
<i>Recherche de document</i>	2	3	5
<i>Envois de relevés réguliers</i>	1	1	2
<i>Modifications sur comptes</i>	2	4	6
<i>Demande de prélèvement</i>	4	3	7
<i>Transferts de comptes inter-agences</i>	4	7	11
<i>Réclamations</i>	3	9	12
<i>Oppositions sur moyens de paiement</i>	5	8	13
<i>S/Total</i>	24	39	63

Les tâches des activités liées au support client sont au nombre de 63 dont 39 de base arrière.

**Tableau 11: Répartition des activités consommées par les objets de coûts
pour les activités de structure**

DESIGNATIONS	Nombre de tâches requises		Total tâches
	Base avant	Base arrière	
<i>Organisation du travail</i>	3	3	6
<i>Etudes et analyses</i>	1	2	3
<i>Gestion administrative</i>	1	1	2
<i>Gestion des contrats</i>	1	2	3
<i>Gestion des garanties</i>	1	2	3
<i>Comptabilisation des opérations</i>	1	1	2
<i>Applications informatiques</i>	1	2	3
<i>Suivi des activités</i>	1	3	4
<i>Inspection et Contrôle de Gestion</i>	0	4	4
<i>S/Total</i>	10	20	30

Les tâches des activités de structure sont au nombre de 30 dont 20 de base arrière.

c) LE CALCUL DES COÛTS OPERATOIRES :

La méthode retenue pour le calcul des coûts opératoires est celle des coûts standards par activité.

Aussi, compte tenu du niveau actuel du système d'information de gestion de la S.G.B.S, cette méthode devrait être à même de répondre aux besoins d'analyse et de maîtrise des coûts tout en s'adaptant à la réalité de la banque.

Pour contourner l'obstacle lié à l'inexistence d'une comptabilité analytique la démarche suivante a été adoptée:

1. - redéfinir les centres de responsabilité pour les besoins de l'analyse ;
2. - répartir les frais généraux du siège et des agences en frais directs et indirects ;
3. - imputer les frais des centres de structure du siège aux centres de support et de traitement du siège suivant des critères précis pour chaque nature et catégorie de frais;
4. - répartir les frais des centres de support et de traitement sur les centres de profit que sont les agences selon des critères précis ;
5. déterminer les coûts des emplois et des ressources pour chaque produit ou prestation ;
6. dégager les coûts des produits offerts à la clientèle privée,
7. calculer les revenus attendus de ces produits et
8. déterminer le niveau de rentabilité de chaque produit ou prestation.

1) LA REDEFINITION DES CENTRES DE RESPONSABILITE

Le découpage des services en quatre grandes catégories⁵ a été maintenu , à savoir :

- les centres de structures ;
- les centres opérationnels ou de traitement ;
- les centres de support et
- les centres de profit.

Toutefois la composition des centres sera différente d'une catégorie à une autre et certains centres seront complètement intégrés dans d'autres.

Les centres de structure retenus comprennent :

⁵ Source "Méthode utilisée pour établir les comptes de résultat par agence", document interne à la S.G.B.S.

- la direction générale;
- l'inspection générale;
- la direction financière et ses différents services (le service organisation, le service contrôle de gestion et la comptabilité);
- le service surveillance des engagements auquel s'ajoutent les services contentieux et contrôle des risques);
- la direction des moyens et de la logistique;
- la direction chargée de la clientèle commerciale (uniquement pour la clientèle commerciale) ;
- la direction chargée de la clientèle privée (uniquement pour la clientèle privée).

Les centres de traitement ou opérationnels se composent de:

- la trésorerie/ compensation ;
- l'étranger central ;
- la monétique /télématique ;
- le portefeuille central ;
- l'informatique ;
- le service après vente-qualité.

Les centres de support sont :

- le service patrimoine qui incorpore le courrier et
- le service développement du réseau dans lequel se retrouvent le service personnel et le centre de formation .

Les centres de profit sont constitués des agences citées dans la nomenclature.

2) LA REPARTITION DES FRAIS GÉNÉRAUX

Les frais généraux imputables seront déterminés pour le siège et les agences en les distinguant par nature(frais directs et indirects).

2.1 LE SIEGE

Dans notre cas les frais du siège s'élèveront à FCFA 5 milliards en N+1.

Ce montant se répartira en frais directs⁶ pour FCFA 1,6 milliards et en frais indirects pour FCFA 3,959 milliards. Les pertes sur exercices antérieurs (FCFA 165 millions) et provisions

⁶ Les frais directs regroupent toutes les charges directement "rattachables "aux activités bancaires et annexes par opposition aux charges indirectes.

pour créances douteuses et litigieuses (FCFA 5, 7 millions) ne sont pas prises en compte dans le montant retenu.

Les charges indirectes de FCFA 3,959 milliards se répartiront en trois catégories à savoir:

- les frais de personnel pour FCFA 1,4 milliards dont les taxes sur rémunérations pour FCFA 29,8 millions ;
- les amortissements pour FCFA 675 millions et
- les autres charges diverses pour FCFA 1,8 millions.

Ces charges seront imputées aux différents centres de responsabilité du siège selon les critères suivant :

- *salaires moyen prévisionnel du service*⁷ suivant les effectifs employés⁸ pour les frais du personnel ;
- *dotations*⁹ aux amortissements moyens de l'année N+1 pour les amortissements .Cependant les services de l'informatique (auquel a été imputée la totalité des dotations du matériel informatique), de la monétique/ télématique (auquel les dotations du matériel de monétique ont été totalement imputées) et la direction générale (pour les dotations des immobilisations hors exploitation), font exception à cette règle de répartition ;
- *surface occupée*¹⁰ pour les charges diverses, sauf pour la globale d'assurance qui a été intégralement imputée à la direction générale.

L'application de ces critères donne en résumé les résultats du tableau ci - dessous.

⁷ Le salaire moyen par agent et par service a été calculé sur la base des états du premier trimestre 2002 fournis par le service du personnel.

⁸ L'effectif pris en compte comporte toutes les catégories d'agents par service suivant la liste récapitulative établie par le service du personnel en date du 30 juin 2002.

⁹ Les dotations aux amortissements par service pour le premier trimestre 2002 nous ont été communiquées par le service organisation de la SGBS.

¹⁰ La surface occupée a été obtenue suivant les plans de niveaux de la S.G.B.S fournis par l'architecte Jean Paul CASTANET. Toutefois pour le cas des services ne figurant pas expressément sur ces plans, nous leur avons affecté une surface forfaitaire de 20 mètres carrés, correspondant à la surface d'un bureau moyen.

Tableau 12 : Répartition des frais indirects de l'année N+1 entre les centres du Siège
(en millions de FCFA)

CENTRES DE RESPONSABILITE	N+1
Direction Générale	396
Secrétariat Général	51
Inspection Générale	134
Surveillance des engagements	195
Direction Financière	51
Contrôle de gestion	13
Comptabilité	391
Organisation	104
Direction des moyens et de la logistique	133
Contrôle de la Gestion du patrimoine	51
Service Patrimoine	461
Service Plan de Développement réseau	402
Services Bancaires	22
Trésorerie /Compensation	173
Etranger Central	132
Monétique/Télématique	200
Portefeuille Central	147
Informatique	568
Direction de la clientèle commerciale	89
Direction de la clientèle privée	5
Service Après-Vente Qualité – (SAVQ)	185
TOTAL DES CHARGES IMPUTABLES AUX CDR DU SIEGE	3 959

Toutes les activités des centres de responsabilité du siège étant par nature des activités de base arrière, nous pouvons en déduire qu'en moyenne une tâche de base arrière coûte **23,7 millions** de FCFA (3 959 millions/167 tâches).

2.2 LES AGENCES

Les résultats de la répartition des charges propres des agences entre charges directes et charges indirectes sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Répartition des charges d'agences entre charges directes et indirectes.

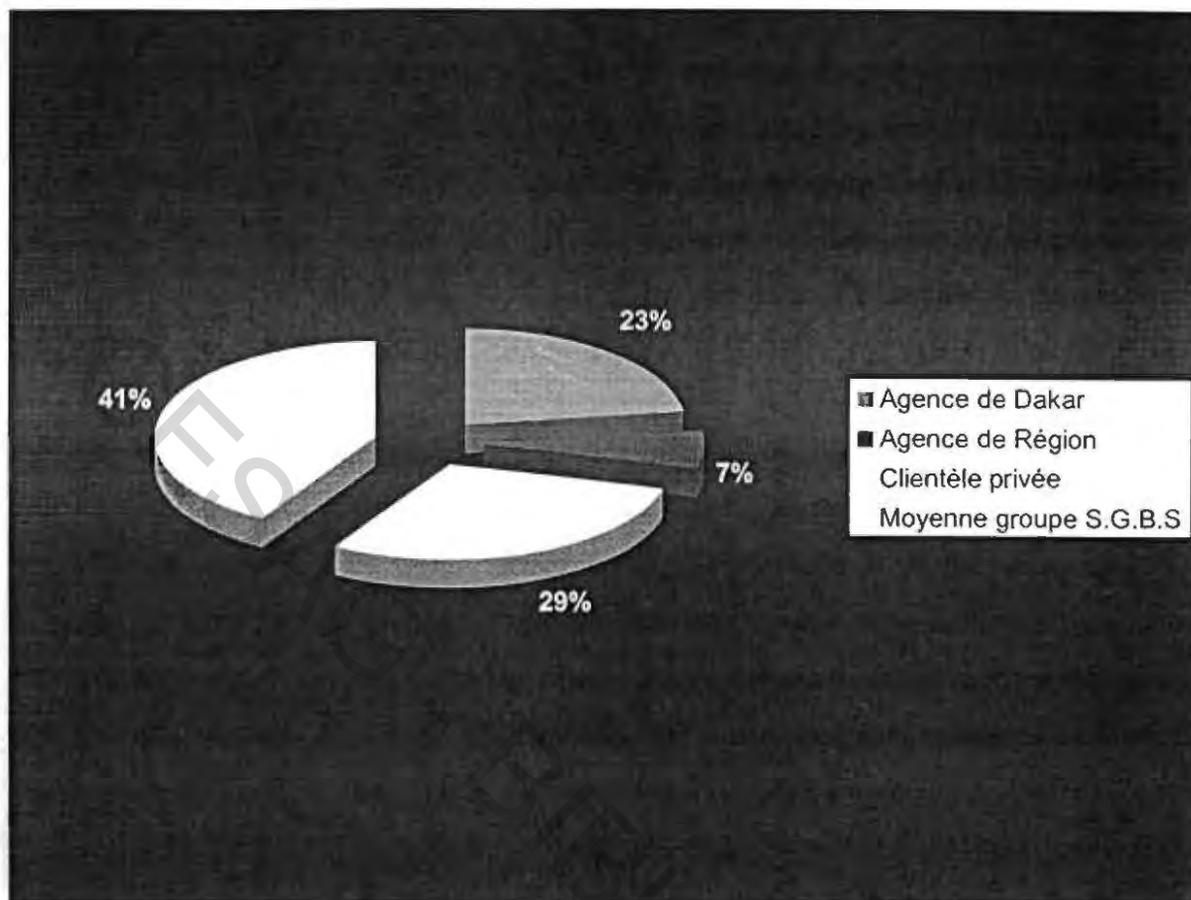
(En millions de F CFA)

DESIGNATIONS	AGENCE DE DAKAR	AGENCE DE REGION	TOTAL CLIENTELE PRIVEE	GROUPE S.G.B.S
Codes				
I. Données Globales				
1 Produit Net bancaire prévisionnel	6 698	729	7 428	11 792
2 Nombre de produits/prestations	139 881	28 451	168 332	174 110
3 Nombre d'opérations nécessaires	5 265	3 240	8 505	8 910
4 Nombre de personnes intervenant	188	69	257	289
5 Total charges directes	2 217	534	2 752	4 256
6 Total charges indirectes	930	374	1 304	1 497
7 Résultat net prévisionnel	4 719	90	4 809	8 721
8 Coefficient de pondération	77%	23%	100%	100%
9 Prix de revient moyen/produit (en F CFA)	22 505	31 929	24 098	33 047
10. Niveau de marge moyenne/produit (en F CFA)	33 736	3 169	28 570	50 091

Toutes les activités des agences étant assimilées à celles de la base avant, une tâche de base avant coûtera en moyenne *32,4 millions* (3 147 millions/97 tâches) dans une agence de Dakar, *9,36 millions* (908 millions/97 tâches) pour une agence de région, *41,8 millions* (4 056 millions/97 tâches) pour l'ensemble de la clientèle privée et *59,3 millions* (5 753 millions/97 tâches) pour le Groupe S.G.B.S.

Le graphique ci-dessus donne une idée de la répartition des coûts par activité de base avant:

Graphique 2 : Coûts des activités de base avant



Pour la pertinence de la répartition de ces charges par activité, nous avons utilisé une dizaine de critères à savoir :

- 1- *le produit net bancaire* de chaque agence, pour cerner sa contribution à la formation du Produit Net Bancaire Global ;
- 2- *le nombre de produits et de prestations* en stocks pour en déterminer le prix de revient avant et après l'imputation des frais du siège ;
- 3- *le nombre d'opérations nécessaires* pour effectuer une tâche précise;
- 4- *le nombre de personnes intervenant*, pour déterminer la part du personnel dans le coefficient de pondération de chaque produit ou prestation par rapport au prix de revient moyen par produit ou prestation ;
- 5- *le total des charges directes*, pour les exprimer en une fonction variable dans le modèle à établir ;
- 6- *le total des charges indirectes*, pour définir la constante de la fonction de coût à établir ;
- 7- *le résultat net*, pour permettre de dégager le niveau de marge par produit ou prestation ;

8-*le coefficient de pondération* qui est une combinaison entre le nombre de personnes intervenant sur un produit ou une prestation et le nombre d'opérations par tâches nécessaires à la mise à disposition du client du produit fini ou de la prestation finale ;

9-*le prix de revient* moyen par produit qui est le rapport entre le total des charges directes et indirectes et nombre total de produits ou de prestations en stock pour la période concernée.

10-*le niveau de marge moyen* par produit ou prestation qui est le rapport entre le résultat net de l'agence et le nombre total de produits ou de prestations en stock pour la période concernée.

3) L'IMPUTATION DES FRAIS DES CENTRES DE STRUCTURE AUX CENTRES OPERATIONNELS DE SUPPORT ET DE TRAITEMENT DU SIEGE

Il s'agit de procéder à la répartition des charges des centres de structure entre les centres opérationnels, de traitement ou de support, sans tenir compte des transferts croisés de charges entre centres de responsabilité du siège. Cette répartition se fera selon les critères suivants :

- *effectif employé* pour les frais de personnel ;
- *surface occupée* pour les amortissements et les charges diverses.

Le résultat de ce travail est confiné dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14: Répartition des charges des centres de structure sur les centres de traitement ou de support en N+1 (en millions de FCFA)

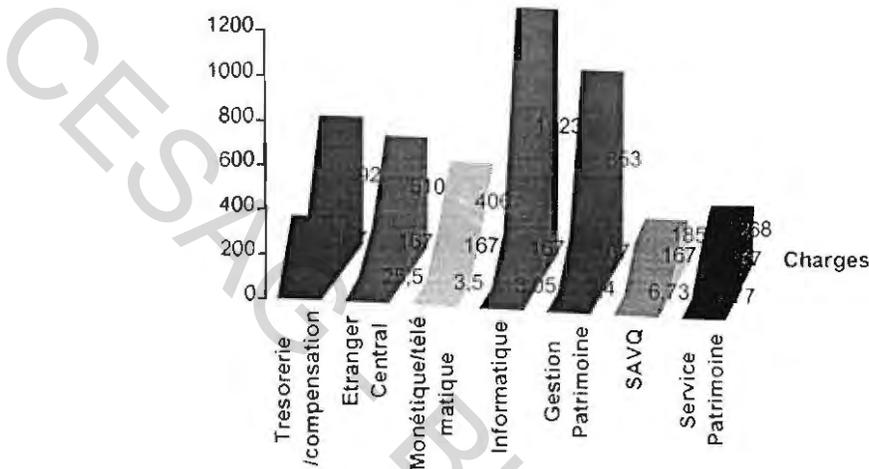
<i>Centres</i>	TRESORERIE/ COMPENSATION	ETRANGER CENTRAL	MONETIQUE/ TELEMATIQUE	INFORMATIQUE	PATRIMOINE	TOTAL	SOLDE ¹¹ NON REPARTI
TOTAL DES CHARGES DU SIEGE IMPUTABLES AUX CDR	592	510	406	1 123	853	3 485	473

¹¹ Le solde non réparti concerne les Directions CLIPRI et CLICOM, le SAVQ et le Service Patrimoine.

Il peut être déduit de ce tableau le coût des activités de structure pour chaque centre de traitement ou de support en divisant leurs charges par le nombre de tâches base-arrière.

Schématiquement le graphique suivant exprime cette relation coût/tâche:

Graphique 3 : Coûts des activités de structure de la base arrière



Le coût standard d'une tâche de base arrière étant de **23,7 millions** de FCFA, nous pouvons en déduire conventionnellement le nombre moyen de tâches par centre de structure.

Tableau 15 : Détermination du coût des activités de la base arrière (en millions de FCFA).

	Charges en millions de FCFA	Tâches des activités de Structure	Coûts en millions de francs CFA
Trésorerie /compensation	592	25	23,7
Etranger Central	510	22	23,7
Monétique/télématique	406	17	23,7
Informatique	1 123	48	23,7
Gestion Patrimoine	853	36	23,7
SAVQ	185	8	23,7
Service Patrimoine	268	11	23,7
Total	3 959	167	23,7

4) L'IMPUTATION DES CHARGES DES CENTRES DE TRAITEMENT ET DE SUPPORT AUX CENTRES DE PROFIT

Les frais des centres de support et de traitement ainsi que le solde non réparti ont été imputés aux agences suivant les clés de répartition ci- après :

- Trésorerie/Compensation : au prorata du *montant des produits sur les opérations de trésorerie et interbancaire* ;
- Etranger Central : au prorata du *montant des charges sur opérations de change* ;
- Monétique/Télématique : au prorata du *stock de cartes bancaires au 31 décembre N+1* ;
- Informatique et Service Après –Vente Qualité (SAVQ) : au prorata du *stock de produits et de prestations à la date du 31 décembre N+1* ;
- Portefeuille Central : au prorata du *stock de comptes à vue pour la clientèle de particuliers et du stock de comptes des personnes morales ouverts pour Roume Entreprises* ;
- Direction Clientèle commerciale : *100 % à Roume Entreprises* ;
- Direction Clientèle Privée : *100 % au Réseau des Agences hors Roume Entreprises et Western Union.*

L'application de ces clés de répartition donne les résultats du tableau ci - dessous.

Tableau 16: Répartition des frais des centres de support et de traitement sur les centres de profit (charges et produits en millions de F CFA)

DESIGNATIONS	AGENCE DE DAKAR	AGENCE DE REGION	TOTAL CLIENTELE PRIVEE	TOTAL GROUPE
Codes				
I. Données Globales				
1 Produit Net Bancaire prévisionnel	6 698	729	7 428	11 792
2 Nombre de produits/prestations	139 881	28 451	168 332	169 543
3 Nombre d'opérations nécessaires	5 265	3 240	8 505	8 910
4 Nombre de personnes intervenant	188	69	257	289
5 Total charges directes	2 217	534	2 752	4 256
6 Total charges indirectes	3 657	1 470	5 128	5 888
7 Résultat net prévisionnel	1 991	-1 006	985	4 330
8 Coefficient de pondération	77%	23%	100%	100%
9 Prix de revient moyen/produit (en F CFA)	42 002	70 466	46 813	59 834
10. Niveau de marge moyenne/produit (en F CFA)	14 239	-35 367	5 855	25 543

Les activités de base avant et de base arrière ayant été valorisées en moyenne respectivement à *59,3 millions de F CFA (70 %)* et *23,7 millions de F CFA (30%)*, le coût par catégorie d'activités peut être calculé pour tous les objets de coûts de la *clientèle* des particuliers.

Tableau 17: Evaluation des activités consommées par l'objet de coûts Clientèle Privée.

DESIGNATIONS	Coûts des tâches requises en millions de FCFA		Coût total des tâches
	Base avant	Base arrière	
<i>1. Activités liées aux produits /prestations</i>	1 254	1 351	2 605
<i>2. Activités liées au support des produits /prestations</i>	1 379	1 208	2 587
<i>3. Activités liées au support client</i>	1 005	833	1 838
<i>4. Activités de structure</i>	419	477	896
<i>Total des tâches par catégorie d'activités</i>	4 057	3 869	7 926

Les activités évaluées par tâches coûtent au total 7,926 milliards de FCFA dont 3,869 milliards pour la base arrière.

**Tableau 18: Evaluation des activités consommées par l'objet de coûts Clientèle Privée
pour les activités liées aux produits /prestations**

DESIGNATIONS	Coûts des tâches requises en millions de FCFA		Coût total des tâches
	Base avant	Base arrière	
<i>Ouverture de compte</i>	376	237	613
<i>Placement</i>	209	237	446
<i>Prêt</i>	251	427	678
<i>Titres - bourse</i>	167	213	380
<i>Produits d'assurance</i>	251	237	488
<i>S/Total des activités liées aux produits</i>	1 254	1 351	2 605

Les tâches des activités liées aux produits/prestations reviennent au total 2,605 milliards de FCFA dont 1,351 milliards pour la base arrière.

**Tableau 19 : Evaluation des activités consommées par l'objet de coûts Clientèle Privée
pour les activités liées au support des produits /prestations**

DESIGNATIONS	Coûts des tâches requises en millions de FCFA		Coût total des tâches
	Base avant	Base arrière	
<i>Opérations en espèces</i>	209	0	209
<i>Opérations par chèques</i>	209	237	446
<i>Opérations par cartes bancaires</i>	0	71	71
<i>Autres opérations de caisse</i>	167	166	333
<i>Incidents de paiement</i>	42	213	255
<i>Incidents de fonctionnement</i>	292	213	505
<i>Successions</i>	251	213	464
<i>Clôture du compte</i>	209	95	304
<i>S/Total des activités de support</i>	1 379	1 208	2 587

Les tâches des activités liées au support des produits/prestations valent au total 2,587 milliards de FCFA dont 1,208 milliards pour la base arrière.

**Tableau 20 : Evaluation des activités consommées par l'objet de coûts Clientèle Privée
pour les activités liées au support client.**

DESIGNATIONS	Coûts des tâches requises en millions de FCFA		Coût total des tâches
	Base avant	Base arrière	
<i>Service Vocalia</i>	42	24	66
<i>Délivrance de chéquiers</i>	84	71	155
<i>Recherche de documents</i>	84	71	155
<i>Envois de relevés réguliers</i>	42	24	66
<i>Modifications sur comptes</i>	84	48	132
<i>Demandes de prélèvements</i>	167	71	238
<i>Transferts de comptes inter-agences</i>	167	168	335
<i>Réclamations</i>	126	166	292
<i>Oppositions sur moyens de paiement</i>	209	190	399
<i>S/Total des activités de support client</i>	1 005	833	1 838

**Tableau 21 :Evaluation des activités consommées par l'objet de coûts Clientèle Privée
pour les activités de structure**

DESIGNATIONS	Coûts des tâches requises en millions de FCFA		Coût total des tâches
	Base- avant	Base -arrière	
<i>Organisation du travail</i>	125	71	196
<i>Etudes et analyses</i>	42	48	90
<i>Gestion administrative</i>	42	24	66
<i>Gestion des contrats</i>	42	48	90
<i>Gestion des garanties</i>	42	48	90
<i>Comptabilisation des opérations</i>	42	24	66
<i>Applications informatiques</i>	42	48	90
<i>Suivi des activités</i>	42	71	113
<i>Inspection et Contrôle de Gestion</i>	0	95	95
<i>S/Total</i>	419	477	896

Les tâches des activités de structure coûtent au total 896 millions de FCFA dont 477 millions pour la base arrière.

5) LA DETERMINATION DES COÛTS DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS PAR PRODUIT

L'évaluation des coûts de refinancement et de placement ou des ressources et emplois passe par la détermination de conventions qui seront des hypothèses dans notre cas puis le calcul du coût des capitaux.

5.1 LES CONVENTIONS

La S.G.B.S évolue avec un système de trésorerie centralisé. Pour coller à la réalité, les conventions suivantes seront utilisées :

- les flux bruts de trésorerie en pool unique ;
- les capitaux moyens en fin de périodes ;
- le financement des emplois par des ressources à durées équivalentes.

5.2 LE CALCUL DU COUT DES CAPITAUX MOYENS

L'analyse effectuée sur les résultats de la S.G.B.S nous a démontré la rentabilité de cette banque pour ses principales activités bancaires.

En supposant que les principaux taux d'acquisition des ressources et de leurs emplois dans la zone UMOA, seront les mêmes que ceux proposés dans notre exemple ci-dessous¹ :

- Sur le marché interbancaire, pour 100 FCFA empruntés, la banque paie en moyenne 3 F CFA par an et ne reçoit dans les mêmes conditions que 1,66 FCFA lorsqu'elle prête soit un manque à gagner de 1,34 FCFA sur ce marché ;
- Au niveau de la Clientèle pour 100 FCFA empruntés, 1 F CFA est payé au client contre 12,33 FCFA reçus pour le prêt au client soit une marge de 11,33 FCFA par an.

La marge sur la clientèle doit assurer non seulement la couverture des frais généraux de la banque mais également permettre :

- le financement du déficit sur le marché interbancaire ;
- la rémunération des actionnaires ;
- la couverture de tous les risques auxquels la banque s'expose en faisant du crédit ;
- l'équilibre financier nécessaire à la poursuite des opérations dans le respect des conditions réglementaires fixées par les autorités de tutelle.

Dans notre cas la marge de 11,33 FCFA doit couvrir annuellement, dans les conditions de la conjoncture actuelle, pour 100 FCFA prêtés à un client pendant un an au moins :

- 1,34 FCFA de manque à gagner sur le marché interbancaire ;
- 4 FCFA de consommation de fonds propres²
- 6,6³ F CFA de pré-provisionnement.

Le solde des opérations de placement et de refinancement deviendra négatif avec la prise en charge de ces trois éléments ci-dessus et qui font au total 11,94 FCFA. La différence de 0,61 FCFA (11,33 FCFA – 11,94 FCFA) constitue un gap du coût des ressources par rapport à leurs emplois que la trésorerie doit refacturer aux centres de profit demandeurs de fonds.

En appliquant les différents taux de cession de ressources et de emplois aux données de N+1 les résultats du tableau suivant sont obtenus:

¹ Les taux ont été corrigés en tenant compte des variations, notamment par rapport à l'année 2001.

² Ce montant a été calculé suivant le ratio de solvabilité Cooke, en considérant que les prêts octroyés par la S.G.B.S sont tous couverts par au moins une garantie.

³ Calculé sur la base du taux moyen de dégradation du portefeuille de la clientèle au Sénégal, qui est de 6,6% suivant le rapport 2000 de la Commission Bancaire de l'UMOA.

Tableau 22 : Impasses des Ressources et des Emplois par nature d'opérations en N+1.

(en millions FCFA)

ANNEES	N+1	N	Variation (%)
I OPERATIONS DE TRESORERIE ET INTERBANCAIRE	-28	- 50	-42,9%
1 Actif	874	896	-3%
2 Passif	902	946	-5%
II OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	22 546	31 035	-27%
1 Actif	24 793	33 231	-25%
Portefeuille	1 626	1 572	3%
Autres crédits à court terme	6 794	5 784	17%
Comptes ordinaires débiteurs	6 248	6 019	4%
Crédits à moyen terme	8 688	8 801	-1%
Crédits à long terme	422	403	5%
Valeurs non imputées	31	27	17%
Créances rattachées	82	2 505	-97%
Créances en souffrance	897	8 120	-89%
2 Passif	2 246	2 196	2%
Comptes ordinaires créditeurs	1 064	1 018	4%
Dépôts à terme reçus	584	579	1%
Comptes d'épargne à régime spécial	448	444	1%
sur livrets	441	437	1%
d'épargne logement	0	0	
de plans d'épargne logement	0	0	
autres comptes d'épargne	7	6	5%
Dépôts de garantie reçus	14	22	-34%
Bons de caisse	41	34	21%
Emprunts à la clientèle	44	46	-3%
Autres sommes dues	32	37	-13%
Dettes rattachées	15	14	9%
III OPERATIONS SUR TITRES ET DIVERS	2 857	3 015	-5%
1 Actif	3 099	3 239	-4%
2 Passif	241	223	8%
IV VALEURS IMMOBILISEES	145	135	7%
1 Actif	145	135	7%
2 Passif	0		
V PROVISIONS FONDS PROPRES ET ASSIMILES	-3 588	-3 588	0%
1 Actif			
2 Passif	3 588	3 588	0%
VI SOLDE DE TRESORERIE	21 932	30 550	-28%

Le tableau ci-dessus démontre les variations successives de la trésorerie lorsqu'on applique les taux moyens de la S.G.B.S en ressources et en emplois. Les impasses ou excédents sont obtenus en faisant la différence entre les emplois (Actif) et les ressources (Passif).

En résumant la démarche, le modèle de calcul de la rentabilité s'articulera autour :

- des coûts totaux des produits et prestations, en faisant ressortir les coûts opératoires ;
- des revenus attendus ou actualisés et
- la rentabilité effective par produit ou prestation, une différence entre les revenus et les coûts. :

L'application du coût des activités qui a été faite en tenant compte de l'évolution des différents paramètres utilisés donne pour résultats les tableaux 23 à 26 qui correspondent respectivement aux :

- *Prix de revient total (Tableau 23) ;*
- *Coûts opératoires (Tableau 24) ;*
- *Revenus attendus (Tableau 25) et*
- *Marges attendues (Tableau 26).*

6) LE CALCUL DU PRIX DE REVIENT DES PRODUITS/PRESTATIONS

Pour obtenir le prix de revient d'un produit ou d'une prestation, il suffit de procéder comme suit :

1. identifier le produit ou la prestation ;
2. identifier l'agence;
3. lire le coût opératoire du produit ou de la prestation et appliquer les formules suivantes :

- Pour les prêts :

$$P = C + Ir + K + d$$

Où **P** est le Prix de revient, **C** le coût opératoire, **Ir** le coût moyen d'acquisition des ressources, **K** la consommation en capitaux propres et **d** le taux net de dégradation du portefeuille Clientèle au Sénégal.

- Pour les dépôts :

$$P = C + Id$$

Où **P** est le Prix de revient, **C** le coût opératoire de la période, **Id** le montant moyen d'intérêt payé sur les dépôts pour la période.

- Pour les comptes à vue :

$$P = C + Ic$$

Où **P** est le Prix de revient, **C** le coût opératoire, **Ic** le montant créditeur moyen du compte à vue appliqué au «float»⁴ des versements sur ce compte à vue.

- Pour les cartes bancaires, chèques et autres moyens de paiement

$$P = C + pa$$

Où **P** est le Prix de revient, **C** le coût opératoire, **pa** le prix d'acquisition du moyen utilisé par le client.

- Pour les autres services liés au compte

$$P = (Cc/T) * t$$

Où **P** est le Prix de revient, **Cc** le coût opératoire du compte auquel le service est lié, **T** le nombre total de tâches requises pour le compte d'affiliation et **t** le nombre de tâches nécessaires pour un service lié.

⁴ Le « float » correspond au nombre de jours pendant lequel une banque dispose de ressources avant de devoir les transférer à un de ses clients ou à un autre établissement. Source : Dictionnaire de la Banque, Thierry Duclos, 2^e édition, 1999, page 142.

Tableau 23 : Coûts totaux des produits en N+1 suivant la méthode ABC (en F CFA)

Produits/Services Codes	AGENCE DE DAKAR	AGENCE DE REGION	CLIENTELE PRIVEE	TOTAL GROUPE
I.Compte personnel à vue	15 048	19 079	24 597	19 575
II Compte d'épargne sur livret	15 670	17 735	23 997	19 134
III Compte d'épargne 12	11 700	14 069	18 736	14 835
IV Compte d'épargne Crédit	12 957	14 883	19 443	15 761
Epargne crédit maternité	12 950	14 874	25 089	17 638
Epargne crédit Tabaski	12 950	14 872	19 431	15 751
Epargne crédit Pèlerinage	12 953	14 873	19 436	15 754
Epargne crédit scolarité	12 952	14 875	19 434	15 754
S/Total des comptes d'épargne	92 132	106 181	145 566	114 626
V Compte Crédimatic	28 426	31 366	36 465	32 086
VI Compte à terme	18 322	22 676	27 760	22 919
VII Compte à rente	84 643	101 332	106 409	97 461
S/Total Comptes à régime spécial	131 391	155 374	170 634	152 466
VIII Carte Argent	12 328	18 573	19 434	16 778
VIII Carte Visa Electron	6 618	15 584	18 309	13 504
VIII Carte Visa Premier	11 149	16 631	17 467	15 082
VIII Carte Azur Epargne	11 620	17 330	18 239	15 730
Vocalia	10 000	20 349	14 890	15 080
S/Total des cartes bancaires	41 715	68 118	73 449	61 094
IX Approche conventionnelle de	22 595	28 697	31 182	27 491
X Prêt personnel ordinaire	43 771	50 415	53 311	49 166
Prêt personnel ordinaire expresso	192 342	197 913	200 817	197 024
XI Prêt personnel étudiant	77 950	75 099	87 614	80 221
XII Prêt personnel immobilier	193 098	198 697	202 164	197 986
Crédit voiture	133 016	138 609	142 030	137 885
XIII Crédit-ball (leasing)	186 331	187 261	189 963	187 852
XIV Autres crédits	8 267	5 763	13 717	9 249
S/Total Crédits	857 370	882 454	920 798	886 874
XIV Bon de caisse	31 139	36 841	42 852	36 944
XVI Quiétis	14 000	16 972	22 564	17 845
XVI Taxawu	13 988	16 952	22 543	17 828
XVI Assurance compte sécurité	23 162	26 169	31 767	27 033
XVI Educassur	13 989	16 950	22 543	17 827
XVI Plan sécurité retraite	14 008	16 969	22 575	17 851
S/Total Produits d'assurance	79 146	94 013	121 993	98 384
TOTAL PRODUITS	1 247 941	1 362 060	1 499 889	1 369 963

Les produits ou prestations coûteront au total 1 369 963 FCFA, pour le Groupe S.G.B.S et se répartiront entre :

- le compte à vue pour 19 575 FCFA ;
- les comptes d'épargne ordinaires pour 114 626 FCFA ;
- les comptes d'épargne à régime spécial pour 152 466 FCFA sans le bon de caisse qui vaut 36 944 FCFA;
- les cartes bancaires y compris « vocalia » pour 61 094 FCFA ;
- les comptes de crédits pour 886 874 FCFA et
- les produits d'assurance pour 98 384 FCFA.

Tableau 24: Coûts opératoires par produit suivant la méthode ABC en N+1 (FCFA)

Produits/Services	AGENCE DE DAKAR	AGENCE DE REGION	TOTAL CLIENTELE PRIVEE	TOTAL GROUPE SGBS
I.Compte personnel à vue	12 947	16 978	22 496	28 381
II Compte d'épargne sur livret	12 936	15 995	22 257	28 066
III Compte d'épargne 12	10 325	13 194	17 861	13 793
IV Compte d'épargne Crédit	10 223	13 143	17 703	13 690
Epargne crédit maternité	10 216	13 134	23 349	15 566
Epargne crédit Tabaski	10 216	13 132	17 691	13 680
Epargne crédit Pèlerinage	10 219	13 133	17 696	13 683
Epargne crédit scolarité	10 218	13 135	17 694	13 682
S/Total	74 353	94 866	134 251	112 160
V Compte Crédimatic	10 926	13 866	18 965	14 586
VI Compte à terme	10 947	13 926	19 010	14 628
VII Compte à rente	10 893	13 832	18 909	14 545
S/Total	32 766	41 624	56 884	43 758
VIII Carte Argent	10 828	17 073	17 934	15 278
VIII Carte Visa Electron	4 868	13 834	16 559	11 754
VIII Carte Visa Premier	9 649	15 131	15 967	13 582
VIII Carte Azur Epargne	10 120	15 830	16 739	14 230
Vocalia	0	10 349	4 890	5 080
S/Total	35 465	72 217	72 089	59 924
IX Approche conventionnelle de trésorerie	12 595	18 697	21 182	17 491
X Prêt personnel ordinaire	13 771	20 415	23 311	19 166
Prêt personnel ordinaire expresso	12 342	17 913	20 817	17 024
XI Prêt personnel étudiant	17 950	15 099	27 614	20 221
XII Prêt personnel immobilier	13 098	18 697	22 164	17 986
Crédit voiture	13 016	18 609	22 030	17 885
XIII Crédit-bail (leasing)	6 331	7 261	9 963	7 852
S/Total	89 103	116 691	147 081	117 625
XIV Bon de caisse	16 389	22 091	28 102	22 194
XV Autres crédits	6 005	3 500	11 455	6 987
XVI Quiétis	11 576	14 548	20 140	15 421
XVI Taxawu	11 564	14 528	20 119	15 404
XVI Assurance compte sécurité	11 623	14 631	20 229	15 494
XVI Educassur	11 565	14 526	20 119	15 403
XVI Plan sécurité retraite	11 584	14 545	20 151	15 427
S/Total	57 912	72 778	100 758	77 149
Total	324 940	440 745	573 116	468 178

7) LE CALCUL DES REVENUS ATTENDUS

Le calcul des revenus attendus d'un produit ou d'une prestation, se fera suivant la démarche ci-après :

1. identifier le produit ou la prestation ;
2. distinguer les recettes attendues en termes d'intérêt ou de commissions ;
3. identifier l'agence ;
4. appliquer les formules suivantes :

- Pour les prêts

$$R = C * (1 + r) - p$$

Où **R** est le revenu total attendu, **C** le montant du prêt sollicité, **r** le taux d'intérêt proportionnel à la durée du prêt et **p** le montant du manque à gagner en cas de remboursement anticipé.

- Pour les dépôts

$$R = Sd * d$$

Où **R** est le revenu total attendu, **Sd** le solde moyen du compte de dépôt de la période, **d** le taux d'intérêt sur le « float » des dépôts pour la même période.

- Pour les comptes à vue

$$R = Sc * c + F$$

Où **R** est le revenu total attendu, **Sc** le solde moyen du compte à vue pour la période, **c** le taux d'intérêt sur le « float » des retraits d'un compte à vue pour la même période et **F**, les frais de tenue de compte relatifs à la période.

- Pour les cartes bancaires, chèques et autres moyens de paiement

$$R = A + pv$$

Où **R** est le revenu total attendu, **A** les frais d'abonnement à la prestation de la période et **pv** le prélèvement moyen pour l'utilisation du moyen de paiement utilisé durant la période.

- Pour les autres services liés au compte

$$R = Cs + f$$

Où **R** est le revenu total attendu, **Cs** la cotisation payée pour le service rendu pendant la période et **f**, les autres frais prélevés ou facturés pendant la même période.

Tableau 25: Rentabilité des produits suivant la méthode ABC en N+1 (FCFA)

REVENUS ATTENDUS PAR GENERATION DE PRODUITS SUR DOUZE MOIS

Produits/Services	AGENCE DE DAKAR	AGENCE DE REGION	CLIENTELE PRIVEE	TOTAL GROUPE
Codes				
I.Compte à vue personnel	40 023	40 023	40 023	40 023
II Compte d'épargne sur livret	6 625	6 625	6 625	6 625
III Compte d'épargne 12	2 625	2 625	2 625	2 625
IV Compte d'épargne Crédit	10 238	10 440	10 440	10 440
Epargne crédit maternité	10 440	10 440	10 440	10 440
Epargne crédit Tabaski	10 440	10 440	10 440	10 440
Epargne crédit Pèlerinage	10 440	10 440	10 440	10 440
Epargne crédit scolarité	10 440	10 440	10 440	10 440
S/Total Comptes d'épargne	61 246	61 448	61 448	61 448
V Compte Crédimatic	105 000	105 000	105 000	105 000
VI Compte à terme	40 000	40 000	40 000	40 000
VII Compte à rente	400 000	400 000	400 000	400 000
S/Total comptes à régime spécial	545 000	545 000	545 000	545 000
VIII Carte Argent	11 000	11 000	11 000	11 000
VIII Carte Visa Electron	27 500	27 500	27 500	27 500
VIII Carte Visa Premier	76 923	76 923	76 923	76 923
VIII Carte Azur Epargne	5 128	5 128	5 128	5 128
Vocalia	0	0	0	0
S/Total Cartes bancaires	120 551	120 551	120 551	120 551
IX Approche conventionnelle de trésorerie	160	160	160	160
X Prêt personnel ordinaire	52 500	52 500	52 500	52 500
Prêt personnel ordinaire expresso	315 000	315 000	315 000	315 000
XI Prêt personnel étudiant	105 000	105 000	105 000	105 000
XII Prêt personnel immobilier	315 000	315 000	315 000	315 000
Crédit voiture	210 000	210 000	210 000	210 000
XIII Crédit-bail (leasing)	315 000	315 000	315 000	315 000
XIV Autres crédits	43 102	43 102	43 102	43 102
S/Total crédits	1 040 762	1 040 762	1 040 762	1 040 762
XV Bon de caisse	105 000	105 000	105 000	105 000
XVI Quiétis	4 519	4 519	4 519	4 519
XVI Taxawu	2 650	2 650	2 650	2 650
XVI Assurance compte sécurité	5 000	5 000	5 000	5 000
XVI Educassur	900	900	900	900
XVI Plan sécurité retraite	7 000	7 000	7 000	7 000
S/Total	20 069	20 069	20 069	20 069
TOTAL PRODUITS	2 247 651	2 247 853	2 247 853	2 247 853

8) LE CALCUL DE LA RENTABILITE DES PRODUITS ET PRESTATIONS

La différence entre l'ensemble des ressources attendues ou actualisées et le prix de revient d'un produit ou d'une prestation de service indique le niveau de rentabilité du produit ou du service.

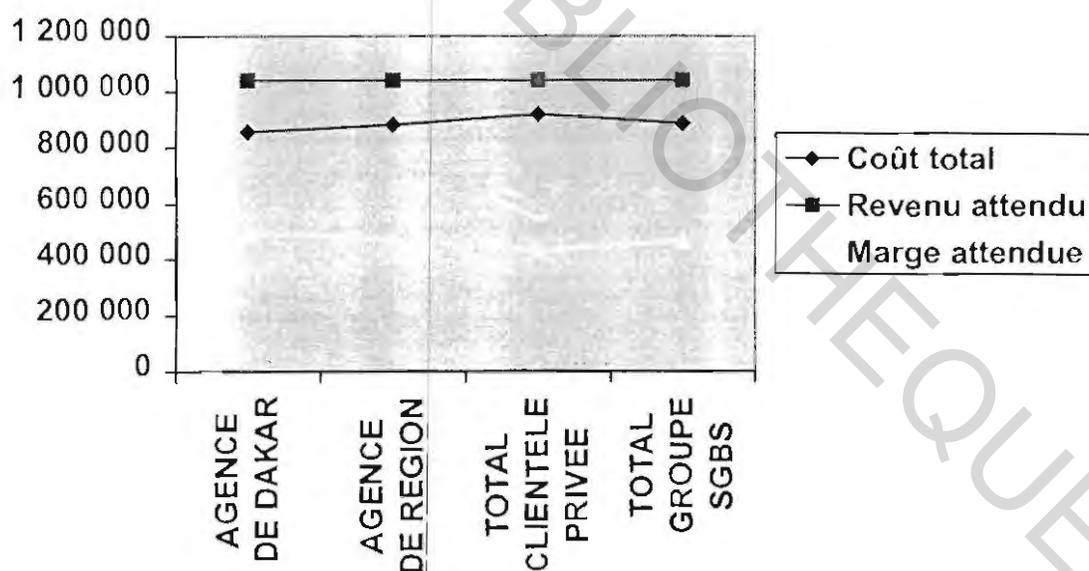
Les résultats détaillés de ces calculs sont indiqués tableau 26 ci-dessous.

Une représentation graphique de la rentabilité de chaque produit/ prestation ou groupe de produits/prestations traduit la relation entre les trois variables que sont le prix de revient total, les revenus attendus et la marge attendue.

a) Les prêts aux particuliers

Un « package » de prêts aux particuliers coûte en moyenne 886 874 FCFA par an, rapporte 1 040 702 FCFA et dégage une marge de 468 888 FCFA.

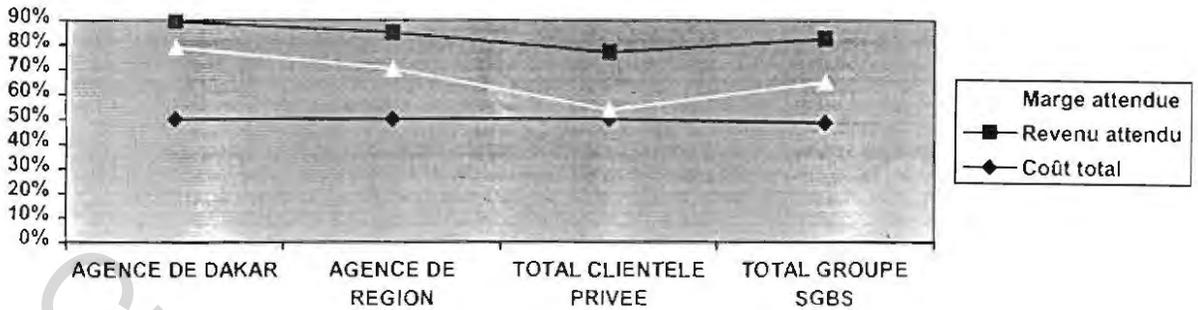
Graphique 4: Rentabilité d'un package de prêts aux particuliers (sur un an)



b) Les Comptes d'épargne crédit

Un compte d'épargne –crédit revient en moyenne à 14 835 FCFA pour un revenu attendu de 10 040 FCFA et une marge négative de 5 389 FCFA.

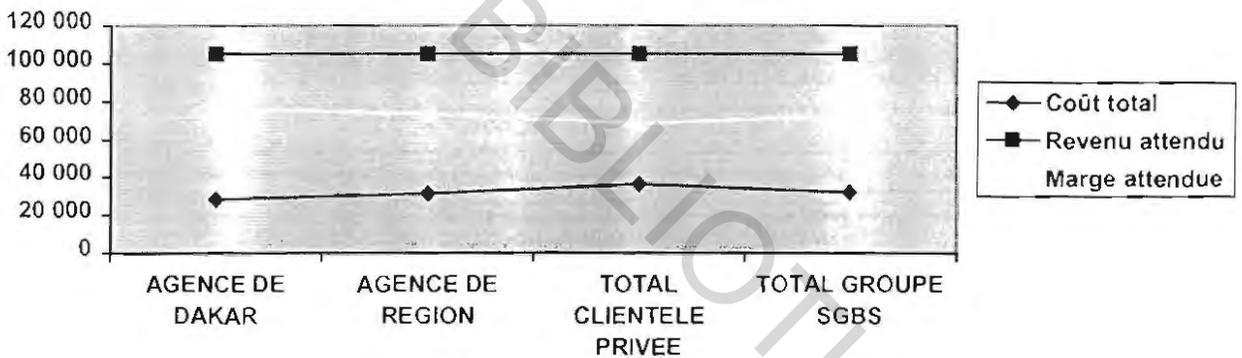
Graphique 5 : Rentabilité d'un Compte d'épargne crédit moyen (sur un an)



c) Les comptes d'épargne à régime spécial

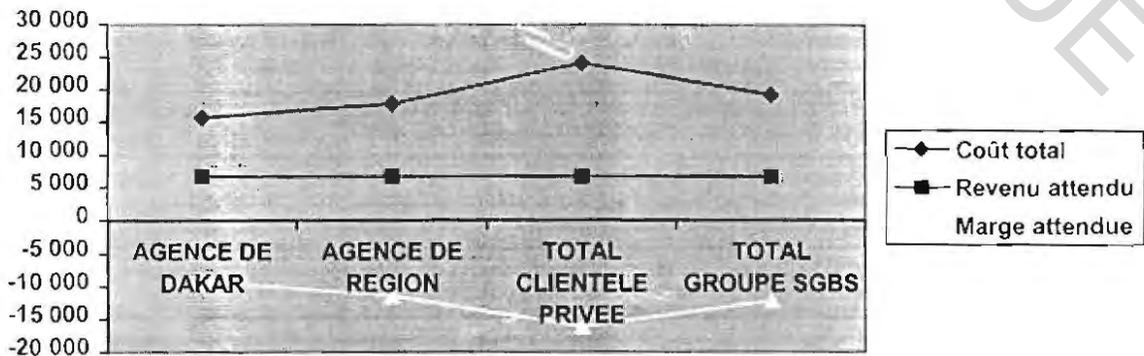
Le compte crédimatic rapporte 105 000 FCFA, coûte 32 086 FCFA et dégage un résultat de 72 914 FCFA.

Graphique 6 : Rentabilité d'un Compte Crédimatic (sur un an)



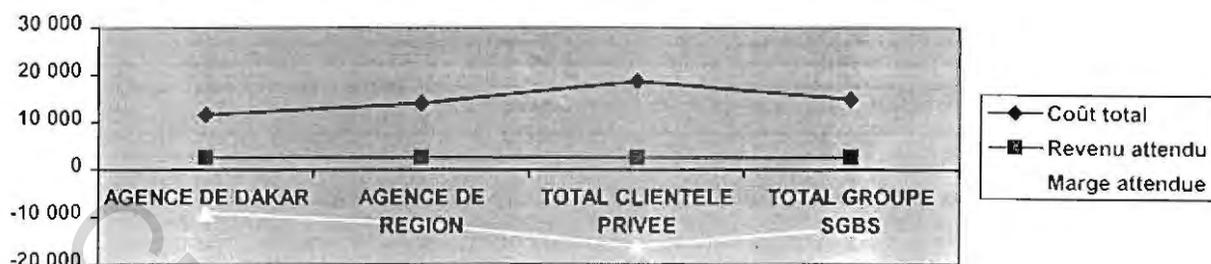
Le compte d'épargne sur livret rapporte 6 625 FCFA, coûte 19 134 FCFA et dégage un résultat négatif de 12 210 FCFA.

Graphique 7 : Rentabilité d'un Compte d'épargne sur livret (sur un an)



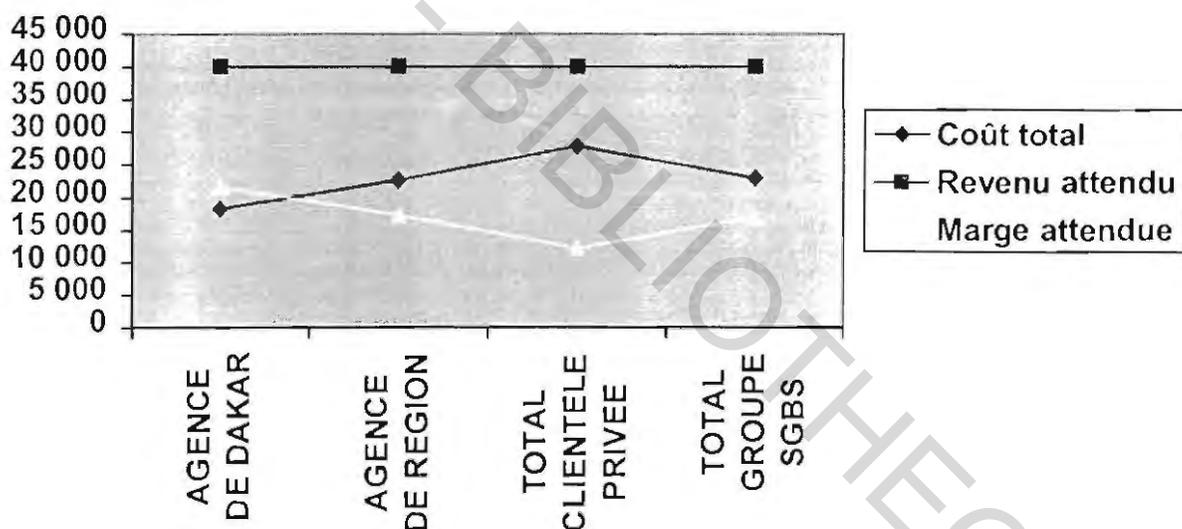
Le compte d'épargne 12 rapporte 2 625 FCFA, coûte 14 835 FCFA et dégage un résultat négatif de 12 210 FCFA.

Graphique 8: Rentabilité d'un Compte d'épargne 12 (sur un an)



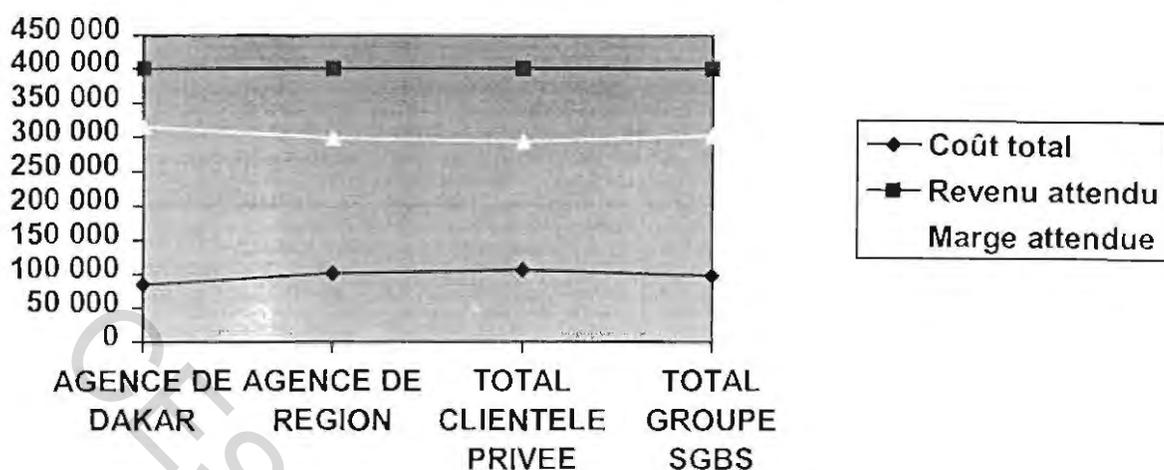
Le compte à terme rapporte 40 000 FCFA, coûte 22 919 FCFA et dégage un résultat négatif de 17 081 FCFA.

Graphique 9: Rentabilité d'un Compte à terme (sur un an)



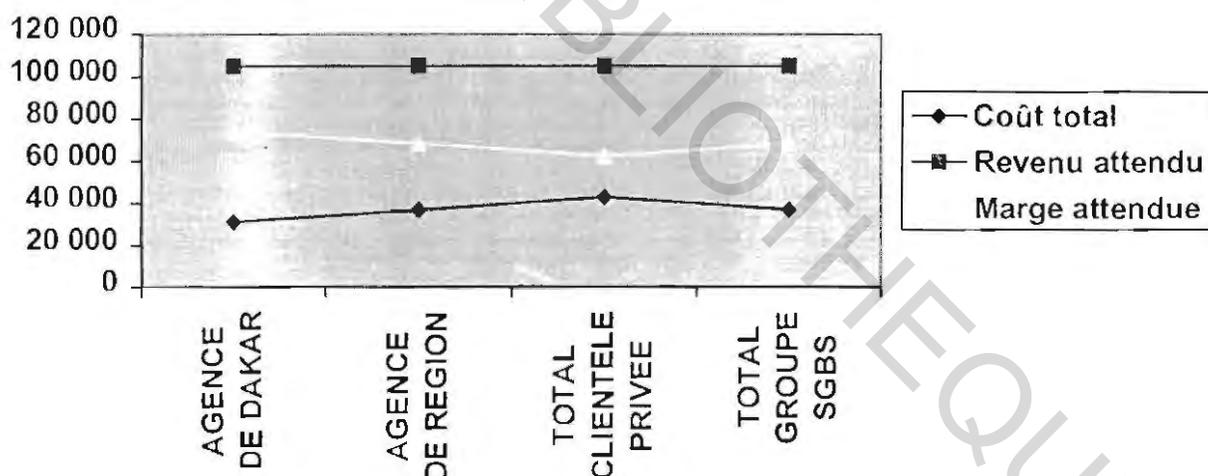
Le compte à rente rapporte 400 000 FCFA, coûte 97 461 FCFA et dégage un résultat négatif de 302 539 FCFA.

Graphique 10: Rentabilité d'un Compte à rente (sur un an)



Le bon de caisse rapporte 105 000 FCFA, coûte 36 944 FCFA et dégage un résultat positif de 68 056 FCFA.

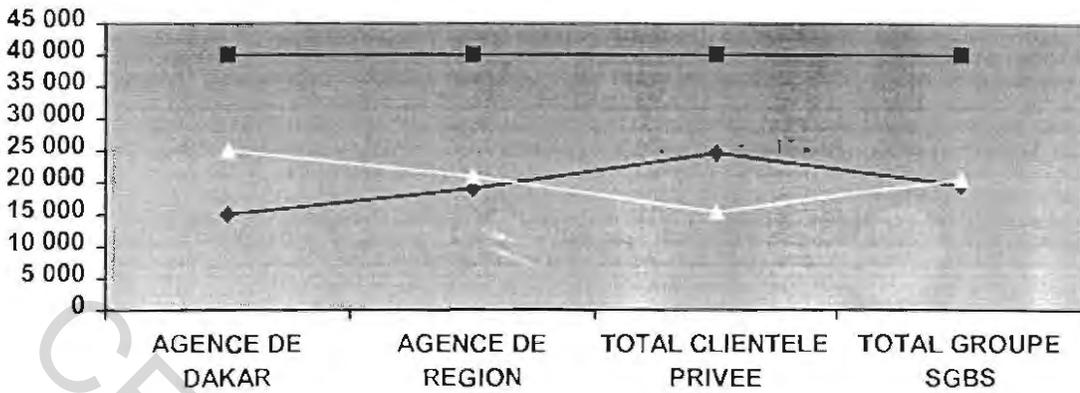
Graphique 11: Rentabilité d'un Bon de caisse (sur un an)



d) Le compte à vue

Le coût d'un compte à vue est de 19 575 FCFA, le revenu attendu de 40 023 FCFA et la marge attendue de 20 448 FCFA.

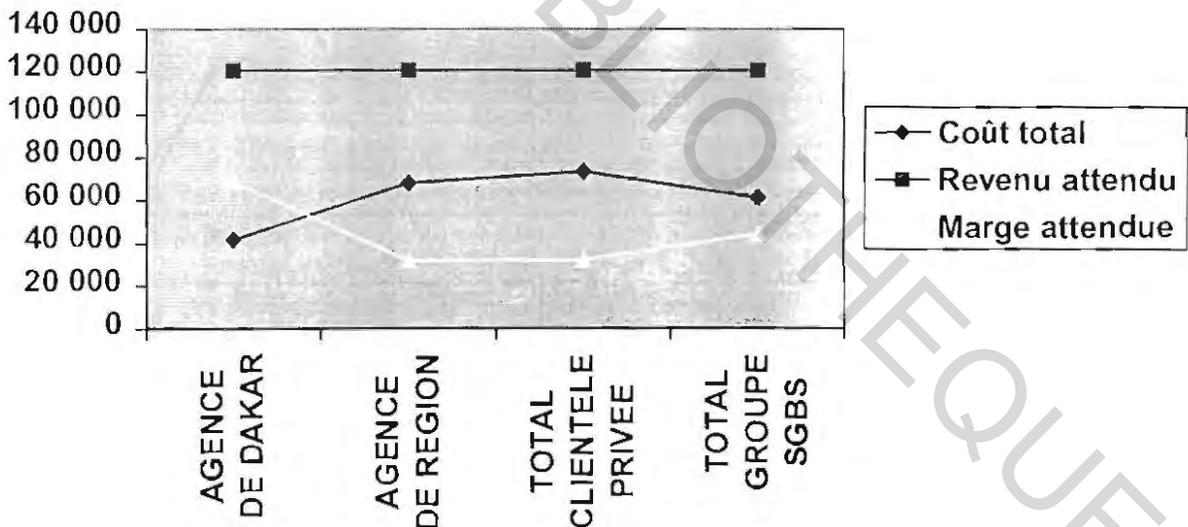
Graphique :12 Rentabilité d'un Compte à vue (sur un an)



e) les cartes bancaires

Le «package» de cartes bancaires revient en moyenne à 61 094 FCFA, pour des recettes attendues de 120 551 FCFA et une marge prévue de 44 377 FCFA.

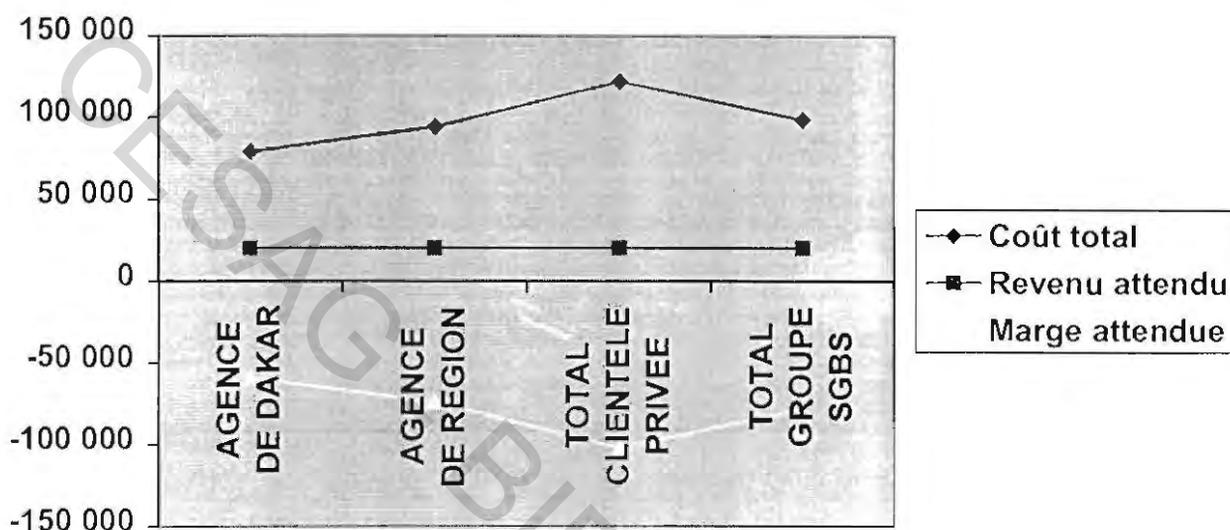
Graphique 13 : Rentabilité d'un "package" de cartes bancaires pour particuliers (sur un an)



f) Les produits d'assurance

Un «*pacquage*» de produits d'assurance revient en moyenne à 98 384 FCFA avec des revenus de 20 069 FCFA et une marge négative de 78 315 FCFA.

Graphique 14 : Rentabilité d'un "pacquage" de produits d'assurance pour particuliers
(sur un an)



D'une manière générale, ce modèle à travers le tableau 26 ci-dessous permet de dégager les tendances suivantes :

- des agences rentables sans les frais de structure du siège ;
- des frais de structure du siège qui pèsent sur la rentabilité des agences de région dont l'apport en trésorerie clientèle est cependant important ;
- des activités bancaires rentables mêmes prises isolément ;
- des produits bancaires coûteux mais à majorité rentables ;
- des produits d'assurance coûteux dont le maintien est nécessaire pour renforcer les garanties de la banque et pour satisfaire la clientèle.

Tableau 26: Rentabilité des produits suivant la méthode ABC en N+1 (FCFA)

MARGES ATTENDUES PAR GENERATION DE PRODUITS SUR DOUZE MOIS

Produits/Services	AGNCE DE DAKAR	AGENCE DEREGION	PARTI-CULIERS	TOTAL GROUPE
I.Compte à vue personnel	24 975	20 944	15 426	20 448
II Compte d'épargne sur livret	-9 045	-11 110	-17 372	-12 509
III Compte d'épargne 12	-9 075	-11 444	-16 111	-12 210
IV Compte d'épargne Crédit	-2 719	-4 443	-9 004	-5 389
Epargne crédit maternité	-2 511	-4 434	-14 650	-7 198
Epargne crédit Tabaski	-2 511	-4 433	-8 991	-5 312
Epargne crédit Pèlerinage	-2 514	-4 433	-8 996	-5 314
Epargne crédit scolarité	-2 512	-4 435	-8 994	-5 314
S/Total Comptes d'épargne	-30 887	-44 732	-84 118	-53 246
V Compte Crédimatic	76 574	73 634	68 535	72 914
VI Compte à terme	21 678	17 324	12 240	17 081
VII Compte à rente	315 357	298 668	293 591	302 539
S/Total Comptes d'épargne à régime spécial	413 609	389 626	374 366	392 534
VIII Carte Argent	-1 328	-7 573	-8 434	-5 778
VIII Carte Visa Electron	20 882	11 916	9 191	13 996
VIII Carte Visa Premier	65 774	60 292	59 456	61 841
VIII Carte Azur Epargne	-6 492	-12 202	-13 111	-10 602
Vocalia	-10 000	-20 349	-14 890	-15 080
S/Total Cartes bancaires et vocalia	68 836	32 084	32 212	44 377
IX Approche conventionnelle de trésorerie	-22 435	-28 537	-31 022	-27 331
X Prêt personnel ordinaire	8 729	2 085	-811	3 334
Prêt personnel ordinaire expresso	122 658	117 087	114 183	117 976
XI Prêt personnel étudiant	27 050	29 901	17 386	24 779
XII Prêt personnel immobilier	121 902	116 303	112 836	117 014
Crédit voiture	76 984	71 391	67 970	72 115
XIII Crédit-bail (leasing)	128 669	127 739	125 037	127 148
XIV Autres crédits	34 835	37 339	29 385	33 853
S/Total Crédits aux particuliers	498 392	473 308	434 964	468 888
XIV Bon de caisse	73 861	68 159	62 148	68 056
XVI Quietis	-9 481	-12 453	-18 045	-13 326
XVI Taxawu	-11 338	-14 302	-19 893	-15 178
XVI Assurance compte sécurité	-18 162	-21 169	-26 767	-22 033
XVI Educassur	-13 089	-16 050	-21 643	-16 927
XVI Plan sécurité retraite	-7 008	-9 969	-15 575	-10 851
S/Total	-59 078	-73 943	-101 923	-78 315
Total produits particuliers	1 020 595	910 178	817 193	915 988

Ce constat amène à faire des propositions et recommandations.

II PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

Le travail présenté ci –dessus a été effectué en s'appuyant sur des outils de gestion, des données et autre dispositif qui existent à la Société Générale de Banques au Sénégal, mais également en utilisant d'autres sources de données.

Pour une étude de rentabilité plus fine et plus objective nous formulons les recommandations suivantes :

1. *initier* un programme de mise en place d'un système de comptabilité analytique par activité qui permettra de résoudre le problème d'identification et de répartition des activités par objet de coûts ;
2. *concevoir* un véritable projet d'étude de rentabilité en s'appuyant sur un programme informatique qui s'intégrerait au système d'information de gestion utilisé actuellement;
3. *introduire* un système de notation interne de crédits par catégorie de clientèle pour une meilleure maîtrise des risques;
4. *doter* le service contrôle de gestion en moyens humains supplémentaires pour la mise en œuvre du projet d'étude de rentabilité ;
5. *impliquer* la direction générale et les directions opérationnelles de la Société Générale de Banques au Sénégal, dans la mise en œuvre de projet de calcul de rentabilité.

La mise en place d'un système de comptabilité analytique devrait répondre aux exigences d'une démarche analytique et surtout à une forte implication du personnel chargé de la saisie comptable dans la réalisation du nouveau schéma de passation des écritures.

La conception d'un projet d'étude de rentabilité reposera sur une réorganisation de l'architecture comptable et informatique des activités par centre de profit et une mise à niveau du système d'information de gestion de la banque en prenant en compte le nouveau système comptable analytique par activité.

L'intérêt de la notation interne de la clientèle privée réside dans la possibilité de constituer d'importantes bases de données exploitables sous divers angles (marketing, démarche qualité, maîtrise des coûts). Elle relève de l'objectif stratégique de la banque qui consiste à mieux connaître ses clients.

Le renforcement de la capacité d'intervention du service contrôle de gestion est nécessaire pour mener à bien tous les changements proposés. Il se traduira à la fois par l'augmentation de

l'effectif que par la mise à niveau du personnel du service contrôle de gestion aux normes de la méthode ABC/ABM.

L'implication de la Direction Générale de la Société Générale de Banques au Sénégal est indispensable en ce sens qu'elle doit à la fois autoriser et accompagner les actions à entreprendre. L'autorisation se traduira par l'aval donné pour l'implantation de cette méthode. L'accompagnement concernera l'approbation des contraintes organisationnelles récurrentes et surtout le suivi de l'évolution du projet d'étude de la rentabilité.

En ce qui concerne la méthode ABC qui a sous-tendu notre démarche tout au long de cette étude, nous espérons qu'elle sera intégrée au projet de calcul de la rentabilité proposé.

Les conditions d'application du modèle utilisé sont celles relatives à :

- la compréhension de la démarche adoptée pour la définition des variables ;
- la nécessité d'une harmonisation du nombre et de la nature des centres de responsabilité pour l'ensemble des intervenants dans le calcul de la rentabilité;
- la mise à jour des coûts pour des niveaux de variation non définis ou non pris en compte dans nos hypothèses.

La validité du modèle de calcul de rentabilité proposé est fondée sur les hypothèses suivantes :

- la pertinence des constats dégagés lors de l'analyse des résultats de la banque;
- la poursuite des tendances constatées pour les variables fondamentales du bilan et du compte de résultat ;
- l'utilisation des données du premier semestre 2002 comme période de base pour le calcul des coûts opératoires ;
- l'acceptation des conventions proposées pour la gestion de la trésorerie.

Cette méthode permettrait à la fois de pallier les limites techniques des anciennes méthodes de calcul de la rentabilité mais également de prendre en compte de nouvelles contraintes de gestion fondées sur la maîtrise des activités et processus de la banque par l'arbitrage entre les objectifs définis et les ressources allouées.

Enfin, la méthode ABC, combinée avec les autres nouvelles méthodes, l'ABM notamment, permettrait de distinguer les activités les plus valorisantes du point de vue de la clientèle de celles qui nécessitent une externalisation.

CONCLUSION

La présente étude a porté sur le calcul de la rentabilité de la clientèle des particuliers à la Société Générale de Banques au Sénégal (S.G.B.S) par la méthode ABC (Activity Based Costing) et ABM (Activity Based Management).

Dans une première partie nous avons décrit l'aspect théorique de cette approche en mettant un accent particulier sur son utilisation en France et en comparant cette méthode avec les nouvelles méthodes de mesure de la rentabilité. Il en résulte que la méthode ABC/ABM peut être adaptée au cas de la S.G.B.S et qu'elle est complémentaire des anciennes et nouvelles méthodes de calcul de la rentabilité, avec ses avantages et ses limites.

Pour la méthode ABC/ABM, la gestion des activités et des processus ainsi que la nécessité pour le banquier de maîtriser les risques sont les principaux éléments de création de la valeur avec l'arbitrage entre les objectifs définis et les ressources allouées.

Elle requiert également des conditions particulières de mise en place et nécessite une formation spécifique pour le service contrôle de gestion.

La seconde partie de l'étude nous a permis de faire une application pratique de l'aspect théorique développé en première partie.

L'étude de rentabilité de la clientèle privée qui a fait l'objet de nos travaux pratiques a porté essentiellement sur l'année N+1 en se basant sur les données du premier semestre 2002 de la Société Générale de Banques au Sénégal.

La rentabilité de la banque a été démontrée suite à notre analyse par activité. La principale question était de savoir comment cette rentabilité se déclinait, suivant la méthode ABC, entre la Clientèle Commerciale et la Clientèle Privée d'une part et entre les différents produits offerts aux clients particuliers d'autre part.

La rentabilité de la Clientèle des particuliers se justifie à la fois par l'importance de ses dépôts qui permettent de financer une bonne partie des prêts octroyés mais également par les revenus issus des prêts et autres prestations de services aux particuliers.

Nous avons appliqué la démarche de la méthode ABC pour l'obtention des résultats de notre modèle d'étude de rentabilité.

L'utilité de cette démarche s'explique par la multiplicité des choix dont disposerait une Banque ou une agence pour le calcul du coût de revient de ses opérations sous divers axes.

Aussi, la mise en œuvre du modèle de rentabilité des particuliers suivant la méthode ABC/ABM nécessite une implication de la Direction générale de la S.G.B.S qui doit définir les conventions analytiques ainsi que des Directions opérationnelles qui sont les bénéficiaires de la méthode.

En tout état de cause la présente étude demeure une proposition parmi tant d'autres qui sont à la portée de la Société Générale de Banques au Sénégal pour mesurer la rentabilité des particuliers. Elle est fondée sur des hypothèses et reconnaît ses propres limites pour être exhaustive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

I SOLDES EN GRANDES MASSES

DES EXERCICES 1999/2000/2001

ANNEES	1999	2000	Variation%	2001	Variation %
<i>Niveau : GROUPE (en millions de Francs CFA)</i>					
I OPERATIONS DE TRESORERIE ET INTERBANCAIRE	-4 516	-29 691	557%	-14 152	-52%
1 Actif	31 939	54 080	69%	36 409	-33%
2 Passif	27 423	24 389	-11%	22 257	-9%
II OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	13 283	31 306	136%	16 480	-47%
1 Actif	143 838	177 575	23%	168 388	-5%
Portefeuille	12 087	13 738	14%	12 485	-9%
Autres crédits à court terme	28 331	33 439	18%	36 565	9%
Comptes ordinaires débiteurs	41 331	50 078	21%	48 257	-4%
Crédits à moyen terme	53 173	69 293	30%	62 136	-10%
Crédits à long terme	3 123	3 235	4%	3 462	7%
Valeurs non imputées	107	60	-44%	398	563%
Créances rattachées	283	518	83%	521	1%
Créances en souffrance	5 403	7 214	34%	4 564	-37%
2 Passif	157 121	208 881	33%	184 868	-11%
Comptes ordinaires créditeurs	71 114	94 017	32%	84 194	-10%
Dépôts à terme reçus	37 879	53 451	41%	49 728	-7%
Comptes d'épargne à régime spécial	28 254	43 543	54%	35 252	-19%
sur livrets	27 754	42 896	55%	34 699	-19%
d'épargne logement	0	0			
de plans d'épargne logement	0	0			
Autres comptes d'épargne	500	647	29%	553	-15%
Dépôts de garantie reçus	1 565	2 431	55%	1 579	-35%
Bons de caisse	4 734	5 159	9%	3 869	-25%
Emprunts à la clientèle	9 202	5 076	-45%	6 327	25%
Autres sommes dues	3 770	4 116	9%	3 177	-23%
Dettes rattachées	603	1 088	80%	742	-32%
III OPERATIONS SUR TITRES ET DIVERS	-17 642	-16 008	-9%	-15 382	-4%
1 Actif	48 150	37 343	-22%	36 969	-1%
2 Passif	30 508	21 335	-30%	21 587	1%
IV VALEURS IMMOBILISEES	-8 481	-12 610	49%	-10 009	-21%
1 Actif	8 481	12 610	49%	10 009	-21%
2 Passif	0				
V PROVISIONS FONDS PROPRES ET ASSIMILES	17 605	21 636	23%	17 814	-18%
1 Actif					
2 Passif	17 605	21 636	23%	17 814	-18%
VI SOLDE GLOBAL	249	-5 367	-2255%	-5 249	-2%

II SOLDES INTERMEDIARES DE GESTION

DE 1999 A 2001

(Niveau : GROUPE en francs CFA)

ANNEES	1999	2000	%	2001	%
I PRODUIT NET BANCAIRE	17 459 534 291	19 252 075 438	10%	22 278 867 004	16%
1 Produits	23 070 415 596	26 631 911 703	15%	31 002 387 629	16%
2 charges bancaires	5 610 881 305	7 379 836 265	32%	8 723 520 625	18%
II PRODUIT GLOBAL D'EXPLOITATION	17 939 060 097	20 211 245 688	13%	23 966 795 251	19%
1 Produits divers d'exploitation	479 525 806	959 170 250	100%	1 687 928 247	76%
2 Charges diverses					
III RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	8 963 116 253	10 430 552 234	16%	13 086 065 564	25%
1 Frais de personnel	3 651 291 856	3 957 750 892	8%	4 121 547 917	4%
2 Impôts taxes et versements assimilés	188 704 674	202 505 691	7%	280 791 398	39%
3 Autres frais généraux	3 363 092 826	3 783 916 459	13%	4 642 965 757	23%
4 Dotations nettes sur immobilisations	1 772 854 488	1 836 520 412	4%	1 835 424 615	0%
IV RESULTAT D'EXPLOITATION	5 487 992 872	7 405 018 514	35%	8 407 041 493	14%
1 Dotations nettes sur créances en souffrance	3 406 795 601	2 961 309 623	-13%	4 614 546 391	56%
2 Pertes sur créances irrécouvrables	68 327 780	64 224 097	-6%	64 477 680	0%
V RESULTAT NET AVANT IMPÔT	5 433 360 034	7 558 959 022	39%	8 007 308 701	6%
1 Produits exceptionnels	30 389 638	158 151 521	420%	2 349 338	-99%
2 charges exceptionnelles	85 022 476	4 211 013	-95%	402 082 130	9448%
3 Subvention d'exploitation					
4 Dotations nettes au FRGB					
VI RESULTAT NET APRES IMPÔT	4 056 711 696	5 139 958 310	27%	6 083 894 211	18%
Impôts sur les sociétés	1 376 648 338	2 419 000 712	76%	1 923 414 490	-20%

III LISTE DES OPERATIONS BANCAIRES DE LA CLIENTELE PRIVEE A LA S.G.B.S

I SERVICES ATTACHES AU COMPTE

I.1 Services Gratuits

- 1 Ouverture d'un compte
- 2 Remise de carnets de chèques barrés
- 3 Renouvellement automatique de chèques barrés
- 4 Envoi de relevés de compte à périodicité mensuelle
- 5 Envoi de relevés de comptes à périodicité trimestrielle
- 6 Accès au service de consultation de compte par téléphone "VOCALIA"
- 7 Remise à l'encaissement de chèques tirés sur Place Bancable(en FCFA)
- 8 Virement entre les différents comptes d'un même titulaire dans la même Agence SGBS
- 9 Retrait d'espèces à l'agence qui tient le compte (avec chéquier ou carte)
- 10 Paiement par chèque
- 11 Virement occasionnel en faveur d'un compte dans une même agence SGBS
- 12 Dépôt d'espèces au guichet

S/Total Services

I.2 Services Payants

- 1 Remise de chèques non barrés (par vignette)
- 2 Virement occasionnel en faveur d'un compte dans une autre agence place ou hors place
- 3 Virement occasionnel dans un compte ouvert dans une autre Banque
- 4 Virement permanent : commission d'ouverture de dossier
- 5 Virement permanent : commission de traitement compte SGBS
- 6 Virement permanent : commission de traitement compte autre Banque
- 7 Débit en compte valeur (J-1 jour ouvré)
- 8 Cartes de paiement (valables pour 2 ans)
 - Visa Premier*
 - Visa Electron Débit Immédiat*
 - Visa Electron Débit Différé*
 - Argent*
 - Azur Epargne*
- Opérations diverses avec cartes
 - Retrait d'espèces dans les distributeurs à billets d'autres banques du Sénégal*
 - Retrait d'espèces dans les distributeurs à billets d'autres banques à l'étranger*
 - Mise en opposition pour perte ou vol*
 - Mise en opposition pour utilisation abusive*
 - Reconfection de la carte*
 - Rédition du code secret*
- 9 Chèques et avis de prélèvement
 - Remise à l'encaissement de chèque tiré sur place non bancable
 - Opposition sur chèque
 - Opposition ou annulation sur avis de prélèvement
 - Incident de fonctionnement du compte
 - Avis de prélèvement impayé
 - Virement permanent impayé
 - Avis de sort chèques

Par courrier
Par téléphone ou télex
Chèque impayé
Frais à la charge du remettant
Frais à la charge du titulaire du compte
Frais de dossier
Frais par chèque impayé
Frais par lettre d'injonction
Frais d'envoi et de recommandé avec avis de réception
10 Services Banque à Domicile
Service " VOCALIA" à partir de l'étranger (en dehors des frais de téléphone)
Service " VOCALIA" spécifiques
Commande de chéquier
Obtention par fax de relevé de compte (par page)
Libre service (point vocalia dans les guichets) /minute
11 Autres Services
Crédit en compte valeur (J+1 jour ouvré)
Retrait espèces sur autres agences SGBS de Dakar ne gérant pas le compte
Retrait espèces sur autres agences SGBS du Sénégal ne gérant pas le compte
Retraits espèces sans chéquier sur :
Agence gérant le compte
Autres Agences de Dakar
Autres Places
Retraits d'espèces avec cartes :
Débit en compte (J-1 jour ouvré)
Somme à disposition reçue
Frais à la charge du bénéficiaire
Cash Alliance (tarification spécifique)
Emission de chèque de banque (position débitée en compte J- 1 jour ouvré)
Frais de tenue de compte chèque (solde moyen créditeur) / trimestre
Frais de tenue de compte d'épargne (solde moyen créditeur) / trimestre
Avis à Tiers Détenteurs (Tous types reçus)
Fourniture Extrait de compte
Compte de chèque
Quinzaine /mois
Hebdomadaire/mois
Journalier/mois
Extrait supplémentaire
Réouverture de compte
Fermeture de compte
Recherche de documents
Moins d'un an
Plus d'un an
Supplément par photocopie
Succession
Frais fixes d'ouverture de dossier
Commission proportionnelle
Frais de correspondance

Délivrance d'attestation
Garanties (hypothèque, nantissements) hors frais notaire
Location annuelle de coffre fort(payable d'avance)
Petit compartiment
Compartiment moyen
Grand compartiment
Dépôt de garantie
Opération sur compte Existant
Délivrance d'une procuration
Annulation d'une procuration
12 Approche Convention de Trésorerie avec écriture nécessitant un traitement particulier
LES OPERATIONS AVEC L'ETRANGER
I CHANGE
I.1 Achats de chèques de voyage et billets de Banque
1 Cours journalier SGBS
2 Billets de banque en Euro
I.2 Ventes de chèques de voyage et billets de Banque
1 Cours journalier SGBS
2 Billets de banque en Euro
II TRANSFERTS
II.1 Transferts vers l'étranger
1 Commission de transfert
Zone UEMOA
Hors UEMOA
2 Commission de change
3 Frais de :
Dossier
Télécommunication
Courrier Expresse (majoration communication)
Frais de correspondant (S'il y a lieu)
II.1 Transferts en provenance de l'étranger
1 Commission de traitement
III CHEQUES
III.1 Encaissement de chèque en devise
1 Emis dans la devise du pays sur lequel il est tiré
2 Emis dans une autre devise que celle du pays sur lequel il est tiré
3 Crédit en Compte : Valeur
Chèque déplacé sur la France
Chèque déplacé autres pays
4 Emission de chèque de Banque en faveur ou pour le compte de la clientèle
En Euro
En autres Devises
5 Paiement de chèques en F CFA émis à l'extérieur de la zone UEMOA (cf II.1)
LES CREDITS PAR CAISSE
I DECOUVERTS EN COMPTE
Taux d'intérêt indexé sur le taux de base SGBS (maximum: taux d'usure 18 %)
II PRÊT PERSONNEL ORDINAIRE -PPO-
Taux d'intérêt fixe pendant la durée du prêt

Durée : 12 à 36 mois
Frais de constitution du Dossier
Frais de remboursement anticipé (pénalité sur capital restant dû)
III PRÊT CREDIMATIC
Taux d'intérêt fixe pendant la durée du prêt
Durée : 12 à 36 mois
Frais de constitution du Dossier
Frais de remboursement anticipé (pénalité sur capital restant dû)
IV PRÊT PERSONNEL IMMOBILIER-PPI-
Taux d'intérêt indexé sur le TBB de la SGBS+ marge
Durée : 12 ans
Frais de constitution du Dossier (par tranches)
Frais de remboursement anticipé (pénalité sur capital restant dû)
V PRÊT PERSONNEL ETUDIANT
LES CREDITS PAR SIGNATURE
I CAUTIONS BANCAIRES
Etablissement de l'acte usuel /spécial ou avenant
Commission de risque
LES PLACEMENTS
I LES COMPTES DE CHEQUES
II LES COMPTES SUR LIVRETS
III DEPOTS SPECIAUX
Comptes Crédimatic
IV DEPOTS A TERME (intérêts post-comptés)
V BONS DE CAISSE (intérêts précomptés)
Possibilité de Rachat :
LES VALEURS MOBILIERES
I DROIT DE GARDE SUR TITRES
Commission proportionnelle
Valeur au Porteur
Valeur au Nominatif
Minimum de perception par ligne et par an (HT)
Maximum de perception par ligne et par an (HT)
II SERVICES SPECIFIQUES
Relevés par abonnement
Mensuel
Trimestriel
III OPERATIONS EN BOURSE(UEMOA)
Commission proportionnelle sur le montant brut négociable (HT)
Actions, droits, Bons Titres assimilés
Obligations
Taxe Bourse
Frais Téléx (par ordre)

SIGLES ET ABBREVIATIONS:

- BCEAO:** Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest.
- CAT:** Compte à terme.
- CDL:** Créances Douteuses et Litigieuses.
- COC:** Comité d'Octroi de Crédit
- DAT :** Dépôt à terme.
- FPE:** Fonds Propres Economiques.
- GIE:** Groupement d'Intérêt Economique.
- OC:** Obligation Cautionnée .
- OHADA:** Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires.
- ONG:** Organisation Non Gouvernementale.
- RCC:** Ratio de Crédit Client
- RCF:** Ratio de Crédit Fournisseur.
- RE:** Ratio d'Endettement.
- RDP:** Ratio de Productivité .
- RFBCA:** Ratio de Financement Bancaire du Chiffre d'Affaires.
- RLG:** Ratio de Liquidité Globale.
- RMP:** Ratio de coût Moyen personnel.
- ROE:** Return On Equity.
- RPS :** Ratio de productivité des salariés.
- RRE:** Ratio de Rendement d'Exploitation.
- RRG** Ratio de Rendement Global.
- RRN:** Ratio de Rendement Net.
- RRT:** Ratio de Rendement Total.
- RSM:** Ratio de Rotation de stocks moyens.
- RS :** Ratio de Solvabilité.
- RTG:** Ratio de Trésorerie Globale.
- UMOA:** Union Monétaire Ouest -Africaine.

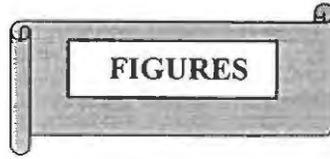
LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Types de coûts imputés aux activités</i>	29
<i>Tableau 2 : Critères de choix des inducteurs</i>	29
<i>Tableau 3 : Facteurs ayant influencé le choix d'un logiciel</i>	31
<i>Tableau 4 : Comparaison des nouvelles méthodes de contrôle de gestion et leur applicabilité au secteur bancaire¹</i>	35
<i>Tableau 5 : Nomenclature des Agences</i>	51
<i>Tableau 6 : Préviation de l'évolution des marges par niveau et nature d'activités</i>	59
<i>Tableau 7 : Répartition des activités consommées par objets de coûts</i>	60
<i>Tableau 8 : Répartition des activités consommées par objets de coûts pour les activités liées aux produits /prestations :</i>	60
<i>Tableau 9 : Répartition des activités consommées par objets de coûts pour les activités liées au support des produits /prestations</i>	60
<i>Tableau 10 : Répartition des activités consommées par objets de coûts pour les activités liées au support client</i>	61
<i>Tableau 11 : Répartition des activités consommées par objets de coûts pour les activités de structure :</i>	61
<i>Tableau 12 : Répartition des frais indirects entre les centres du Siège</i>	65
<i>Tableau 13 : Répartition des charges d'agences entre charges directes et indirectes</i>	66
<i>Tableau 14 : Répartition des charges des centres de structure sur les centres de traitement ou de support</i>	68
<i>Tableau 15 : Détermination du coût des activités de la base -avant</i>	69
<i>Tableau 16 : Répartition des frais des centres de support et de traitement sur les centres de profit</i>	70
<i>Tableau 17 : Evaluation des activités consommées par l'objet de coûts Clientèle Privée pour toutes les catégories d'activités</i>	71
<i>Tableau 18 : Evaluation des activités l'objet de coûts Clientèle Privée pour les activités liées aux produits /prestations</i>	71
<i>Tableau 19 : Evaluation des activités consommées l'objet de coûts Clientèle Privée pour les activités liées au support des produits /prestations</i>	72

¹ Source : Contrôle de Gestion Bancaire, M. Rouach et G.Naulleau, 3^e édition page 389.

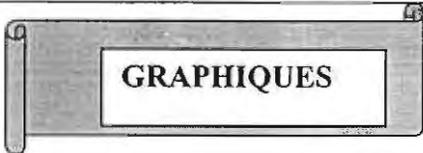
<i>Tableau 20 : Evaluation des activités consommées par l' objet de coûts Clientèle Privée pour les activités liées au support client.....</i>	<i>72</i>
<i>Tableau 21 Evaluation des activités consommées l' objet de coûts Clientèle Privée pour les activités de structure.....</i>	<i>73</i>
<i>Tableau 22 : Impasses des Ressources et des Emplois par nature d'opérations.....</i>	<i>75</i>
<i>Tableau 23 : Coûts totaux des produits selon la méthode ABC</i>	<i>78</i>
<i>Tableau 24 : Coûts opératoires par produit suivant la méthode des ABC</i>	<i>79</i>
<i>Tableau 25 : Revenus des produits suivant la méthode ABC</i>	<i>81</i>
<i>Tableau 26 : Rentabilité attendue des produits suivant la méthode ABC.....</i>	<i>88</i>

RESAG - BIBLIOTHEQUE



<i>Figure N° 1...La gestion de la rentabilité des activités bancaires.....</i>	<i>10</i>
<i>Figure N° 2... La constellation des risques liés aux activités bancaires</i>	<i>13</i>
<i>Figure N° 3... La matrice des méthodes classiques et l'analyse de la rentabilité</i>	<i>20</i>
<i>Figure N° 4... La formalisation de la démarche ABC</i>	<i>25</i>
<i>Figure N° 5...La Représentation en cascades de la démarche ABC.....</i>	<i>53</i>

RESAG-BIBLIOTHEQUE



GRAPHIQUES

<i>Graphique 1 : Analyse des marges par activités</i>	<i>56</i>
<i>Graphique 2 : Coût des activités de base-avant.....</i>	<i>66</i>
<i>Graphique 3 : Coûts des Activités de structure de la base – arrière.....</i>	<i>82</i>
<i>Graphique 4: Rentabilité d'un pacquage de prêts aux particuliers</i>	<i>82</i>
<i>Graphique 5 : Rentabilité d'un Compte d'épargne crédit moyen.....</i>	<i>82</i>
<i>Graphique 6 : Rentabilité d'un Compte Crédimatic.....</i>	<i>83</i>
<i>Graphique 7 : Rentabilité d'un Compte sur livret</i>	<i>83</i>
<i>Graphique 8: Rentabilité d'un Compte d'épargne 12</i>	<i>83</i>
<i>Graphique 9: Rentabilité d'un Compte à terme</i>	<i>84</i>
<i>Graphique 10: Rentabilité d'un Compte à rente.....</i>	<i>84</i>
<i>Graphique 11: Rentabilité d'un Bon de caisse.....</i>	<i>84</i>
<i>Graphique :12 Rentabilité d'un Compte à vue.....</i>	<i>85</i>
<i>Graphique 13 : Rentabilité d'un pacquage de cartes bancaires pour particuliers.....</i>	<i>85</i>
<i>Graphique 14 : Rentabilité d'un pacquage de produits d'assurance pour particuliers.....</i>	<i>85</i>

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES.

Commission bancaire (1998), *Livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires*.

Naulleau G. et Rouach M. (1998), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, La.Revue Banque éditeur

Naulleau G. et Rouach M. (2000), *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, Banque Editeur.

Pastré O. et Muldur U. (dir., 1993), " L'industrie bancaire ", *Revue d'économie Financière*, numéro spécial, hiver.

Pastré O., dir. (1997), Dossier "Réflexions sur le système bancaire ", *Revue d'Economie Financière*, février, n° 39.

Pontbriand G., de (1996), *L'immobilisme des banques françaises*, *Chroniques économiques*, numéro spécial, 15 juin, vol. 45, n° 6, pp. 221-228.

Pupion P. C. (1999), *Economie et gestion bancaires*, Dunod, collection " Les tops "

Rivoire J. (1986), *Les banques dans le monde*. Presses Universitaires de France, collection " Que sais-je ? ", n° 1769.

Rivoire J. (1991), *Histoire de la banque*. Presses Universitaires de France, collection " Que sais-je? ", n° 456.

Scialom L. (1999), *Economie bancaire*. La Découverte, collection " Repères "

Simon C. (1994), *Les banques*, Editions La Découverte, collection " Repères ", 3e édition.

Zérah D. (1993), *Le système financier français, dix ans de mutation*, *Notes et études documentaires*, n° spécial 4980-81.

Zollinger M. (1993), *Marketing et stratégies bancaires : la métamorphose*. Dunod.

LES NOTES TECHNIQUES

Articles

Bancel-Charensol L. et Jougleux M. (1997), " Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services ", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 113, pp. 71-81.

Bessire D. (1995), *Régulation et systèmes de planification-contrôle, l'exemple de la grande distribution*, Economica-ICC.

Bessire D. (1997), " Contrôle de gestion dans les banques: quelle cohérence, quelle performance ? ". *Cahiers de Recherche du CREFIB*, n° 97-04.

Bessire D. (1998), "Logiques d'entreprise et *design* du contrôle de gestion: une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale, *Revue Finance, contrôle, stratégie*, 4^e trimestre 1998.

Bonnier C., Simon C. (1994), "Comment fixer les, prix de cession interne de capitaux ?", *Banque*, novembre, n° 553, p. 63-65.

Cargnello-Charles E. (1998), " L'approche rentabilité client appliquée au secteur bancaire", *Actes du XIX^eme Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Performances et comptabilité*, vol. 2, pp. 905-922.

Charreaux G. (1997), " Gouvernement des entreprises et efficacité des entreprises publiques ", *Revue française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre.

Chevallier J. (1997), " La gestion publique à l'heure de la banalisation ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 115, pp. 26-37.

Comet B. et Duplaa C. (1997), "Mesurer la performance grâce aux taux de cession interne ", *Banque*, juin.

Coulomb F. (1994), " Les multiples facettes du contrôle de gestion", *Banque*, n° 544, p.72-74.

Coussergues S., de (1992), "L'adaptation des bilans bancaires à la contrainte de solvabilité", (*Cahier de Recherche du CREFIB*, n° 92-01.

Dcmeestère R., Lorino P., Wacogne J.-P. et Bouchet J.-P. (1996), " Une nouvelle dimension pour le contrôle de gestion bancaire ", *Banque*, décembre.

Ferrary M. (1997), " Banques à réseaux: à la recherche de l'avantage concurrentiel ", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 116, pp. 52-62.

Honoré L. (1998), " Impasse des théories traditionnelles du risque bancaire et propositions pour une approche socio-économique ", *Actes du XIX^eme Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Nantes, 14, 15 et 16 mai, volume 2, pp. 1031-1048.

Kérébel P. (1997), " La comptabilité par activités : de l'industrie à la banque ", *Banque*, décembre.

Lallé B. (1992), "Les produits cachés- une nouvelle ressource stratégique pour la banque", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 88, p. 32-44.

Lemaitre P. (1992-93), " Contrôle de gestion ou planification stratégique dans le tertiaire ? ", *Direction et gestion des entreprises*, n° 138-139, p. 15-26.

Maurio F. et Robert F. (1997), "Banques: votre santé nous intéresse, synthèse du rapport du groupe de travail de la commission des finances au sénat ", *Revue d'économie Financière*, février, n° 39, p. 77-93.

Molendi P., Salignac Y. (1992), " Outils du contrôleur de gestion ", *Banque*, mars, n°525, p.284-288.

Rouach M. (1998), " Connaître les coûts opérationnels, de la théorie à la pratique ", *Banque*, n° 596, octobre.

Rowe F. (1994), "L'impact de l'informatisation sur la performance de l'entreprise",

Schrambach G. (1990), " Coût de revient plus bénéfice ou prix de marché ", *Banque*, avril.

Schrambach G. (1992), " La valeur, point d'appui des décisions stratégiques dans la banque aujourd'hui ", *Banque*, janvier, n° 523, pp. 20-26.

Simon C. (1992), " Le contrôle de gestion bancaire ", *Les Cahiers de recherche Groupe E.S.C.P.*, n° 92 -109.

Thénet G. (1996), " Une relecture du problème de l'imputation des coûts joints et des coûts communs ", *Comptabilité-contrôle-audit*, septembre, tome 2, vol. 2, pp. 75-91.

Thénet G. (1996), "Le problème de l'imputation des charges indirectes de fonctionnement dans le secteur bancaire", dans Gervais M, (dir.). *Recherches en contrôle de gestion*, Economica, pp. 28-52.

Tixier F. (1992), " Contrôle de gestion bancaire : une problématique instrumentale ", *Marchés et Techniques Financières*, n° 4, pp. 30-32.

Reuves

Banque

Banque et stratégie

Divers

Instructions de la BCEAO relatives au dispositif prudentiel ;

Notes sur l'analyse de la rentabilité de Monsieur Gilles Morisson, Banque de France ;

Revue de la presse sur les divers sites internet à partir de «Google» portant sur la méthode ABC ;

Manuel de procédures de la S.G.B.S portant sur la clientèle des particuliers ;

Rapport annuel 2001 du Groupe Société Générale.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
AVANT -PROPOS.....	III
INTRODUCTION.....	1
I PROBLEMATIQUE.....	4
II PRESENTATION DE L'ETUDE.....	6
II.1 OBJET DE L'ETUDE.....	6
II.2 OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	6
II.3 INTERET DE L'ETUDE.....	7
II.4 METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	8
II.5 LIMITES DE L'ETUDE.....	8
III PLAN DE L'ETUDE.....	8
<u>PREMIERE PARTIE: LE CADRE THEORIQUE DE LA METHODE ABC/ABM.....</u>	<u>9</u>
<i>CHAPITRE 1: LES METHODES DE MESURE DE LA RENTABILITE</i>	<i>10</i>
I LES PRINCIPAUX RISQUES LIES A L'ACTIVITE BANCAIRE.....	11
I.1.1 LES RISQUES POLITIQUES.....	11
I.1.2 LES RISQUES BANCAIRES.....	11
I.1.3 LES RISQUES TECHNIQUES.....	12
I.1.4 QUELQUES REMARQUES SUR LE MARCHE DE LA CLIENTELE PRIVEE.....	14
I.1.5 LE CADRE REGLEMENTATAIRE DE LA PREVENTION DES RISQUES.....	15
I.2 LES METHODES DE CALCUL DE LA RENTABILITE.....	18
I.2.1 RISQUE ET DE LA RENTABILITE : DEUX OBJECTIFS APPAREMMENT CONTRADICTOIRES.....	18
I.2.2 LE RISQUE SE MANIFESTE A MOYEN ET LONG TERME.....	18
I.2.3 L'EQUILIBRE COÛT/EFFICACITE :UN DISPOSITIF DE MAÎTRISE DE COÛTS ...	19
I.2.4 LES NOUVELLES METHODES DE CALCUL DE LA RENTABILITE.....	20
I.2.4.1 LA METHODE DU BUDGET BASE ZERO – BBZ.....	20
I.2.4.2 LA METHODE DU «BENCHMARKING».....	21
I.2.4.3 «LE REENGINEERING».....	21
I.2.4.4 L'ANALYSE DE LA VALEUR.....	22

I.2. 4.5 LA METHODE DU COUT CIBLE.....	22
I.2. 4.6 LA VALEUR AJOUTEE DIRECTE.....	22
I.2. 4.7 LA METHODE ABC/ABM.....	23

CHAPITRE. II : L'APPROCHE DE LA RENTABILITE PAR LES ACTIVITES OU ACTIVITY BASED COST /ABC.....

II L'APPROCHE ABC ET SES APPORTS EN FRANCE	
II .1PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE	24
II .1.1 DEFINITION ET CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES BANCAIRES.....	24
II .1.2 LE MODELE D'ANALYSE.....	25
II.2 L' UTILISATION DE L'ABC/ABM EN France.....	28
II.3 LES PERSPECTIVES ET LES LIMITES DE L'APPROCHE ABC.....	34

DEUXIEME PARTIE L'APPLICATION DE LA METHODE ABC/ABM AU CAS DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUE AU SENEGAL.....

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU SENEGAL - S.G.B.S ET SES PRODUITS.....

I. 1 1 LES PRIORITES DU GROUPE SOCIETE GENERALE	37
I.1 .2 PRESENTATION DE LA S.G.B.S	39
I.1.3. LES PROCEDURES DE GESTION DE LA CLIENTELE PRIVEE.....	43
I.3.1 LES PRINCIPALES ETAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES PLACEMENTS	44
I.3.2 LES PRINCIPALES ETAPES DU PROCESSUS DE GESTION DU CREDIT	47

CHAPITRE II : APPLICATION DE L'APPROCHE ABC DANS LE CALCUL DE DE LA RENTABILITE DES PARTICULIERS A LA S.G.B.S.....

II.1 ETUDE DE LA RENTABILITE.....	50
II.1 .1 L'APPLICATION DU CADRE THEORIQUE AU CAS DE LA S.G.B.S.....	51
II.1.2 LES RESULTATS DE LA METHODE ABC/ABM POUR LE CALCUL DE LA RENTABILITE.....	53
II.1.2.1 LA CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES.....	54
II.1.2 .3 L'ALLOCATION DES RESSOURCES AUX ACTIVITES.....	55
II.1.2.4 LA CONSOMMATION DES ACTIVITES PAR LES OBJETS DE COÛTS.....	59
RECOMMANDATIONS.....	89
CONCLUSION GENERALE.....	91
ANNEXE.....	

SIGLES ET ABREVIATIONS.....

LISTES DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES GRAPHIQUES.....

BIBLIOGRAPHIE.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE