



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

INSTITUT DE BANQUE ET FINANCE



**SOCIETE GENERALE
DE BANQUES AU SENEGAL**

DIRECTION FINANCIERE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE MBA en BANQUE et FINANCE

MANAGEMENT OPTIMAL DE LA RENTABILITE BANCAIRE : CAS DE LA CLIENTELE COMMERCIALE DE LA SGBS

REALISE PAR

M. Soulakata KEBE,

Promotion 2002 MBA en Banque et Finance

CESAG

SOUS LA SUPERVISION DE

**Mme Ndeye-gouro DIAGNE, Directeur Financier
(Directeur de Mémoire)**

Crédit Lyonnais Sénégal

**M. François SENE, Contrôleur de Gestion
(Maître de Stage)**

SGBS

Bibliothèque du CESAG



M0006MBF02

2

Octobre 2002



REMERCIEMENTS

Nous ne saurions entrer dans le vif du sujet sans adresser nos sincères remerciements à des responsables de la SGBS sans lesquels cette étude n'aurait pas abouti :

- ✓ M. François SENE, du Contrôle de Gestion à la fois pour ses conseils et sa disponibilité de tout instant.
- ✓ M. Bassirou FAYE, de la Direction Financière et M. Patrick DELAILLE de Direction des Affaires Commerciales et du Crédit de la Clientèle commerciale (DACC Clicom) pour la sollicitude dont ils n'ont pas manqué de faire montre.
- ✓ M. Amadou DIOP, Responsable de la Gestion Administrative (RGA) de Roume Entreprises pour sa disponibilité à nous organiser un tour des services (Caisses et Étrangers) et une rencontre avec les différents responsables et chargés de comptes.

D'une façon générale, tous (toutes) ceux (celles) qui nous ont aidés de près ou de loin.

Nous n'oublierons pas les orientations permanentes de Mme Ndeye-gouro DIAGNE, Directeur Financier du Crédit Lyonnais Sénégalais qui par ailleurs encadre la rédaction de notre mémoire final.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX	4
AVANT PROPOS	5
INTRODUCTION GENERALE	6
I. Contexte et intérêt du sujet	6
II. Concepts de la rentabilité et de clientèle dans la littérature financière.....	6
III. Formulation de la problématique et des objectifs de l'étude	8
IV. Méthodologie adoptée	8
PARTIE I : MODELE DE MANAGEMENT DE LA RENTABILITE BANCAIRE	9
Introduction Partie I : Enjeux de la rentabilité bancaire	9
CHAPITRE I : APPROCHES ET OUTILS DE MESURE ET DE PILOTAGE	10
Section 1 : Les différentes approches.....	10
Section 2 : La comptabilité bancaire, instrument classique de mesure	14
Section 3 : Le contrôle de gestion bancaire, système d'aide à la décision	15
CHAPITRE II : MODELE D'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE APPLIQUE A LA CLIENTELE DES ENTREPRISES	18
Section 1 : Hypothèses de base	18
Section 2 : Principes de calcul.....	19
Section 3 : Indicateurs de base : soldes et ratios significatifs	22
Conclusion Partie I : Recours généralisé aux systèmes CRM d'aide à la décision.....	25
PARTIE II : APPLICATION DU MODELE A LA CLIENTELE COMMERCIALE DE LA SGBS	26
Introduction Partie II : Contexte de l'étude	26
CHAPITRE I : MESURE DE LA RENTABILITE CLICOM	29
Section 1 : Description des outils de mesures.....	29
Section 2 : Description des procédures de pilotage	30
CHAPITRE II : OPTIMISATION DE LA RENTABILITE CLICOM	32
Section 1 : Evaluation des outils de mesure	32
Section 2 : Evaluation des procédures et système de pilotage	33
Section 3 : Approche alternative en 10 étapes de l'analyse de la rentabilité Clicom.....	34
Conclusion Partie II et Recommandations	43
CONCLUSION GENERALE	46
I. Avantages du modèle	46
II. Limites et alternatives	47
ANNEXES	49
BIBLIOGRAPHIE	67
INDEX	68
TABLE DES MATIERES	70

LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1 : Les approches dominantes de la rentabilité.....	13
Figure 2 : Schéma du dispositif de mesure de la rentabilité	21
Figure 3 : Schéma des instruments de pilotage.....	23
Figure 4 : Schéma du modèle d'optimisation de la rentabilité clientèle	24
Figure 5 : Organigramme de la Direction Financière.....	28
Figure 6 : Organigramme de la Direction Commerciale Clicom.....	30
Figure 7: Distribution de perte d'un portefeuille de crédit	49
Figure 8 : Organigramme général de la SGBS	50
Figure 9:Organigramme de l'Agence Roume Entreprises.....	50
Figure 10:Architecture générale du calcul des charges par Centre de profit.....	51
Figure 11:Modèle de Fiche d'entretien.....	52
Figure 12:Questionnaire CDR	53
Figure 13:Questionnaire RM	54
Figure 14: Processus global d'imputation des Frais Généraux aux Centres.....	58
Tableau 1: Centres de responsabilité du siège.....	55
Tableau 2: Centres de responsabilité de l'agence Roume Entreprises (RE).....	55
Tableau 3: Frais Généraux avant répartition	56
Tableau 4 :Détail des Frais généraux.....	57
Tableau 5: Encours Moyens Mensuels du 1er Trimestre	59
Tableau 6 : Revenus mensuels d'intérêts et de commissions sur le 1er trimestre....	60
Tableau 7 :Volume trimestriel des Opérations traitées (Total et agence RE)	61
Tableau 8: Tableau de Répartition des Frais Généraux du siège	64
Tableau 9: Tableau récapitulatif des calculs du RBE et du CE	65
Tableau 10: Synthèse des recommandations	66

AVANT PROPOS

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du mémoire de fin de cycle devant sanctionner l'obtention du MBA en Banque et Finance. Il fait suite à une étude¹ de rentabilité sollicitée par la Société Générale de Banques au Sénégal (dans le cadre de la gestion optimale de sa clientèle commerciale) auprès du programme de MBA.

Le MBA en Banque et Finance est en effet un programme de formation professionnelle à la fois bilingue et internationale :

- Bilingue, parce que les formations théoriques et pratiques (Salle de marché REUTERS) sont dispensées indifféremment en Français et en Anglais ;

- Internationale, tant au niveau des intervenants, praticiens issus de l'Afrique (BCEAO, BEAC, COFEB, CESAG) de l'Europe (INSEAD, CEFEB) et des États Unis (Stern School of Business, New York University) ; au niveau des participants « masteriens » venant des pays de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale qu'au niveau des partenaires soutenant et finançant le programme (BCEAO, BEAC, ACBF, BDF, AFD)

Le programme MBA ambitionne ainsi de répondre à un besoin de formation d'une nouvelle élite africaine de managers capables de relever les défis du monde bancaire et Financier en perpétuelle mutation.

Parmi ces enjeux, la problématique de la rentabilité, objet du présent mémoire figure en bonne place puisqu'elle conditionne le soutien des actionnaires ou des investisseurs potentiels de plus en plus exigeants (ROE trimestriel élevé). Même si cette optique de maximisation de la création de la valeur pour l'actionnaire peut parfois soutenir des comportements (« Myopie de l'actionnaire »²) de nature à entraîner des dérives comptables comme en témoignent les récents scandales financiers (ENRON, WORLDCOM...)

¹ Soulakata KEBE, Etude de la rentabilité de la clientèle commerciale : cas de l'agence Roume Entreprises, Rapport de stage à la SGBS, Dakar, Août 2002.

² Phénomène qui se traduit par la propension croissante des actionnaires à privilégier le Court Terme (Performance financière de l'action) au détriment du Long Terme (Résultats économiques de l'entreprise). Pour répondre à cette exigence, la Direction de l'entreprise a parfois tendance d'user de moyens « frauduleux » en vue d'afficher un cours constamment élevé de l'action.

INTRODUCTION GENERALE

I. Contexte et intérêt du sujet

En ce début du 21^{ème} siècle, l'environnement financier international connaît des bouleversements sans précédent marqués par un rôle de plus en plus prépondérant des institutions de Bretton Woods et des organismes de surveillance bancaire dans la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme d'une part et dans la reforme du ratio international de solvabilité d'autre part. Ces changements font suite à un mouvement de déréglementation du secteur financier favorisant une plus grande ouverture à la concurrence internationale et une circulation rapide de flux financiers, dopées par l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Cependant la résurgence de certaines crises économico-financières (Asie du sud est, Amérique latine) ont mis en lumière la nécessité de corriger et de renforcer le dispositif de surveillance en place jusque là essentiellement focalisé sur la solvabilité et la liquidité des établissements de crédit.

Aujourd'hui, sous la pression croissante des marchés, la question de la rentabilité (performance en général) devient une préoccupation centrale des banques puisqu'elle est censée assurer une croissance durable des activités profitables à toutes les parties prenantes (actionnaires, dirigeants et personnels). C'est ainsi qu'au nom de cette « religion » s'effectuent des fusions-acquisitions souvent accompagnées de « dégraissage » (« Downsizing ») massif des effectifs. Face aux coûts sociaux et financiers souvent élevés de certaines décisions stratégiques, les dirigeants des banques se trouvent en permanence confronter à un véritable dilemme consistant à concilier 3 objectifs apparemment antagonistes : comment assurer une rentabilité maximale des fonds des actionnaires (ROE) à partir d'activités génératrices de valeurs chères aux dirigeants (ROA) tout en assurant une rémunération satisfaisante aux salariés (Productivité) ?

Force est de constater que cette confrontation d'intérêts s'est souvent soldée aux dépens des dirigeants et des salariés. D'où le risque d'une primauté de la valeur actionnariale pouvant mettre en péril la pérennité des banques.

Les dirigeants des banques se voient ainsi contraint de relever le défi de l'intégration de la dimension risque et croissance dans une démarche globale de création de valeur.

II. Concepts de la rentabilité et de clientèle dans la littérature financière

Pour aborder le thème « **Management optimal de la rentabilité bancaire : Cas de la clientèle commerciale** », une définition des termes et concepts clés paraît

fondamentale. Il s'agit ici de faire un rapide tour d'horizon de l'état de la littérature financière sur la rentabilité et la clientèle.

1) Qu'entend-on par « rentabilité bancaire »?

Le terme « rentabilité » connaît de nombreuses acceptions dans la littérature économique avec des déclinaisons spécifiques aux disciplines utilisatrices. Toutes cependant font ressortir l'idée d'un rapport entre deux grandeurs :

- un résultat (économique ou financier) c'est-à-dire une variable « flux » au numérateur et
- un moyen (économique ou financier) c'est-à-dire une variable « stock »

On distingue généralement deux types de rentabilité :

- la rentabilité économique (« Return On Asset ») qui rapporte l'EBE (Excédent Brute d'Exploitation) ou un solde équivalent aux capitaux investis ;
- la rentabilité financière (« Return On Equity ») qui rapporte le Résultat Courant avant impôt ou solde équivalent aux Fonds Propres de la l'entreprise.

Si les actionnaires se focalisent sur le ROE censé rétribuer leur mise, les dirigeants quant à eux s'intéressent à l'évolution du ROA indiquant que la société réalise des investissements rentables.

Appliquée dans le domaine bancaire, cette notion connaît un certain nombre de spécificités liées à :

- la nature des activités bancaires : on ne vend pas, on prête ;
- la nature des « produits » manipulées : l'unité de compte correspond à l'unité de production
- la complexité des opérations relevant d'une multiplicité des métiers et des produits.

De ces spécificités découlent des soldes particuliers que sont entre autres le PNB (Produit Net Bancaire) et le RBE (Résultat Brut d'Exploitation) déterminés selon différents axes; la clientèle commerciale qui fait l'objet de la section suivante constitue l'un de ces axes.

2) Qu'entend-on par « clientèle commerciale »?

La clientèle est l'ensemble des clients auxquels s'adresse l'offre de la banque. Elle est sa principale source de revenus. On parle ainsi de « capital client » pour désigner l'importance des clients perçus comme des actifs incorporels à rentabiliser parce que se situant au cœur de la stratégie marketing de toute organisation³.

Dans le domaine bancaire, on distingue généralement deux grandes catégories de clientèle :

- la clientèle des particuliers, personnes physiques disposant généralement d'un seul ou deux comptes dans la même banque : on parle de « retail customers » pour désigner les « clients unibanques » ;
- la clientèle des entreprises, personnes morales disposant généralement de comptes dans plusieurs banques : On parle de « wholesale customers » c'est-à-dire de « clients multibanques ».

³ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Marketing Management, Nouveaux Horizons, Publi-Union Edition, 9^{ème} Edition, Paris, 1997.

Cette dernière catégorie souvent appelée clientèle commerciale fait l'objet de notre étude.

III. Formulation de la problématique et des objectifs de l'étude

La définition des principaux concepts de notre thème faite, nous allons à présent formuler la problématique c'est-à-dire la question fondamentale à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse tout au long de notre rapport.

1) Problématique

Comment assurer une rentabilité optimale de la clientèle commerciale à partir des outils dont dispose la banque ?

2) Objectifs

La réponse à cette question passe par la réalisation de deux objectifs intermédiaires complémentaires :

- ♦ une mesure pertinente de la rentabilité de la clientèle commerciale
- ♦ une revue des procédures de pilotage de la clientèle commerciale en vue d'en assurer l'optimisation de la rentabilité.

IV. Méthodologie adoptée

Notre démarche va consister d'abord à construire un modèle d'optimisation de la rentabilité objet de la première partie ; Ensuite, à l'appliquer dans le cadre d'une étude pratique au niveau d'une agence de la SGBS (Partie II) ; Etude s'étant déroulée en trois phases :

1) Collecte des informations de mesure et de pilotage

Cette collecte s'est faite grâce à des questionnaires et des entretiens avec des responsables de services et de départements impliqués ;

2) Analyse et Traitement des données

Les données collectées ont été traitées par le tableur « Microsoft Excel », mieux adapté à l'analyse et au traitement de données de taille moyenne.

3) Commentaire des Résultats

Les tableaux et graphiques élaborés nous ont permis de commenter les résultats obtenus à l'issue des traitements.

Enfin, à partir des faiblesses constatées, nous avons fait des recommandations de gestion présentées sous forme d'un tableau de synthèse.

PARTIE I : MODELE DE MANAGEMENT DE LA RENTABILITE BANCAIRE

Introduction Partie I : Enjeux de la rentabilité bancaire

Nouveau défi des banques confrontées à la concurrence internationale, la rentabilité des activités bancaires présente deux principaux enjeux :

- le premier est lié à la pertinence des outils de mesure ;
- le second à la réactivité du dispositif de pilotage mis en place.

Après l'exposé de ces enjeux, nous donnerons un aperçu général des instruments de mesure et de pilotage (chapitre I) avant de présenter le modèle que nous avons retenu pour effectuer notre étude.

I. Une mesure plus économique que réglementaire

Cette préoccupation découle du souci de pertinence qui devra privilégier « la réalité économique » dans la démarche de calcul de la rentabilité et des risques encourus. En préconisant des procédures de notation interne (Internal Based Rating) pour l'évaluation des risques, le projet du nouvel accord de Bâle fait une avancée notable dans la détermination d'une dotation plus économique en capital (« Capital économique ») et en Provisions prévisionnelles (« Provisionnement dynamique »). Cela passe par un renforcement du contrôle interne permettant « d'intégrer la rentabilité prévisionnelle des opérations de crédit dans les critères de sélection des engagements. »⁴

II. Un pilotage plus réactif par rapport à la concurrence

Une fois mesurée, la rentabilité doit faire l'objet d'un suivi minutieux grâce à un système de pilotage permettant une remontée rapide des informations auprès des décideurs de la Banque. Cette flexibilité exigera souvent de la banque une refonte (« Reengineering ») de son système d'information par l'adoption de système décisionnel de type datawarehouse » c'est-à-dire « une collection de données organisées pour la prise de décisions »⁵

Le pilotage efficace suppose l'instauration et le renforcement d'un gouvernement d'entreprise (« Corporate governance ») devant veiller à la préservation des intérêts de l'entreprise et des ses parties prenantes (dirigeants, actionnaires et personnels.)

⁴ COMMISSION BANCAIRE (France), Livre Blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, Secrétariat Général, Paris, 1998.

⁵ Jean-François GOGLIN, La construction du datawarehouse : du datamart au dataweb, Nouvelles technologies informatiques, Editions Hermès, Paris, 1998.

CHAPITRE I : APPROCHES ET OUTILS DE MESURE ET DE PILOTAGE

Ce chapitre vise à donner un aperçu général de la panoplie d'outils de mesure et de pilotage généralement utilisée.

Section 1 : Les différentes approches

Différentes approches sont mises en œuvre pour mesurer la rentabilité bancaire selon un axe donné (Centre de responsabilité, Produit, client ou métier). Nous pouvons distinguer deux grandes approches.

1) Approches classiques

Ce sont les approches traditionnelles généralement utilisées. Elles sont d'une application simple puisqu'elles se réfèrent aux données historiques. Nous distinguons deux indicateurs de base :

a) Rentabilité économique (ROA)

C'est le rendement des actifs (Crédits, Titres, Prêts interbancaires) de la banque ; Il rapporte l'ensemble des intérêts et commissions perçues nettes de provisions au total des actifs de la banque.

$$ROA = \frac{NetIncome}{TotalAssets}$$

b) Rentabilité financière (ROE)

C'est le rendement des Fonds propres des actionnaires ; Il rapporte le Résultat Courant avant Impôt aux Fonds Propres Réglementaires. Les Fonds Propres utilisés ici sont ceux retenus pour le calcul du ratio Cooke. Ils comprennent deux composantes :

- Fonds propres de base (« tier I capital ») composés essentiellement du capital et des réserves publiées ;
- Fonds propres complémentaires (« tier II capital ») composés entre autres des réserves non publiées (admises par la commission bancaire), des réserves de réévaluation et d'instruments dits « hybrides de dette et de capital » tels que les titres subordonnés.

$$ROE = \frac{NetIncome}{Capital}$$

Remarquons que ces outils présentent deux inconvénients :

- Ils sont statiques car fondés sur des données passées ;
- Ils ne tiennent pas compte des incertitudes liées à l'instabilité de l'environnement financier et bancaire.

2) Approches par les risque

Les approches fondées sur le risque essayent de pallier les limites des approches classiques en intégrant une dimension dynamique et prévisionnelle; De ce point de vue, elles apparaissent complémentaires des approches classiques qui intègrent des données historiques. Elles ont été développées à partir des travaux de William SHARPE et de Harry MARKOWITZ sur la théorie du portefeuille à travers le CAPM (« Capital Asset Pricing Model»). D'abord appliqué aux Marchés Financiers, le modèle s'est par la suite étendu au domaine bancaire après des adaptations.

a) Rentabilité et risque accepté (CAPM)⁶

Le CAPM ou MEDAF (Modèle d'évaluation des Actifs Financiers) est un modèle simple permettant d'établir une corrélation entre le rendement attendu d'un actif et le risque correspondant, tout en définissant de façon précise à quoi correspond le risque. Le risque ici est celui du marché, le risque spécifique ou diversifiable n'étant pas rémunéré. On montre que cette proposition se traduit par :

Taux de rentabilité exigée = taux de l'argent sans risque + β x prime de risque du marché
soit :

$$k = r_F + \beta (k_M - r_F)$$

Avec r_F = taux de placement sans risque (en France, on utilise le taux des OAT à 10 ans); β = Coefficient de sensibilité par rapport au marché; k_M = rendement exigé par le marché.

Le CAPM repose sur des hypothèses de marchés parfaits et efficients, de distributions normales (Rendements), et de comportements dynamiques extrapolables à partir de la connaissance de tendances marginales d'évolution.

b) Rentabilité ajustée au risque (RAROC/RORAC)

Les hypothèses du CAPM ne sont pas applicables aux marchés du crédit caractérisés par son imperfection (illiquidité) et son inefficience en terme d'information (asymétrie d'information) et par une distribution de perte « asymétrique à queue épaisse »⁷. Ces limites ont conduit au développement des modèles quantitatifs de type RAROC. On peut distinguer les deux ratios prévisionnels de rentabilités suivants⁸ :

Le RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) : C'est donc un ratio qui mesure la rentabilité ajustée des pertes attendues des fonds propres.

⁶ Pierre VERNIMENN, Finance d'Entreprise, Editions DALLOZ, 4^e Edition, Paris, 2000.

⁷ Forme particulière de la distribution statistique des pertes d'un portefeuille de crédit mesuré par le « Skewness » (qualifiant l'asymétrie) et le « Kurtosis » (caractérisant l'épaisseur de la queue de distribution) (voir figure 7 : distribution de perte d'un portefeuille de crédit à l'Annexe O).

⁸ Timothy W. KOCH et Scott S. MacDONALD, Bank Management, The Dryden Press Harcourt College Publishers, 4th Edition, Orlando, Florida, 2000.

Le RORAC (Return On Risk Adjusted Capital) : Mesure la rentabilité des fonds propres ajustés au risque (Capital économique).

$$RORAC = \frac{NetIncome}{RiskAdjustedCapital}$$

$$RAROC = \frac{RiskAdjustedIncome}{Capital}$$

Ces ratios se différencient donc du ROE en ce sens qu'ils prennent en compte le coût du risque (Pertes) d'une part au niveau du revenu (Cas du RAROC) et d'autre part au niveau des fonds propres (Cas du RORAC).

En pratique, les pertes attendues sont couvertes par des provisions ex ante (provisions dynamiques), les risques exceptionnels (pertes exceptionnelles) étant couverts par les fonds propres.

D'où la formulation mixte suivante généralement retenue pour l'expression du RAROC⁹ :

$$RAROC = \frac{RevenusEspérés - PertesAttendues}{CapitalEconomique}$$

Notons que la détermination des pertes exceptionnelles nécessaire à la dotation en Capital Economique fait appel à des techniques statistiques telles que :

- ♦ la VaR (Value at Risk) c'est-à-dire la perte potentielle maximale encourue sur une ou plusieurs positions de la Banque (portefeuilles d'actifs financiers) et déterminée sur un horizon fixé et à une probabilité donnée.

La VaR est plus adaptée à l'estimation des risques de marché portant généralement sur des portefeuilles d'instruments de type symétrique (Actions, Obligations) caractérisés par la distribution normale des pertes.

- ♦ Le EaR (Earnings at Risk) c'est-à-dire l'impact en terme de perte sur résultats de la Banque dû à la volatilité des taux d'intérêt sur les portefeuilles de crédit.

Le EaR est plus adapté à l'estimation des risques de crédit portant généralement sur des portefeuilles de crédit (Escompte, Découvert...) caractérisés par des distributions asymétriques à queue épaisse.

Les Banques ont généralement recours, pour certaines opérations et clientèles, au Rating externe des agences de notation (Moody's, S&P...) qui disposent d'une échelle de classification. Cette échelle fait correspondre chaque note aux pertes (moyennes et exceptionnelles) potentielles exprimées en Point de Base (bp=0,01%). Par exemple, quand une société est cotée BB, on sait que sa perte moyenne sera de 55 bp sur les crédits non sécurisés à 1 an. (voir échelle de Rating à l'annexe 0)

⁹ COMMISSION BANCAIRE (France), Livre Blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, Secrétariat Général, Paris, 1998.

L'EVA (Economic Value Added) mesure la création de valeur pour l'actionnaire c'est-à-dire le Revenu après déduction du coût du risque et du coût de la rémunération du capital. C'est l'expression en valeur absolue du RORAC.

$$EVA = (\text{Revenus Espérés} - \text{Pertes Attendues} - k(\text{Capital Economique}))$$

K= taux de rendement attendu par l'actionnaire au-delà du taux sans risque sur les Fonds Propres investis dans la transaction (en application du MEDAF).

La pratique actuelle tend à privilégier des approches plutôt mixtes qui combinent les dimensions historiques (Classique) et prévisionnelles (Risque) : On aboutit ainsi à des approches dynamiques, comme illustrées sur la figure de synthèse suivante :

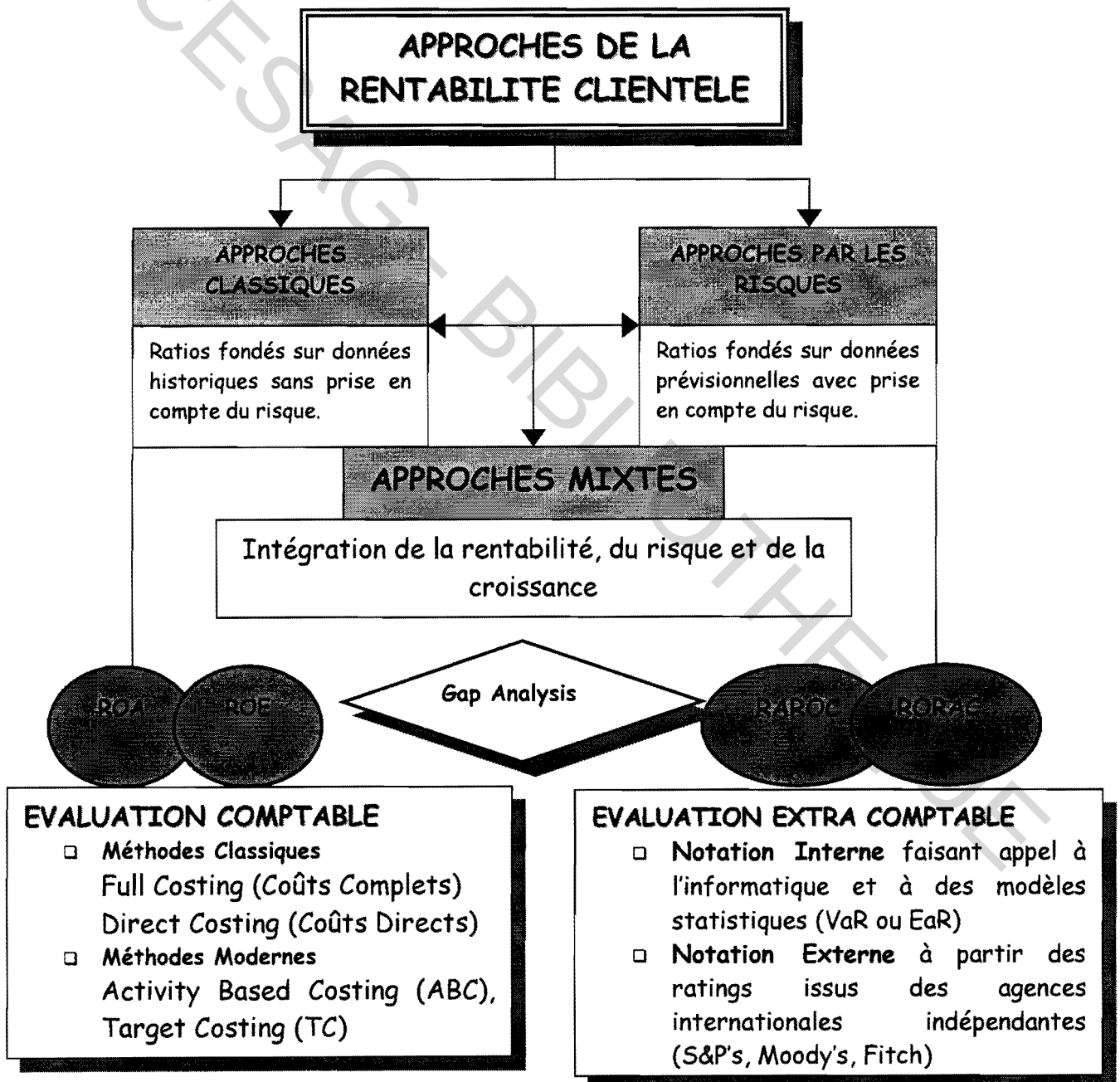


Figure 1 : Les approches dominantes de la rentabilité

Section 2 : La comptabilité bancaire, instrument classique de mesure

La comptabilité est l'instrument classique de mesure de la performance bancaire. Elle a connu une évolution progressive pour répondre aux besoins de gestion de la Banque.

1) Comptabilité générale, réponse aux contraintes réglementaires

Obligation prévue par le code de commerce, la comptabilité générale est aussi imposée par le régulateur (Banque centrale ou Commission) dans un souci de mieux contrôler les activités des établissements de crédit. Ces derniers sont en effet tenus de respecter des ratios prudentiels et faire des reportings périodiques sur :

- leurs engagements (Bilan et Hors Bilan)
- leurs résultats enregistrés (Compte de résultat)
- les risques encourus (Etats des ratios prudentiels tels que Solvabilité, Liquidité, Transformation, Structure du portefeuille...)

Parmi les ratios à surveiller figure le ratio Cooke de solvabilité (fixé à 8 %) qui définit d'une part les éléments constitutifs du capital réglementaire (tier I et tier II) et d'autre part une échelle de risque.

Dans l'UMOA, la mise en place d'un plan comptable bancaire en 1^{er} janvier 1996 et d'un dispositif prudentiel en janvier 2000 a permis de renforcer la surveillance bancaire.

2) Comptabilité analytique, réponse aux besoins de maîtrise des coûts

Face à la menace concurrentielle se traduisant par une baisse des marges d'intermédiation, la seule tenue de la comptabilité générale ne suffit pas. Les frais généraux de plus en plus croissants amènent certaines banques à se doter d'une comptabilité analytique ; Celle-ci leur permet :

- d'analyser la banque en centres de responsabilité ;
- d'effectuer une imputation des frais généraux (directs et indirects) selon des clés précises ;
- d'assurer un suivi budgétaire des coûts d'exploitation.

Toutefois, les outils de la comptabilité analytique présentent des limites liées :

- au caractère arbitraire et non économique des répartitions des frais et de transfert des coûts ;
- à l'absence de gestion prévisionnelle intégrée ;
- à l'absence de la mesure et de suivi des rentabilités et des risques encourus.

Ces limites trouvent leur solution dans la mise en place d'un contrôle de gestion bancaire, présenté dans la section suivante.

Section 3 : Le contrôle de gestion bancaire, système d'aide à la décision

Depuis longtemps utilisé par les entreprises industrielles, le contrôle de gestion joue dorénavant un rôle clé dans le secteur bancaire. Il est passé du statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se dotent de moyens de calcul des rentabilités, de suivi des performances et d'une organisation en centres de responsabilités voire par ligne de métier.

Le contrôle de gestion apparaît aujourd'hui comme un système intégré d'aide à la décision reposant sur les trois piliers suivants :

1) Outils de Gestion prévisionnelle

En tant qu'outils privilégiés de gestion prévisionnelle, le plan et les budgets établis de façon dynamique doivent dériver de la stratégie globale de la banque.

a) Le Plan et la planification opérationnelle

La mise en place d'une procédure de planification stratégique et opérationnelle permet à la Direction d'avoir une vision globale et intégrée de la Banque. Sa pertinence suppose une participation active à tous les niveaux du processus des responsables des centres qui doivent adhérer à la « vision » de la Direction. Le rôle de conseiller (« coach ») du contrôleur de Gestion s'avère crucial dans la démarche puisqu'il doit pouvoir concilier les exigences de performance du Management et les impératifs de productivité des Opérationnels.

b) Le Budget et la procédure budgétaire

Le Budget qui est la traduction chiffrée du plan opérationnel doit s'insérer dans une procédure budgétaire formelle et participative. En tant qu'animateur, le contrôleur de Gestion doit recueillir les besoins de financement des centres en fonction des missions assignées dans le plan. Ces besoins, une fois ajustés après discussion avec les responsables concernés sont intégrés dans le budget global fixé par la direction dans sa « lettre de cadrage budgétaire »

2) Outils de Mesure et de Pilotage des performances

Le contrôle de gestion doit pouvoir assurer une mesure et un pilotage des performances de la banque.

a) La Comptabilité de Gestion (« Management Accounting »)

La comptabilité de gestion doit aller plus loin que la comptabilité analytique traditionnelle en permettant une mesure plus économique des résultats de la banque.

Pour parvenir au calcul de la rentabilité clientèle (ROE ou RAROC par client), elle a recours à des notions de :

- Centres de profit et de coût (« Business Unit »), c'est-à-dire les centres objets du calcul ;
- Taux de cession interne des fonds (« Funds Transfer Pricing ») c'est-à-dire coût interne de remplacement et/de refinancement des Capitaux moyens (« Float ») selon le principe d'adossement en durée et en taux (« Matched Maturity rate ») entre la trésorerie (« Pool unique ou multiple ») et les centres de profit;
- Allocation de Capital (« Capital allocation ») par centres de profit soit sur base réglementaire (cas du ROE du centre) ou base économique (cas du RORAC du centre) ;
- Facturation des opérations (« Operations Invoicing ») aux clients, segment ou individu, en fonction du volume et de la complexité des traitements réalisés.

b) Le Tableau de Bord intégré (« Balanced Scorecard »)

Le Tableau de Bord (TDB) est un outil de pilotage fondé sur des indicateurs financiers traduisant les performances réalisées. Cependant, avec les travaux de NORTON et KAPLAN (1996), les banques ont réalisé l'importance de développer des mesures allant au-delà des simples performances financières. Ces auteurs ont en effet préconisé sur la base d'un benchmarking, la conception et la mise place d'un réseau de TDB implanté à tous les échelons hiérarchiques et intégré à la stratégie et à la politique générale de la banque. Ces TDB se focalisent sur 4 principaux axes pouvant donner lieu à des approches managériales spécifiques :

- ♦ l'axe Finance avec l'ABC (« Activity Based Costing »)
- ♦ l'axe Client avec le JIT (« Just In Time »)
- ♦ l'axe Processus Interne avec le Reengineering
- ♦ l'axe Apprentissage Organisationnel avec le coaching.

c) Le Reporting

Commun aux deux outils précédant, le reporting est une activité de remontée d'informations ou de résultats issus d'une activité. Il s'agit d'un feedback dont la forme et le contenu doivent répondre aux besoins spécifiques du destinataire. Il en existe différents types :

- Les Reportings réglementaires : Etats Comptables et prudentiels destinés aux autorités de surveillance ;
- Les Reportings de Gestion niveau local : états de gestion périodique (généralement mensuel) destinés à la direction générale de la filiale.
- Les Reportings de Gestion niveau groupe : états comptables et de gestion périodiques (mensuel et trimestriel) destinés à la direction générale de la maison mère du groupe.

3) Prise en compte des risques, réponse aux nouvelles contraintes réglementaires (Bâle II)

Cette exigence est issue de la réforme en cours du Ratio Cooke qui ne tient pas compte des profils de risques de chaque banque. Ce que le Pilier 1¹⁰ du nouveau dispositif veut corriger à la fois par l'étendue des risques pris en compte (risque de crédit, de marché et opérationnel) et par sa précision en accordant la possibilité aux banques de recourir aux notations et aux techniques de réduction des risques :

a) Notation Externe (External Rating)

Il s'agit de la méthode standard qui se rapproche le plus de la méthode actuelle mais elle est plus différenciée en fonction des risques ; la classification de ceux-ci résultant des notations externes obtenues auprès des organismes reconnus par les autorités de contrôle (Pondération allant de 0% à 150% avec 2 options au choix)

b) Notation Interne (Internal Rated Based)

Après avoir classé leur exposition en fonction des catégories d'actifs, les établissements auront la possibilité de recourir à deux approches :

- une approche IRB simple fondée sur une classification des risques obtenue à partir des probabilités de défaillance¹¹ (PD) identifiées par les banques elles-mêmes sur chacun de leurs portefeuilles, sachant que l'impact (les taux de perte en cas de défaillance ou LGD - Loss Given Default), la portée (les expositions aux risques ou EAD- Exposure At Default), les maturités et les effets de diversification de ces défaillances sont fixés par les autorités de contrôle ;
- une approche IRB dite avancée dans laquelle les banques pourront s'appuyer entièrement sur leurs propres variables à l'exception des effets de diversification.

Notons que le recours à ces approches nécessite l'utilisation de techniques statistiques telles que la VaR (« Value at Risk ») pour laquelle le comité de Bâle préconise un calcul pour l'ensemble des positions sur 10 jours ouvrables avec une probabilité de 99%.

c) Techniques de réduction des risques

Sous réserve du respect d'un certain nombre de condition préalable (robustesse juridique, qualité des systèmes de gestion), l'élargissement de l'éventail des outils éligibles de couvertures devra concerner les « collatéraux », les garanties, les dérivés de crédit, la compensation de bilan et la titrisation.

Toutefois pour tenir compte de l'imperfection de certaines couvertures, des décotes réglementaires seront appliquées en fonction de la nature et de la maturité des instruments utilisés.

¹⁰ Le projet du dispositif de solvabilité (Ratio MacDonough) reposera sur 3 piliers :

- Pilier I : Exigences minimales de fonds propres
- Pilier II : Processus de surveillance prudentielle
- Pilier III : Discipline de marché

¹¹ La perte attendue (« Expected Loss ») se détermine par la formule suivante :

$EL = PD * EAD * LGD = PD * EAD * (1 - R)$ avec $R = \text{Recovery Rate}$ (voir Annexe 0)

CHAPITRE II : MODELE D'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE APPLIQUE A LA CLIENTELE DES ENTREPRISES

Après un aperçu général des instruments de mesure et de pilotage généralement mis en œuvre dans les banques, nous allons proposer un modèle, dit d'optimisation de la rentabilité, applicable à la clientèle des entreprises.

Nous en présenterons d'abord les Hypothèses de bases (section 1). Ensuite, nous exposerons les principes méthodologiques de calcul dans la section 2. Enfin, nous nous attarderons sur les résultats en terme d'indicateurs spécifiques auxquels il aboutit (section 3).

Section 1 : Hypothèses de base

Le modèle repose sur les trois hypothèses suivantes :

1) Définition des centres de responsabilités (CDR) adaptés à la structure

Le découpage de la banque en centres de responsabilités constitue la première étape du processus. Un centre de responsabilité (« Business Unit ») est une entité de gestion disposant :

- d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des allocations de ressources et des niveaux d'objectifs dans le cadre du plan opérationnel et du budget ;
- d'un système de pilotage de sa gestion lui permettant de suivre ses activités (Tableau de Bord) et de rendre compte de l'état de ses réalisations par rapport à ses objectifs propres.

Il existe quatre (4) types de centres :

- les centres de support ou d'Etat Major (CEM) qui fournissent des prestations diffuses à toute la banque ;
- les centres opérationnels ou de Traitements (CDT) qui fournissent des prestations de nature répétitives aux centres de profits.
- les centres de service (CDS) qui fournissent des prestations personnalisées (« ad hoc ») aux autres centres.
- Les centres de profits (CDP) qui dégagent de recettes au profit de la banque.

2) Tenue d'une Comptabilité analytique de gestion

Comme indiqué à la section 3 du Chapitre I, la comptabilité de gestion doit permettre un calcul économique de la rentabilité selon l'axe retenu (Centre de responsabilité, client, produit, métier...). Cela suppose l'existence préalable des CDR sur lesquels sont imputées directement les charges selon des clés de répartition convenues.

3) Existence d'un système d'information informatisé

Les CDR et la comptabilité analytique ne peuvent être véritablement opérationnels que dans le cadre d'un système d'information informatisé qui présente les avantages suivants :

- une rapidité de traitement des opérations bancaires de plus en plus volumineux ;
- une réduction sensible des erreurs ou omissions de traitements dus aux interventions humaines ;
- une productivité accrue du personnel qui aura la possibilité de communiquer et de partager les informations dans le cadre d'un intranet ;
- une sécurité logique des données et des traitements grâce à des procédures de conservation (BackUp Procedure) et d'accès contrôlé (PassWord, FireWall)

Section 2 : Principes de calcul

Les caractéristiques de l'activité bancaire font appel à des techniques spécifiques de calcul dont nous exposerons les principes :

1) Taux de Cession Interne (TCI)

Le Taux de Cession Interne est un taux « fictif » qui :

- d'une part, rémunère les ressources et refacture les emplois d'un centre de profit permettant le calcul de la marge commerciale sur ressources et sur emplois ;
- d'autre part, rémunère ou refacture l'écart (Gap) entre les emplois et les ressources du CDP permettant le calcul de la marge de refinancement ou de remplacement.

Le Taux de Cession Interne repose sur le principe d'adossement économique qui veut que ce mécanisme se fasse en tenant compte de la nature et de la maturité des capitaux en jeu. En effet, il s'agit d'abord de déterminer les capitaux moyens (« Float ») sur lesquels s'appliquent le TCI ; ensuite de classer ces capitaux en fonction de leur maturité (en Court, Moyen et Longs terme) et des taux externes pour chaque maturité et enfin de définir un TCI différencié appliqué pour chaque maturité et taux. Dans ce cas, la Trésorerie qui se charge de ce processus peut enregistrer une marge dite de transformation liée à un différentiel entre les TCI de rémunération et les TCI de refacturation des Gaps par maturité.

Dans notre modèle, nous avons opté pour un TCI unique en « pool unique » avec un « Float » déterminé fin de mois.

2) Répartition des Frais Généraux indirects

Les Frais Généraux (FG) de la banque doivent faire l'objet d'une répartition entre les CDR précédemment définis selon la méthode des coûts complets¹² (« Full Costing Method »). Deux processus sont mis en oeuvre :

¹² Voir l'architecture générale d'imputation des charges à l'Annexe 2A

- Les FG directs sont directement imputés aux CDR par la comptabilité analytique ;
- Les FG indirects sont affectés en « cascade » aux CDR selon des clés définies à chaque niveau :
 - ♦ On affecte d'abord les FG indirects aux CDR (1ere répartition). On obtient de FG partiels des CDR
 - ♦ On affecte ensuite ces FG partiels des CEM aux autres CDR (2eme répartition) puis les FG partiels des CDS aux CDT et aux CDP (3eme répartition). On obtient au final des FG partiels des CDT et de CDP ;
 - ♦ On refacture enfin les FG partiels des CDT aux CDP, mécanisme qui fera l'objet de la section suivante.

3) Refacturation des coûts d'opérations aux centres de profits : Le Prix de cession interne.

La refacturation des coûts opératoires des CDT aux CDP initiateurs des opérations peut se faire selon quatre (4) méthodes :

- La méthode des coûts standards qui rapporte aux charges prévisionnelles du CDT le volume prévisionnel d'opérations.
- La méthode des coûts du marché : Ici, la fixation du prix de cession se fait par rapport aux coûts pratiqués dans les autres établissements du secteur d'activité.
- La méthode des coûts marginaux qui détermine les coûts additionnels déclenchés pour la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation supplémentaire par rapport à un programme prévisionnel.
- La méthode des coûts moyens réels : système de facturation qui consiste à rapporter aux charges réelles du CDT le volume d'opérations réellement traitées.

Nous avons retenu la dernière méthode pour la simplicité de sa mise en œuvre en intégrant la notion de pondération pour le calcul des coûts unitaires des sous-opérations du CDT ;

En effet, cette pondération, généralement sur une échelle de 1 à 5, permet de tenir compte de la complexité du traitement tenant compte de la difficulté, des délais de traitements etc.

On retiendra la formule de calcul suivante :

$$CU_i = \left(\frac{FG_{duCDT}}{Volume_{Total}} \right) \times P_i$$

Avec CU_i = Coût Unitaire de l'opération i ; P_i = Pondération de l'opération i ; Volume total = Σ Volumes des opérations i .

Ces hypothèses et principes de calcul font partie intégrante du dispositif de mesure illustré par le schéma suivant :

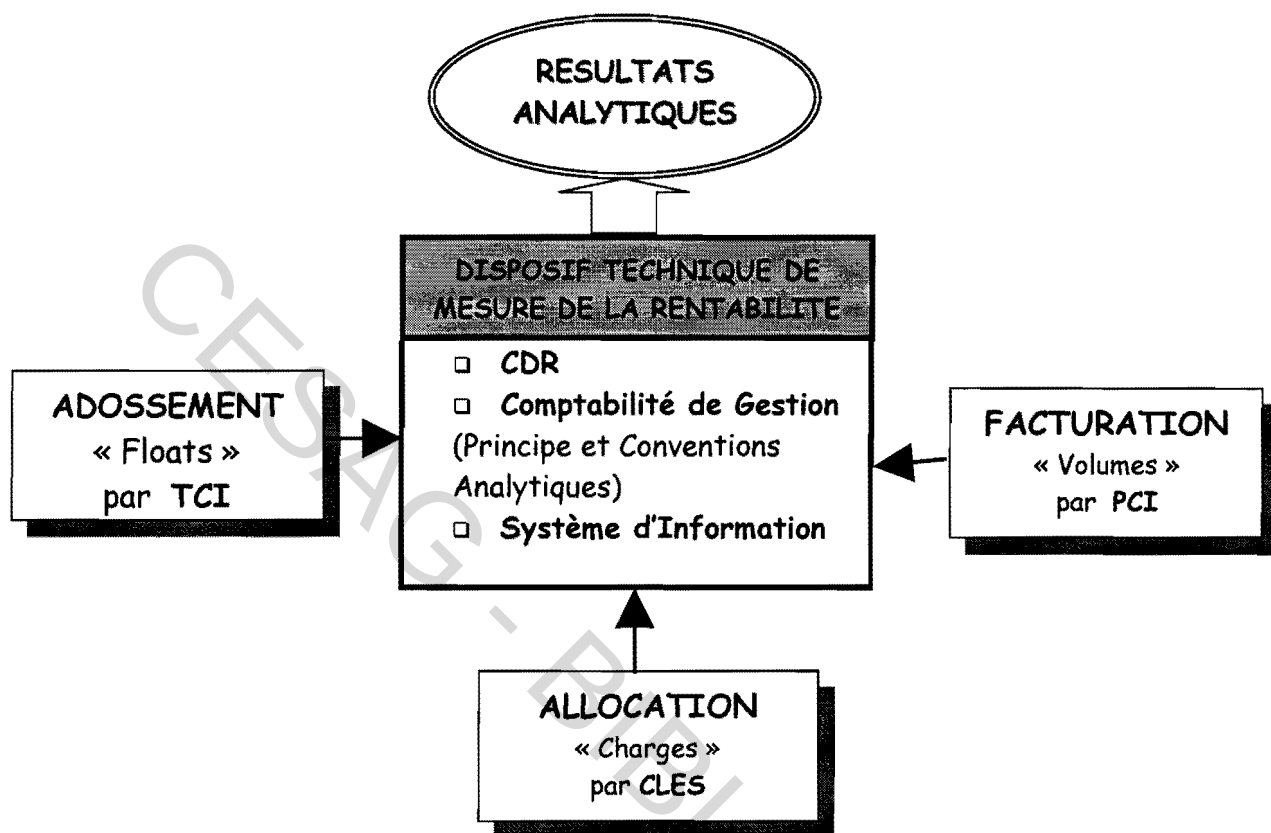


Figure 2 : Schéma du dispositif de mesure de la rentabilité

Comme l'indique le schéma, la détermination du résultat analytique par le dispositif découle de la combinaison des trois principes méthodologiques :

- ♦ **Principe d'adossement** : Les emplois moyens ici (« Floats ») sont adossés aux ressources correspondantes selon un TCI unique ;
- ♦ **Principe d'allocation** : Les Charges indirectes ici sont réparties aux différents CDR par la méthode des coûts complets à partir de CLES différenciées ;
- ♦ **Principe de facturation** : Les volumes d'opérations traitées ici sont facturés aux CDP qui les ont sollicités par la méthode des coûts moyens réels à partir de PCI pondérés à la complexité des traitements.

NB : Ces principes de calcul font généralement l'objet d'un manuel de convention analytique, conçu après concertation avec tous les responsables de centres.

Section 3 : Indicateurs de base : soldes et ratios significatifs

Les indicateurs sont les résultats auxquels aboutit le Modèle et peuvent faire l'objet d'un suivi dans un Tableau de Bord. Nous distinguons deux types d'indicateurs de gestions :

1) Soldes : Marges, PNB et RBE

La MARGE du client

Quatre types de marges sont utilisés pour l'axe client commercial:

- ♦ **Marge d'intermédiation** = $I \text{ externes reçus} - I \text{ externes versés}$
- ♦ **Marge Commerciale** = $\text{MargesurCrédits}(I_{\text{externe}} - I_{\text{interne}}) + \text{MargesurDépôts}$
($I \text{ interne} - I \text{ externe}$) avec $I \text{ interne} = \text{TCI} \times \text{Float Moyen}$
- ♦ **Marge de Transformation** = $(\sum \text{Emplois} \times \text{TCI}_{\text{facturés}} - \sum \text{Ressources} \times \text{TCI}_{\text{rémunérés}})$
avec i et j correspondant aux niveaux de maturité des Floats.

(Dans le modèle, cette marge est nulle car $\text{TCI}_{\text{facturé}} = \text{TCI}_{\text{rémunéré}}$)

- ♦ **Marge de Refinancement** = $\sum \text{Gap}_j (\text{Ressource}_j - \text{Emploi}_j) \times \text{TCI}_j = \text{Gap} (R - E) \times \text{TCI}$;
avec j étant le niveau de maturité.

Le PNB (Produit Net Bancaire) du client

Deux approches de calcul sont utilisées pour l'axe client commercial:

- ♦ **PNB** = **Marge Commerciale** + Σ (**Commissions et Autres Produits**)
- ♦ **PNB** = **Marge d'intermédiation** + **Marge de Refinancement** + Σ (**Commissions et Autres Produits**)

Le RBE (Résultat Brut d'Exploitation) du client

Deux calculs possibles :

- ♦ **RBE** = **PNB** - (**FG** + **Dotation aux amortissements**)
- ♦ **RBE** = **PNB** - (**FG** + **Dotation aux amortissements** + **Dotation aux provisions CDL**)

Dans le second cas on considère que l'activité de constitution de provisions pour Créances Douteuses et Litigieuses fait partie de l'exploitation ; nous avons donc opté pour la première approche.

Le RE (Résultat d'Exploitation) et RN (Résultat Net) du client

- ♦ **RE** = **RBE** - (**Dotation Provision CDL** + **Pertes sur Créances Irrécouvrables**).
- ♦ **RN** = **RE** - (**Produits exceptionnels** + **Subventions d'exploitation** - **Charges exceptionnelles** - **Dotations du FRBG** - **Impôts sur les Sociétés**)

2) Ratios : ROE, Coefficient d'Exploitation, Productivité.

Le ROE (Return On Equity) du client

♦ $ROE = RN / \text{Fonds Propres Réglementaires}$

Le CE (Coefficient d'Exploitation) du client

♦ $CE = (FG + \text{Amortissements}) / PNB$

La Productivité des Capitaux du client = $PNB / \text{Encours moyens}$

Les indicateurs font partie des instruments de pilotage comme indiqué dans le processus représenté comme suit :

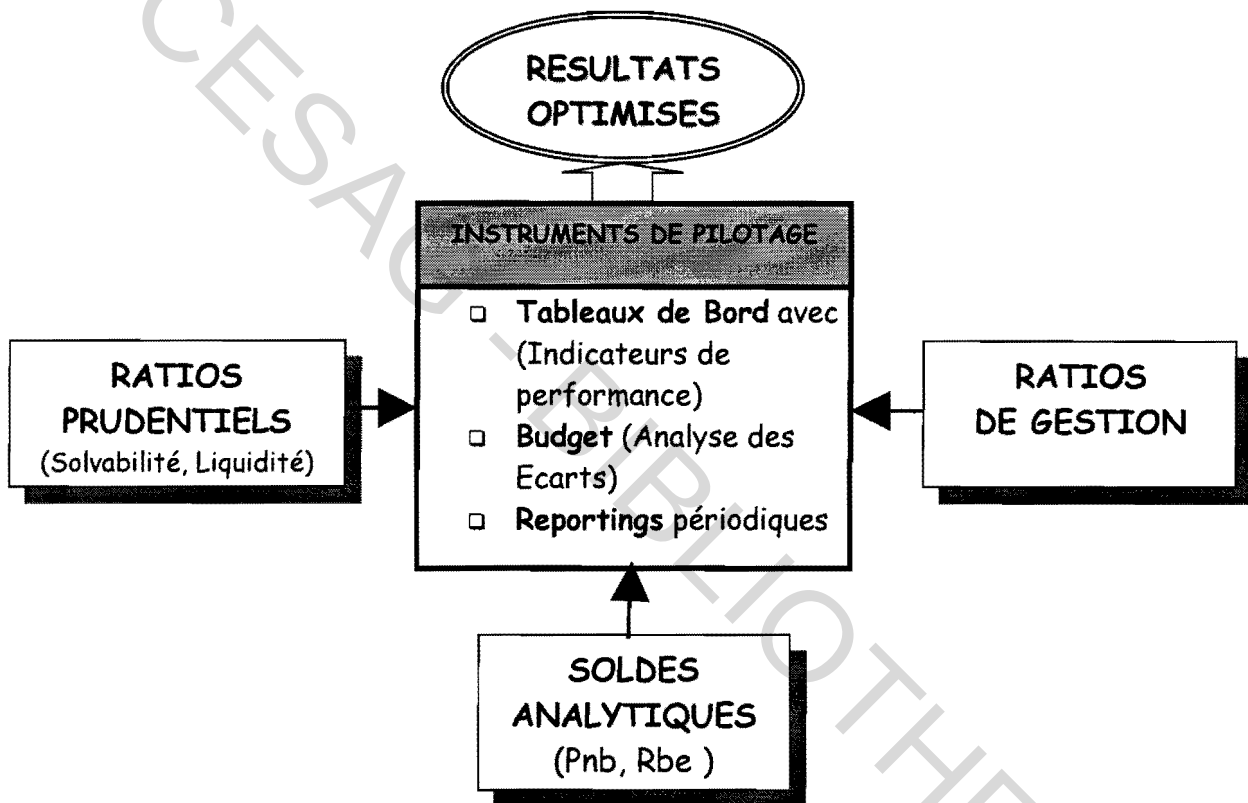


Figure 3 : Schéma des instruments de pilotage

Le processus de pilotage représenté ici repose sur des outils de prévision, de suivi et de remontées intégrant 3 indicateurs de base découlant du dispositif de calcul précédemment décrit :

- **Les soldes analytiques :** Exprimés en valeurs absolues, ils permettent une détermination analytiques des performances clientèle (PNB et RBE par client) en tenant comptes des éventuelles marges de refinancement ou de remplacement.
- **Les ratios prudentiels :** Imposés par les autorités de régulation bancaire, ces ratios visent avant tout à éviter une situation d'insolvabilité et d'illiquidité, source d'une éventuelle crise systémique du système bancaire.

- Les ratios de gestion : Outils de suivi permanent des performances, ces ratios permettent aux dirigeants de répondre à la fois aux exigences des actionnaires (ROE) et aux attentes du personnel (CE et Productivité).

L'on aboutit ainsi grâce aux instruments de pilotage à des résultats « optimisés » à partir des résultats « bruts » du dispositif de calcul.

Schématiquement le modèle se présente comme suit :

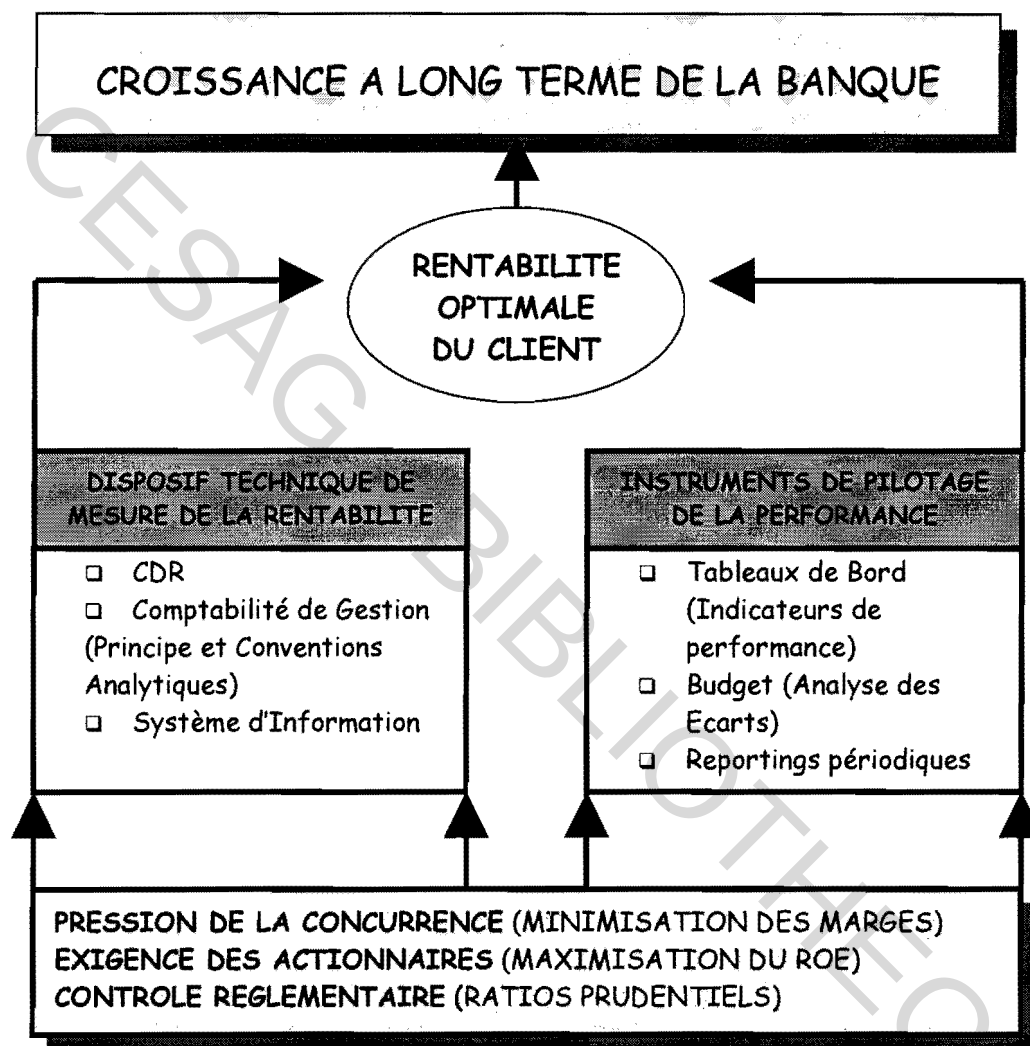


Figure 4 : Schéma du modèle d'optimisation de la rentabilité clientèle

Ce modèle qui découle des deux schémas précédents met en exergue deux contraintes majeures :

- La première est relative aux acteurs externes, à savoir la concurrence, aux actionnaires et à la commission bancaire ;
- La seconde porte sur l'exigence de croissance durable qui n'est possible qu'à partir d'une rentabilité optimale du client.

Conclusion Partie I : Recours généralisé aux systèmes CRM d'aide à la décision

Le souci de recherche de satisfaction de la clientèle dans un contexte de forte concurrence a poussé certaines banques et entreprises à recourir à des solutions logicielles innovantes.

C'est notamment le cas des progiciels de type CRM (« **Customer Relationship Management** »), c'est-à-dire un système de gestion de la relation. Ces projets visent à remettre le client au centre de l'organisation et opèrent une modification profonde avec un passage d'une organisation orientée « produit » vers une organisation orientée « client ».

Le système CRM peut constituer un véritable levier de croissance durable pour la Banque à condition d'allier 3 impératifs essentiels dans sa démarche :

- ♦ **la stratégie** : définir avant tout sa stratégie (spécialisation, diversification ou mixte) et un plan marketing dynamique (« Business to Business » ou « Business to Consumer ») découlant d'une étude minutieuse des besoins des clients actuels ou potentiels (segmentation).
- ♦ **l'organisation** : adopter ensuite une structure flexible orientée client permettant de mettre en oeuvre le plan précédemment défini ;
- ♦ **la technologie** : acquérir ou développer enfin des outils informatiques (ex : **CRp™** « Customer Relationship Process », fourni par Orga Consultants) répondant aux exigences stratégiques et organisationnelles d'une part et aux contraintes budgétaires en terme rapport Performance-Coûts d'autre part.

Une fois ces conditions remplies, le système CRM constitue un excellent véhicule du modèle d'optimisation présenté précédemment.

PARTIE II : APPLICATION DU MODELE A LA CLIENTELE COMMERCIALE DE LA SGBS

Introduction Partie II : Contexte de l'étude

Avant de présenter le contexte de l'étude, nous indiquerons l'approche méthodologique adoptée. Cette approche découle de la problématique générale de la rentabilité de la clientèle commerciale (Clicom) qui cherche à mettre en exergue deux objectifs complémentaires :

- une mesure pertinente et fiable de la rentabilité Clicom par « les meilleurs outils de mesure » du marché ;
- une Optimisation de cette rentabilité par des « bonnes pratiques de pilotage » de la profession bancaire.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons adopté la démarche suivante :

- Après une présentation de la SGBS et de ses départements (contexte de l'étude), nous avons procédé à une description des instruments de mesures existants et des procédures de pilotage de la rentabilité mise en œuvre dans la banque (Chapitre I). Pour ce faire, nous avons recouru aux interviews des responsables de service et département de la Banque. Les annexes 2 et 3A présentent les modèles de fiches et de questionnaires que nous avons soumis aux responsables de service.
- Ensuite, une revue critique de ces outils et procédures en vue d'en détecter les forces et axes d'amélioration nous a permis de proposer une approche alternative de mesure de la rentabilité Clicom de l'Agence Roume Entreprise (Chapitre II)
- Enfin, nous avons proposé une série de recommandations qui une fois mises en œuvre doivent contribuer à optimiser la rentabilité Clicom (Conclusion et recommandations)

I. Présentation de la SGBS

Fondée en 1962, aux lendemains de l'indépendance, la Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS) au Capital social de F cfa 4.528 Millions est aujourd'hui la première banque du Sénégal aussi bien en terme d'implantation (un réseau de plus de 20 Agences sur le territoire) qu'en terme de clientèle (plus de 50.000 comptes à vue gérés, dont 5.000 relevant de la Clicom et 45.000 de la Clipri).

En quarante (40) ans de présence, elle a su marquer son empreinte auprès d'une clientèle d'entreprises et de particuliers de plus en plus exigeantes et dont elle détient 40% environ de part.

Nous allons brièvement décrire l'organisation générale de la Banque et des agences avant de nous focaliser sur la direction financière véritable pivot autour duquel est organisé le système d'information de gestion de la banque.

1. Organigramme général

L'organisation de la SGBS qui est récemment devenue filiale du groupe SG est retracée par l'organigramme en annexe 1A. Cet organigramme présente les particularités suivantes :

- Les DACC (Directions des Affaires Commerciales et du Crédit) interviennent selon leur marché dans les agences ;
- Le contrôle de Gestion constitue un service de la Direction financière.

2. Organigramme des agences : cas de Roume Entreprises

L'Agence Roume Entreprises qui a servi de site pilote de notre étude présente une organisation quasi-similaire aux autres agences de la banque. De l'analyse de l'organigramme présenté en annexe 1 B , il ressort que :

- Le RGA (Responsable de la Gestion Administrative) assure la supervision des opérations de caisses de l'agence du point de vue strictement administratif.
- Le service étranger dépend directement du siège (Etranger Central) et les chargés de comptes et le secrétariat banque (montages de dossiers de crédits) relèvent des Responsables de Marché du siège (Direction commerciale)

II. La Direction Financière

La Direction financière comprend trois (3) services qui sont :

1. Le service comptabilité

Service central constituant le cœur du système d'information de la banque. En effet, elle centralise toutes les transactions comptabilisées en Front et Back Office pour validation finale (validation des écritures après contrôle de validité et de conformité) et ce, à l'exception des opérations diverses relevant d'une part du service patrimoine (dépenses d'achats de Fournitures et de services, l'Eau, l'électricité, le téléphone etc.) et de l'autre du Personnel (Salaires, Traitements, Indemnités etc).

Hormis, la tenue et la supervision comptable conformément au Plan Comptable Bancaire et aux instructions de la Banque Centrale, la Comptabilité effectue les travaux périodiques suivants :

- ♦ Reportings comptables et réglementaires à la BCEAO (DEC 2000 et annexes, DEC 2080, Etats des ratios prudentiels, Etats décennaires ...)
- ♦ Reportings internes et consolidation groupe ;
- ♦ Paramétrage des comptes et suivi des dérogations d'arrêtés et de calculs d'intérêts et de commissions.

Ces traitements sont rendus possibles grâce à DELTA BANK, progiciel bancaire modulaire et intégré (Saisie et traitements des opérations de la banque) fonctionnant en environnement Réseau mixte (NT et UNIX) et Base de données relationnelles (INFORMIX).

2. Le service organisation

Service central chargé de la formalisation et de la mise en place des procédures administratives et financières de la banque, l'organisation effectue les activités suivantes :

- ♦ Paramétrage et gestion des anomalies du système DELTA BANK en fonction des spécificités de la banque et de ses activités.
- ♦ Habilitation des utilisateurs : attribution de profils et de droits d'accès (consultation et/ou modification de la base)
- ♦ Support aux utilisateurs : Formation et Assistance technique (Hotline)
- ♦ Maîtrise d'ouvrage des projets de la banque : Recueil des besoins et rédaction des cahiers de charges.

3. Le contrôle de gestion

Service central chargé de l'amélioration de la rentabilité de banque, le contrôle de gestion effectue les travaux suivants :

- ♦ Elaboration et sortie de tableaux de bord (TDB Activité et synthèse) et d'états (Rapport du Conseil d'administration) périodiques ou sur demande ;
- ♦ Reportings locaux (Crédits par caisse, frais généraux, dépôts clientèle, créances en souffrance, PNB) sur base mensuelle ;
- ♦ Reportings groupe (Risque pays, encours COOKE, risque immobilier) sur base trimestrielle et semestrielle
- ♦ Elaboration du budget

Ces reportings sont accompagnés de commentaires et d'analyses servant de base aux décisions de la filiale et du groupe.

La direction financière se présente schématiquement comme suit :

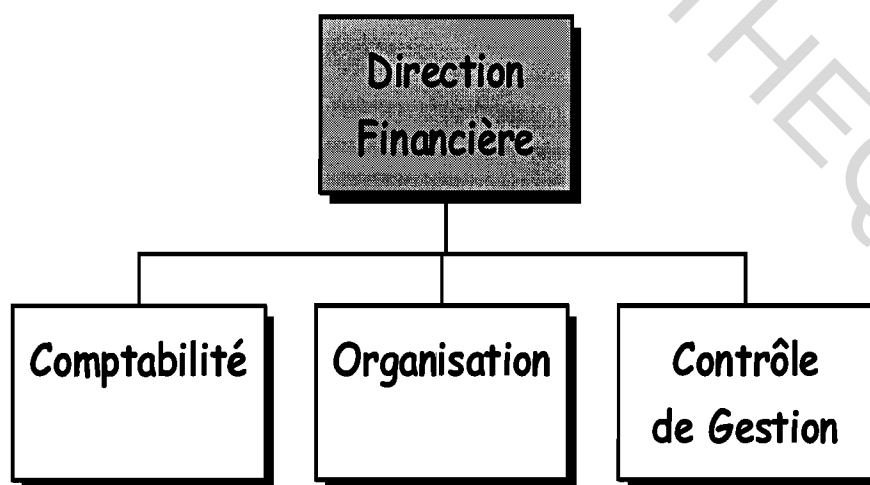


Figure 5 : Organigramme de la Direction Financière

CHAPITRE I : MESURE DE LA RENTABILITE CLICOM

Dans ce chapitre, nous décrirons d'une part les instruments actuellement mis en place pour la mesure de la rentabilité (section 1) et d'autre part les procédures de gestion mises en œuvre (section 2)

Section 1 : Description des outils de mesures

Par outils de mesure, nous entendons le dispositif mis en place par la Direction Générale en vue de déterminer la rentabilité de ses clients commerciaux. Les interviews que nous avons effectués auprès des responsables nous ont permis d'identifier deux (2) principaux instruments de mesures actuellement en place et un projet de notation qui doit être opérationnel incessamment.

1) Le système comptable

Le système comptable en place qui repose sur Plan Comptable Bancaire de l'UEMOA en vigueur depuis Janvier 1996 permet d'éditer des bilans et comptes de résultats permettant d'avoir une vision globale

- ♦ des encours de la clientèle (Dépôts et Crédits)
- ♦ des intérêts et commissions perçus

2) L'infocentre : Business Object

BO est un progiciel de « datamining » c'est-à-dire un infocentre d'interrogation et d'extraction de données par requêtes SQL à partir d'une base ou entrepôt de donnée (« datawarehouse »). Cet outil original permet au contrôle de gestion d'élaborer des Tableaux de Bords périodiques de suivi de la rentabilité :

- ♦ Tableaux du PNB mensuel global et par agence ;
- ♦ Tableaux de Bord activités mensuels (niveau global et niveau agence) ;
- ♦ Tableaux des engagements (par caisse et par signature).

3) Le projet RAROC...

Le RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) est un outil de notation (« rating ») des contreparties et des transactions développé au cours des dernières années par la Société Générale (projet lancé en 1997). Enjeu stratégique de première importance, le projet répond à la fois à un besoin interne et à une contrainte externe :

- D'une part, il existe une volonté forte de la présidence du groupe Société Générale de doter la Banque de nouveaux instruments de pilotage du risque et de la performance, fondés sur l'approche RAROC ;
- D'autre part, la contrainte d'ordre réglementaire dans le cadre de la réforme en cours du ratio Cooke incitant désormais les banques à recourir aux outils de notation interne pour évaluer le risque.

Si le déploiement de cet outil (appelé « **StarWeb** ») est opérationnel dans certaines filiales de la Banque hors France Métropolitaine (**BHFM**) depuis janvier 2002 (cas de la Slovénie, de la Bulgarie et du Cameroun), ce n'est pas encore le cas pour la SGBS.

Section 2 : Description des procédures de pilotage

Les procédures de gestion de la clientèle commerciale indiquent l'approche stratégique adoptée par la Direction commerciale pour capter et fidéliser des clients face à une concurrence de plus en plus agressive. Nous rappellerons d'abord l'organisation globale de la Direction commerciale Clicom avant de nous focaliser sur le cas spécifique de l'Agence Roume Entreprises.

1) La DACC Clicom et ses démembrements par marché

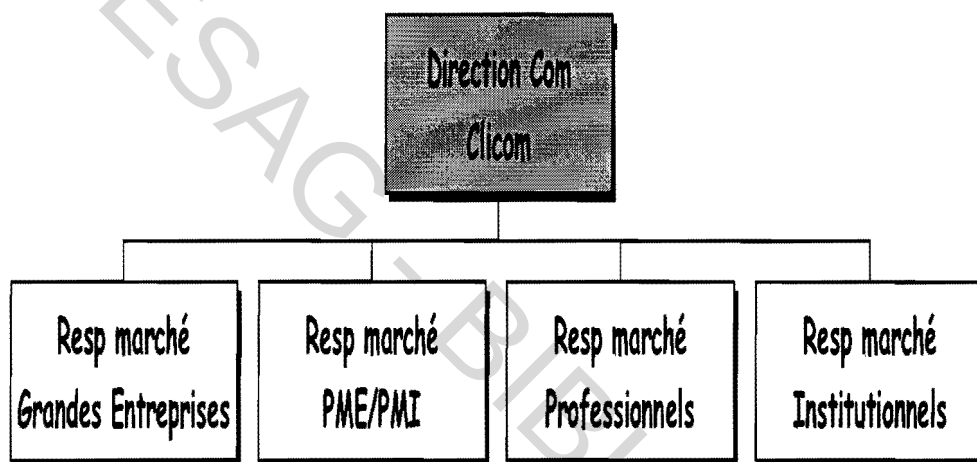


Figure 6 : Organigramme de la Direction Commerciale Clicom

Depuis le 1^{er} octobre 2001, la **Clicom** a été scindée en quatre (4) marchés :

- Le marché de **Grandes Entreprises** : filiales de groupe ou entreprises enregistrant un chiffre d'affaire hors taxe (CA HT) supérieur à F CFA 10 **Milliards** ;
- Le marché des **PME / PMI** avec CA HT compris entre 800 **Millions** et 10 **Milliards** ;
- Le marché des **professionnels** comprenant les commerçants, artisans, professionnels des activités libérales dégagant un CA HT inférieur à 800 **Millions** ;
- Le marché des **institutionnels** comprenant les Fondations, les ONG, les ambassades, les établissements publics nationaux...

Des responsables de marché que nous avons rencontrés interviennent avec leurs équipes respectives (Chargés de Compte) dans chaque agence. Ils rendent périodiquement compte au DACC Clicom.

Cette segmentation répond avant tout à un besoin de suivi personnalisé du client tout en lui appliquant des conditions spécifiques à la qualité de sa signature.

Les questionnaires que nous avons adressés aux responsables de marché (voir modèle de questionnaire dans l'Annexe 3 B) nous ont permis de recueillir des informations sur les procédures de pilotage mises en œuvre.

2) Les exploitants des agences

L'Agence de Roume Entreprises abrite des chargés de clientèle gérant les comptes qui relèvent de leur marché respectif. Pour ce faire, ils procèdent au démarchage des clients potentiels (« prospects ») en vue d'une entrée en relation. Cette relation se traduit par un recueil des besoins du client afin de répondre à ses attentes.

C'est le cas d'une demande de prêt formulée par le client. Demande qui donne lieu à une procédure de traitement uniforme comprenant les phases suivantes :

PHASE I : Niveau Agence RE

- Entrée en relation avec le client qui se traduit par une ouverture de compte ;
- Etude par le chargé de compte de la demande de crédit (lignes de crédit et garanties éventuellement attachées) sur la base d'un Plan de développement (« Business Plan ») ;
- Montage du dossier de crédit (en cas d'avis favorable) effectué soit par le chargé de compte expérimenté soit par le secrétariat banque de l'agence ;

PHASE II : Niveau Siège

- Etude du risque de l'affaire (après avis favorable du Directeur commercial) par le Contrôle des risques qui évalue le risque d'exposition de la banque en cas de défaillance de l'affaire ;
- Décision finale d'octroi du crédit par un comité (composé du DG et des fondés de pouvoir) qui peut formuler des conditions préalables à l'exécution de la décision (ex : dépôt de garanties supplémentaires).

Pour les crédits qui s'élèvent à plus de F CFA 350 Millions, la décision relève de BHFM, entité qui gère toutes les filiales de la SG.

PHASE III : Niveau Agence RE

- Mise en place du crédit après formalisation éventuelle de la garantie qui peut être personnelle (cas d'une caution personnelle ou bancaire, d'une délégation d'assurance vie...) et/ou réelle (hypothèque, nantissement...)
- Suivi par le chargé de compte du respect des échéances de remboursement (visites, relances...) avec possibilité de transfert du dossier au contentieux (cas par exemple d'impayés de plus de 6 mois)
- Réévaluation annuelle du dossier par le chargé de compte ou le secrétariat banque en vue d'un renouvellement éventuel des lignes accordées.

CHAPITRE II : OPTIMISATION DE LA RENTABILITE CLICOM

L'Optimisation ou l'amélioration de la rentabilité consiste d'une part à évaluer les outils et procédures précédemment décrits et d'autre part à proposer une mesure de la rentabilité à partir des instruments dont dispose la banque.

Section 1 : Evaluation des outils de mesure

1) Forces à renforcer

- ♦ **Système comptable informatisé** : Le logiciel DELTA BANK utilisé permet de traiter l'ensemble des opérations et d'éditer des reportings de gestion interne et réglementaires dans les délais requis ;
- ♦ **Système d'interrogation automatique** : L'infocentre BO permet de sortir certains TDB utiles pour la mesure de performance des comptes (variation mensuelle des dépôts et crédits sur chaque compte, PNB par agence)
- ♦ **Système de cotation des clients** : Les clients sont cotés sur une échelle de 8 degrés allant de excellent (Clients cotés en bourse) à médiocre pour la gestion normale puis d'engagement précaire à créances douteuses ou litigieuses pour la gestion contentieuse.

2) Axes d'amélioration

- ♦ **Système comptable non analytique** : Le paramétrage de DELTA BANK ne prévoit pas des imputations comptables par centre de responsabilité et par type de clientèle (certains comptes enregistrent en effet des opérations aussi bien de la Clipri que de la Clicom) et selon des clés préalablement définies ; Ainsi, le RBE (comptable) global par agence ne donne qu'une vision partielle de la rentabilité puisqu'il n'intègre pas les charges indirectes imputées et facturées;
- ♦ **Système d'interrogation relativement limité** : Le paramétrage actuel de BO ne permet pas de faire une distinction entre certaines opérations qui relèvent de la Clipri et celles qui relèvent de la Clicom; Les TDB activités ainsi élaborés présentent plutôt les volumes d'opérations de l'ensemble de la clientèle (Clicom, Clipri et Clifin).
- ♦ **Système de cotation non objective** : Effectué par les chargés de compte sur une base souvent subjective (perspectives d'évolution de l'activité, relation de confiance ...) et non objective (évolution des statistiques sur les ratios et les ratings par exemple)

Section 2 : Evaluation des procédures et système de pilotage

1) Forces à renforcer

- ♦ **Segmentation du marché** : Cette technique permet à la banque d'adopter des approches spécifiques adaptées aux attentes de chaque segment (Type d'activité, Position concurrentielle).
- ♦ **Autonomie de Gestion de Chargés de clientèle** : Elle permet ainsi à chacun d'effectuer un meilleur suivi du client à travers des visites périodiques et des statistiques sur l'activité de chaque compte géré (Variation mensuelle des soldes, Etats journaliers des Impayés)
- ♦ **Réunions hebdomadaires de coordination** : Au moins une fois par semaine les responsables de marchés réunissent leur équipe pour faire le point sur l'avancement des activités en vue d'aplanir les difficultés éventuelles.

1) Axes d'amélioration

- ♦ **Communication parfois difficile avec le Back Office** : Les problèmes rencontrés par les services de traitement (ex : remises de valeurs au portefeuille, virements au service Etranger) ne sont pas toujours répercutés à temps aux chargés de compte qui doivent informer leur client.
- ♦ **Accès souvent difficile à l'infocentre** : En effet, les problèmes techniques de connections à BO pour les interrogations sont de nature à entraver le bon fonctionnement des activités du chargé de compte.
- ♦ **Indicateurs insuffisants pour une meilleure prise de décision**¹³:
 - Pas de mesure de rentabilité et du risque économiques par client (PNB, RBE, RE, RN, Ratios CE, ROE) ;
 - Pas de mesure de productivité des ressources mises en œuvre (en Personnel et en Capitaux) dans l'optique Coût-Efficacité ;
 - Absence de statistiques périodiques et actualisées sur les secteurs d'activité (évolution conjoncturelle de la production, des investissements et des ventes, tendances inflationnistes et retournement de la conjoncture) ;
 - Absence de notation pertinente des clients et des transactions effectuées sur la base de ratios significatifs (sur l'exploitation, la trésorerie et les plans d'investissement).

¹³Jean-Christian LOINTIER, Jean-Louis SALVIGNOL, Gérard ROMEDENNE, Guy BUAILLON, Pratique de la Relation Banque-Entreprises par le Chargé d'Affaire, Editions CFPB, Collection ITB, Paris , 1993

Section 3 : Approche alternative en 10 étapes de l'analyse de la rentabilité Clicom

Les faiblesses c'est à dire les axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation des outils de mesures ont révélé une absence d'évaluation pertinente de la rentabilité Clicom à 3 niveaux :

- niveau centre (de profit),
- niveau segment de marché
- niveau client individuel par marché.

Ce qui nous a amené à proposer une approche¹⁴ de calcul qui porte sur le niveau centre, les autres niveaux nécessitant des dispositifs techniques (matériels et logiciels) encore plus fins.

L'approche est en effet fondée sur un certain nombre de conditions préalables (hypothèses) liées au dispositif comptable qui comme nous l'avons dit n'est pas analytique. Nous nous sommes donc appuyés sur l'existant pour « simuler » une comptabilité de gestion avec des centres de responsabilité et des clés de répartition. Pour ce faire nous avons été amenés à faire des choix parfois arbitraires¹⁵ qui limiteront certainement l'exactitude des résultats. Mais notre propos est surtout d'indiquer une méthodologie de calcul pouvant servir de base à un paramétrage informatique ultérieur.

Etape 0 : Collecte préalable des données sur la Clicom¹⁶

1) Les Centres de responsabilité (CDR) du siège et de l'agence pilote

Le découpage de la banque en CDR est une étape essentielle dans la démarche puisque ce sont ces centres qui vont supporter les charges à répartir en fonction des prestations réalisées.

Rappelons que le centre de responsabilité (« Business Unit ») est une entité de gestion disposant :

- d'une part d'une délégation d'autorité lui permettant de négocier ses objectifs et le niveau de ressources dans le cadre d'un plan opérationnel et d'un Budget ;
- d'autre part d'un système de pilotage lui permettant de suivre ses activités (Tableaux de Bord) et de rendre compte des réalisations (Reportings).

Sur cette base, nous avons découpé le siège en quinze (15) CDR et l'Agence RE en un (1) CDR ; découpage présenté en Annexe 4.

¹⁴ Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, Contrôle de Gestion Bancaire et Financière, Editions d'Organisation, 3eme Ed, Paris, 1998.

¹⁵ Par souci de simplification compte de tenu du manque de temps et de l'absence de certaines informations. C'est notamment le cas des conventions analytiques (Cf. Annexe 8) qui devraient en principe faire l'objet d'une consultation préalable de tous les responsables de la Banque.

¹⁶ Pour des raisons de confidentialité, les données présentées ici ont été modifiées.

Quelques observations méritent d'être faites quant aux choix effectués :

- ♦ **Pour les Centres d'Etat Major (CEM)** c'est-à-dire qui fournissent des prestations diffuses à toute la banque, nous avons par souci de simplification procédé à un regroupement. C'est le cas de la Direction générale qui comprend en plus d'elle même le centre de formation, les 2 Directions commerciales (DACC), la Direction des Services généraux et de la Logistique (DSGL), la Direction des services bancaires et de l'Informatique (DSBI). Nous avons par ailleurs créé un centre fictif (Service Immobilier) censé accueillir toutes les charges indirectes (ex : l'eau, l'électricité, le téléphone...) Au total, nous en avons retenu cinq (5).
- ♦ **Pour les Centres de Traitement (CDT)** c'est-à-dire qui fournissent des prestations répétitives aux centre de profits, nous avons retenu quatre (4). Deux remarques s'imposent :
 - le service Etranger en plus des traitements courants (Virements, Transferts...) mène des activités de changes (Achats et Ventes de devises) dégageant des profits qui relèvent de la clientèle dite financière (Clifin) que constituent les Banques et Etablissements Financiers.
 - Le service Monétique en plus des traitements de contrats porteurs (Cartes) et des produits de la Télématicque effectue des ventes pour le compte des agences de la banque (opérations pas directement imputées dans chaque agence).
- ♦ **Pour les centres de service (CDS)** c'est-à-dire qui fournissent des prestations personnalisées aux autres centres, nous en avons retenu cinq (5) en regroupant les services organisation et contrôle de gestion.
- ♦ **Enfin pour les centres de profit (CDP)** c'est-à-dire qui dégagent des recettes, nous avons retenu un (1) au siège qui correspond à la clientèle financière (Clifin). L'Agence RE qui comporte des centres est assimilé en un centre de profit par souci de simplification (Absence de données sur les Frais généraux par centre par exemple)

2) Les Frais généraux du siège et de l'agence pilote

L'absence de comptabilité analytique nous a amenés à déterminer de façon quasi manuelle les frais généraux directs de chaque CDR (siège et agence RE).

Ces Frais généraux directs (FGd) à l'exception du service immobilier comprennent :

- Les traitements et salaires (y compris les charges fiscales et sociales afférentes) du centre
- Les consommations en fournitures de bureaux (rames, stylos, chemises etc.)
- Les dotations aux amortissements des matériels et équipements de bureau (Ordinateurs, Imprimantes, Photocopieurs)

Le service immobilier regroupe tous les autres Frais c'est-à-dire les Frais généraux indirects (FGi).

A noter que la Monétique du fait de ses activités de ventes supporte des charges¹⁷ liées aux commandes des cartes et de dispositifs de paiements (TPE , GAB...)

La démarche globale d'imputations des frais généraux (FG) peut être présentée en annexe 5 C.

3) Les Encours moyens mensuels de dépôts et de crédits Clicom

Les encours moyens représentent les capitaux effectivement collectés (dépôts) et distribués (crédits) . La notion d'encours moyens est à distinguer de celle des encours fin de mois. En effet, les encours moyens mensuels recouvrent une dimension plus économique en reflétant les mouvements réels des capitaux dans les comptes. Ils sont obtenus à partir des soldes journaliers en date d'opérations par la formule suivante :

$$\text{Encours Moyens Mensuels} = \frac{\sum(\text{soldes journaliers})}{30 \text{ ou } 31 \text{ jours}}$$

L'intérêt de leur détermination est la possibilité de calculer les marges d'intermédiation sur chaque ligne de crédit (Escompte, Découvert) et sur chaque type de dépôt (Dépôt à vue, à terme) ainsi que nous le verrons par la suite à l'étape 1.

4) Les Revenus d'intérêts et de commissions Clicom

Les revenus mensuels enregistrés comprennent d'une part les intérêts externes reçus et de l'autre les commissions encaissées. Ces dernières comprennent deux éléments :

- Les commissions proprement dites sur les services traditionnels de paiements (Encaissement de chèques et d'effets, virements...) et/ou de crédits (ouvertures de dossiers, commissions sur caution donnée, sur credocs...)
- Les commissions sur les services monétiques et télématiques tels que les abonnements et les ventes de cartes.

5) Le volume des opérations traitées

Les opérations traitées au niveau des Centres de Traitement doivent être facturées aux Centres de profits qui les ont initiées.

Cela suppose d'en déterminer le volume total par agence et par type de clientèle. Ce que nous avons fait pour l'Agence Roume Entreprises où nous avons par souci de simplification supposé que 95% du volume est d'origine Clicom ; les 5% restant provenant de la Clifin et de la Clipri.

¹⁷ Les charges spécifiques à la monétique sont présentées en annexe 5B.

6) Les conventions analytiques

Les conventions analytiques sont les règles minimales de calcul que l'on fixe en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés (Direction, Responsables de centres...).

Une fois fixées, elles permettent de systématiser les mesures des coûts par une allocation « objective » des ressources aux différents centres. Toutefois, elles sont appelées à des mises à jour périodiques pour tenir comptes de l'évolution des activités et des marchés de la Banque.

Pour la SGBS, nous avons retenu trois (3) principaux points de convention :

- ♦ **Les Clés de répartition** : Il s'agit des taux fixés pour la répartition des Frais Généraux des Centres. Elles sont fonction de plusieurs facteurs : la fréquence des prestations, le temps d'intervention, la surface occupée etc.

Pour le cas d'espèce, nous avons retenu des clés présentées dans le tableau de l'annexe 8

- ♦ **La pondération des opérations** : Le volume des opérations n'est pas suffisant pour avoir un coût pertinent. Il faut intégrer dans le calcul le degré de difficulté ou de complexité associée à chaque type d'opération.

Ici, nous avons encore, par simplification, supposé une pondération uniforme par centre faute de n'avoir pu soumettre le questionnaire prévu à cet effet.

- ♦ **Le Taux de cession interne (TCI)** : C'est un taux fictif (unique ou multiple) auquel on refinance les déficits d'emplois et on replace les excédents de ressources. Il suppose l'existence d'une centrale financière¹⁸ qui est un mécanisme de gestion d'un pool de trésorerie (unique ou multiple) en adossant les ressources et les remplois en taux et en durée.

Pour la SGBS, nous avons retenu un taux unique correspondant au T4M (Taux Moyen Mensuel du Marché Monétaire) auquel se refinance l'ensemble des banques de l'UEMOA. Ce taux est actuellement de 4,95 %.

¹⁸ SOCIETE GENERALE, Centrale Financière : adaptation des principes aux implantations du réseau BHFM, document interne, mars 1999.

Etape 1 : Calcul de la marge Clicom de l'agence

La marge Clicom est la somme de deux (2) marges : marge sur les Dépôts et marge sur le Crédits

MARGES CLICOM (Millions de Fcfa)				
	Encours Moyens	Intérêts externes ¹⁹	Intérêts internes ²⁰	Marge
RESSOURCES				
TOTAL DAV	38 224	3	473	470
Dépôts à Terme	12 156	256	151	-105
Bon de Caisse	890	15	11	-4
TOTAL DAT	13 046	271	162	-106
MARGE SUR DEPOTS	51 270	274	635	361
EMPLOIS				
Découvert	17 342	777	215	562
Escompte	4 807	168	59	109
Autres CCT	12 652	112	157	-45
TOTAL CCT	34 801	1 058	431	626
TOTAL CMT	27 768	646	344	302
TOTAL CLT	65	0	0	0
TOTAL CAT	27 833	646	344	302
MARGE SUR CREDITS	62 634	1 704	775	928
MARGE COMMERCIALE	-11 364	1 430	-140 ²¹	1 289

Etape 2 : Calcul des commissions et du PNB de l'agence

Commissions reçues ²²	288
Produits monétiques et Télématicques	25
Crédit bail net	256
Produits sur engagements hors bilan	119
Gain sur opérations de change	0
Divers	33
Autres produits	433
Commissions et autres produits	721
PNB	2010

¹⁹ Voir annexe 6B pour les intérêts perçus sur la Clicom.

²⁰ Intérêts déterminés en appliquant aux encours moyens le T4M sur base trimestrielle : $4,95\% \times 3/12 = 1,24\%$

²¹ Marge de refinancement de la Trésorerie qui va emprunter au T4M pour combler le gap de 11,364 milliards.

²² Voir annexe 6B pour le détail des commissions

Etape 3 : Répartition des FG niveau agence

Etape 4 : Répartition n°1 des FG niveau siège

Etape 5 : Répartition n°2 des FG entre le siège et l'agence

Etape 6 : Calcul des coûts opérationnels à refacturer

	MONTANTS (F cfa)	Pondération	Volume Trimestriel (Total)	Coûts Unitaires ²³
PORTEFEUILLE	200 202 758		210 057	953
Remises chèques tirés sur SGBS		1	39 493	953
Remises chèques tirés confrères hors place		1	2 315	953
Chèques présentés à la compensation		1	96 071	953
Effets retour compensation		1	826	953
Remises EPC effets domiciliés SGBS		1	791	953
Remises EPC effets domiciliés Confrères		1	542	953
MONETIQUE	367 040 508		15 997	22 944
Remises Facturettes SGBS		1	1 213	22 944
Remises VISA		1	8 771	22 944
Remises MCI		1	4 360	22 944
Remises AMEX		1	1 265	22 944
Erreur DAB en moins		1	168	22 944
Erreur DAB en plus		1	220	22 944
ETRANGER	319 666 258		52 930	6 039
Achats BBME par compte		1	1 997	6 039
Ventes BBME par compte		1	123	6 039
Achats de TC par compte		1	164	6 039
Achats de TC par caisse		1	1 447	6 039
Ventes de TC par compte		1	40	6 039
Ventes de TC par caisse		1	209	6 039
Chèques de banque hors UEMOA		1	247	6 039
Chèques de banque sur UEMOA		1	13	6 039
Realisation de Credocs export		1	126	6 039
Crédocs import ouverts		1	126	6 039
Remdocs import ouvertes		1	846	6 039
Remdocs export ouvertes		1	71	6 039
Dossiers domiciliations import		1	1 153	6 039
Dossiers domiciliations export		1	934	6 039
Transferts UEMOA émis par SWIFT		1	11 934	6 039
Transferts étranger émis par SWIFT		1	2 381	6 039
Transferts étranger reçus par SWIFT		1	3 742	6 039
Cash Alliance SGBS		1	912	6 039

²³ Coût unitaire i (opération i du centre) = (Montant des FG directs / Σ volumes traités par le centre) x
Pondération de l'opération i. Ici la pondération est unitaire, i étant une opération quelconque du CDT.

SAVQ	135 754 836		2 423	56 028
Chèques SGBS impayés		1	2 205	56 028
Effets Sgbs impayés		1	166	56 028
Reclamations d'effets		1	52	56 028

Etape 7 : Ré facturation des coûts opérationnels aux centres de profit de l'agence

COUTS DES OPERATIONS	VOLUME (RE)	Coût Unitaire	MONTANTS (F cfa)
Remises chèques tirés sur SGBS	15776	953	15 035 913
Remises chèques tirés confrères hors place	1096	953	1 044 584
Chèques présentés à la compensation	15105	953	14 396 391
Effets retour compensation	325	953	309 754
Remises EPC effets domiciliés SGBS	359	953	342 159
Remises EPC effets domiciliés Confrères	194	953	184 899
Remises Facturettes SGBS	1096	22 944	25 146 990
Remises VISA	7070	22 944	162 216 440
Remises MCI	3471	22 944	79 639 783
Remises AMEX	1168	22 944	26 798 982
Achats BBME par compte	760	6 039	4 589 956
Ventes BBME par compte	87	6 039	525 429
Achats de TC par compte	147	6 039	887 794
Achats de TC par caisse	566	6 039	3 418 309
Ventes de TC par compte	16	6 039	96 631
Ventes de TC par caisse	209	6 039	1 262 238
Chèques de banque hors UEMOA	105	6 039	634 139
Chèques de banque sur UEMOA	1	6 039	6 039
Crédocs import ouverts	53	6 039	320 089
Remdocs import ouvertes	399	6 039	2 409 727
Remdocs export ouvertes	13	6 039	78 512
Dossiers domiciliations import	493	6 039	2 977 432
Dossiers domiciliations export	209	6 039	1 262 238
Transferts UEMOA émis par SWIFT	44	6 039	265 734
Transferts étranger émis par SWIFT	1143	6 039	6 903 052
Transferts étranger reçus par SWIFT	610	6 039	3 684 043
Cash Alliance SGBS	8	6 039	48 315
Chèques SGBS impayés	961	56 028	53 842 508
Effets Sgbs impayés	24	56 028	1 344 662
Total			409 672 741

Etape 8 : Calcul du RBE et du CE de l'agence

PNB ²⁴ CLICOM (F cfa)	2 010 000 000
FRAIS DIRECTS (de RE)	75 155 103
FRAIS INDIRECTS (de RE)	294 008 120
COUTS DES OPERATIONS (Facturés à RE)	409 672 741
TOTAL FRAIS	778 835 964
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION ²⁵	1 231 164 036
COEFF D'EXPLOITATION ²⁶ (Total Frais/PNB)	38,75%

²⁴ Le PNB déterminé ici est un PNB de gestion liée à la Clicom. Il tient compte du principe de refinancement ou de transformation en cas de gap de trésorerie et/ou de taux. Deux approches de calcul sont généralement appliquées dans le cadre d'une gestion à TCI unique (i = intérêts):

- 1) $PNB = \text{Marges sur dépôts (i internes- i externes)} + \text{Marges sur crédit (i externes- i internes)} + \Sigma(\text{Commissions et Autres Produits})$
- 2) $PNB = \text{Marges d'intérêts (i externes reçus - i externes versés)} + \text{Marge de refinancement (TCI} \times \text{Gap de trésorerie)} + \Sigma(\text{Commissions et Autres Produits})$

²⁵ Le RBE est le résultat dégagé par l'exploitation de la banque. Il est donc déterminé avant prise en compte en compte des dotations aux provisions (notamment pour CDL) et des pertes diverses qui relèvent du contentieux (hors exploitation). La formule générale se présente comme suit :

PNB (déterminé à partir de l'une des approches citées plus haut)

-Frais Généraux (Frais du personnel+ impôts et Taxes assimilées+ Autres frais tels que l'eau, l'électricité...)

-Dotation aux amortissements sur Immobilisation (Equipements, Matériels de Bureau...)

=RBE

²⁶ Le CE est un ratio de référence qui mesure le poids des Charges d'exploitation sur le PNB de la banque. Son niveau élevé (généralement au delà de 50%) traduit une difficulté de la banque à maîtriser ses Frais généraux et donc une absence de flexibilité dans la gestion courante de ses ressources d'exploitation (hommes et machines).

Etape 9 : Analyse et commentaire de l'évolution trimestrielle

La marge trimestrielle sur les dépôts obtenue par la différence entre les intérêts internes rémunérant les dépôts et les intérêts externes versés à la clientèle présente un solde excédentaire de 361 Millions du à la marge à Court terme de 470 Millions , la marge à terme étant négative (109 M).

Ce résultat est dû au choix de l'application d'un TCI unique, choix qui bien que simplificateur ne reflète toujours la réalité économique. En effet, en application du principe de l'adossement, les dépôts à terme doivent être rapprochés aux ressources correspondantes en durée et en taux.

Les crédits quant à eux dégagent des marges substantielles (928 Millions) dans le court et le moyen terme. On note particulièrement une forte marge sur les découverts (562 Millions) avec un taux élevé de rendement trimestriel de 4,48 %.

La marge sur la clientèle commerciale est donc positive de plus de 1 289 Millions après déduction de la marge de refinancement de la trésorerie de 140 Millions. En effet, le gap négatif (insuffisance de Ressource) de 11,364 Milliards exige un refinancement au taux de cession convenu par convention.

Le PNB qui s'élève à 2,010 Milliards inclut des commissions nettes issues aussi bien des services traditionnels de paiement et de crédit que des nouveaux services de monétique et de télématique (Cartes VISA, Vocalia, Sogetel...)

Toutefois les frais directs et indirects imputés (369 Millions) et les coûts facturés (410 Millions) à l'agence par le siège (centres de traitement) contribuent à la formation d'un résultat brut d'exploitation positif de 1,231 Millions.

Le poids relativement faible des charges d'exploitation se traduit par un Coefficient d'exploitation de 38,75%, la moyenne du secteur étant d'environ 50%.

Conclusion Partie II et Recommandations

Conclusion

L'Etude de la rentabilité de la clientèle commerciale appliquée à l'agence Roume Entreprises a été une expérience riche en enseignements. Elle nous a en effet permis de passer en revue d'une part le potentiel de la banque en terme de volume d'activités et d'autre part, les instruments et procédures de mesures et de gestion de la rentabilité. L'occasion nous a ainsi été donnée de relever quelques insuffisances tant en ce concerne la mesure de la rentabilité²⁷ (méthodes de calcul appliquées) qu'en ce qui concerne sa gestion (procédures de pilotage). Ces faiblesses constituent à notre sens des axes devant faire l'objet d'améliorations en fonction de leur importance stratégique pour la banque.

L'approche de calcul que nous avons proposée a permis une détermination analytique du PNB et du RBE de l'agence pilote. La démarche pourra être mise en œuvre pour les autres agences de la Banque.

Cette étude n'a cependant pas pu aborder tous les autres aspects de la question comme le paramétrage ou codification informatique, les impacts organisationnels et financiers des projets liés à l'amélioration de la rentabilité qui peuvent faire l'objet d'études particulières. Elle s'insère dans un processus global d'optimisation devant à terme aboutir à une meilleure prise de décision en temps réel impliquant le maximum de profits pour un niveau de risque acceptable.

Nous avons, sur la base de nos constatations²⁸, proposé des recommandations présentées ci-après.

²⁷ Cette mesure suppose que la Direction Générale de la banque en fasse une priorité dans sa stratégie de croissance.

²⁸ Ces constats découlent de l'évaluation des outils de mesure et des procédures de pilotage en place dans la Banque (Cf. Chapitre II , Section 1 et 2).

Recommandations²⁹

Les recommandations finales que nous formulons sont complémentaires et portent sur l'élaboration et la mise en place d'un système de contrôle de gestion d'une part et sur la mise en place effective d'un système de Pilotage de type RAROC d'autre part.

1) Elaboration et mise en place d'un système de contrôle de gestion

Ce système qui devra aller plus loin que le contrôle de gestion actuel doit reposer sur un dispositif technique et un système d'analyse.

Le dispositif technique doit être fondé sur une comptabilité analytique informatisée qui suppose :

- Un découpage de l'ensemble de la banque (siège et agences) en centres de responsabilité dotés d'une relative autonomie de moyens.
- Une adaptation (re paramétrage) du système d'information pour permettre les imputations analytiques selon des clés préalablement définis.
- Un référentiel de conventions analytiques qui devra définir en accord avec les responsables de centres les clés d'imputation des Charges, le(s) taux interne(s) de Transfert, les niveaux (coefficients) de pondération des opérations.

Le système d'analyse doit comprendre :

- Des instruments d'analyse prévisionnelle dans le cadre d'une procédure de planification et de gestion budgétaire intégrée. Des budgets doivent en effet être instaurés au niveau de chaque centre de manière à permettre aux responsables d'avoir une meilleure maîtrise de leur charge.
- Des instruments d'analyse multidimensionnelle en fonction des axes choisis (par centres, par agence, par client...) permettront aux responsables de marchés et aux chargés de clientèle de mieux segmenter leur marché en vue de définir une offre ciblée.
- Des instruments de suivi et de remontées dans la cadre d'un réseau de tableaux de bord (TDB) et de reportings périodiques ; réseau devant être intégré dans la stratégie globale de la banque³⁰.

²⁹ Ces recommandations sont résumées dans le tableau de l'annexe 11

³⁰ Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, Le Tableau de Bord Prospectif, « The Balanced Scorecard », Collection Nouveaux Horizons, Editions d'Organisation, Paris, 1998. Ces auteurs ont préconisé, sur la base d'un benchmarking d'expériences pratiques de plusieurs sociétés, la mise en place d'un réseau de TDB implanté à tous les échelons hiérarchiques et intégré à la stratégie et la politique générale. Ces TDB doivent se focaliser sur 4 axes principaux pouvant chacun donner lieu à des approches managériales spécifiques : la Finance (ABC), le Client (JIT), le Processus Interne (Reengineering) et l'apprentissage organisationnel (Coaching).

Ce système devra nécessiter un budget relativement limité d'investissement en ressources informatiques complémentaires (Matériels, Logiciels, câblages, Maintenance) et en ressources humaines de qualité (Formations, Mise à niveau)

2) Mise en place effective d'un système de Pilotage de type RAROC

Grâce à l'outil logiciel « **Starweb** » compatible avec l'approche RAROC, un suivi du client est possible à partir de sa notation. La prise en compte du risque et sa volatilité (Modèle de portefeuille de W.Sharpe)³¹ permet d'avoir une meilleure visibilité de la rentabilité d'une transaction et d'un client par l'actionnaire. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la Direction générale de banque cherche à se doter d'un outil à la fois de pilotage de la performance et de contrôle satisfaisant les ratios réglementaires et prudentiels (reformule le ratio Cooke).

Si des séminaires de formation ont démarré, la mise en place effective de ce nouveau système tarde encore. Il serait donc souhaitable qu'un calendrier d'exécution soit publié et mis en œuvre dans les semaines à venir.

Toutefois, cet outil, qui est complémentaire au système de contrôle mentionné plus haut, nécessite des investissements informatiques relativement importants. En effet, la mise en place de grosses bases de données en environnement Intranet dotées de puissantes capacités de calcul est rendu indispensable pour le traitement des risques (par exemple le calcul des pertes attendues sur les 5 années précédentes en vue de la constitution de provisions ex ante).

Le succès de la mise en œuvre de ces recommandations reposera en grande partie sur une forte implication de la Direction et sur une complète adhésion de l'ensemble du personnel et notamment des responsables de centres.

³¹ Pierre VERNIMENN, Finance d'Entreprise, Editions DALLOZ, 4^{ème} Ed, Paris, 2000. William SHARPE, prix Nobel d'économie en 1990 a établi une corrélation entre le rendement attendu d'un actif et le risque accepté à travers le CAPM (« Capital Asset Pricing Model ») c'est-à-dire le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF).

CONCLUSION GENERALE

Le modèle d'optimisation de la rentabilité clientèle commerciale nous a, en définitive, permis de mettre en exergue la nécessité pour toute banque d'adopter une démarche globale et intégrée de pilotage de ses performances. Sa mise en œuvre dans le cadre de la SGBS a en effet donné lieu à des recommandations axées essentiellement sur la mise en place d'un système de contrôle de gestion évolutif et adapté à la stratégie de la banque.

D'une façon générale, le modèle présente des avantages indéniables que nous relèverons. Toutefois, nous ne perdrons pas de vue certaines limites qui justifient des solutions alternatives complémentaires.

I. Avantages du modèle

- ♦ **Simplicité d'application pratique** : le modèle est basé sur des hypothèses et de concepts simples
- ♦ **Evaluation du dispositif de Mesure** : le modèle permet de passer en revue les systèmes de mesure en place (structure des centres de profit, comptabilité et système d'information de gestion)
- ♦ **Evaluation des instruments de Pilotage** : la revue des outils de suivi et de reportings donne lieu à des comparaisons enrichissantes (Benchmarking) avec les bonnes pratiques de la profession.
- ♦ **Détermination de la Rentabilité Clientèle au niveau centre** : les différents soldes (PNB, RBE) et ratios (ROE, CE) sont calculés par centre de profit Client.
- ♦ **Conciliation de contraintes tri directionnelles** : réglementaires (Ratios prudentiels contrôlés par la commission bancaire), concurrentielles (Marges tirées à la baisse sous la pression de la concurrence) et financières (ROE élevé exigé par les actionnaires)

II.Limites et alternatives

Comme limites, on peut noter :

- ♦ **Le TCI (le Taux de Cession Interne) unique** limite la précision économique des résultats (principe de l'adossement)
- ♦ **Les PCI (le Prix de Cession Interne) fondé sur le calcul d'un coût moyen réel** d'opération présentent l'inconvénient de faire supporter aux CDP (Centres utilisateurs) l'éventuelle sous-activité des CDT (Centres opérationnels) ;
- ♦ **Les Pondérations et Clés d'allocation** fixées selon la méthode des coûts complets ne reflètent pas toujours la complexité des traitements effectués ;
- ♦ **Caractère statique** du modèle lié à la non prise en compte du risque sur le client (ex RAROC du client)
- ♦ **Détermination absence de la Rentabilité au niveau plus fin** (segment de clientèle et Client individuel)

Des alternatives complémentaires pourraient être la méthode du RAROC (« Risk Adjusted Return On Equity ») et la méthode des SCENARIOS.

La première qui permet une gestion prévisionnelle et dynamique de la rentabilité est fondée sur les trois systèmes suivants:

- ♦ **Un système comptable analytique à TCI différencié** permettant de déterminer un ROE au niveau fin (segment de clientèle et Client individuel)
- ♦ **Un système de notation différenciée (interne et externe)** permettant de déterminer un RAROC au niveau fin (segment de clientèle et Client individuel)
- ♦ **Un système de pilotage décentralisé et à temps réel** permettant un suivi du GAP entre les ROE et RAROC clientèle et une prise de décision rapide d'actions correctives par les chargés de comptes.

La mise en place de cette approche exige une implication effective de la Direction et les différents responsables qui sont les principaux bénéficiaires.

La méthode des **SCENARIOS**³² permet une prise en compte des risques par segment d'activité, par marché et par métier selon différents scénarios (situations normales, scénarios catastrophes). On peut ainsi définir une allocation de fonds propres économiques nécessaire à une activité comme la somme des pertes futures calculées sur ce secteur, sur un horizon de moyen terme suite à la survenance du niveau de risque retenu dans le scénario.

Sa mise en place passe par les 5 étapes suivantes :

- Identification des différents métiers
- Modélisation des comptes par métier
- Détermination des risques spécifiques à chaque métier
- Chiffrage des coûts à chaque métier
- Simulation des scénarios de test et quantification des besoins en fonds propres .

Ces approches peuvent être appuyées d'une part par des méthodes plus pertinentes de facturation telles que les coûts standards et les coûts marginaux et d'autre part par des approches plus réalistes d'évaluation et d'allocation telles que les coûts par activité (« Activity Based Costing ») et les coûts cibles (« Target costing »).

³² COMMISSION BANCAIRE (France), Livre Blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, Secrétariat Général, Paris, 1998.

ANNEXES

Annexe 0 : Pertes et Echelle de Rating Externe³³

La distribution de probabilité des pertes sur un portefeuille de crédit se présente comme suit :

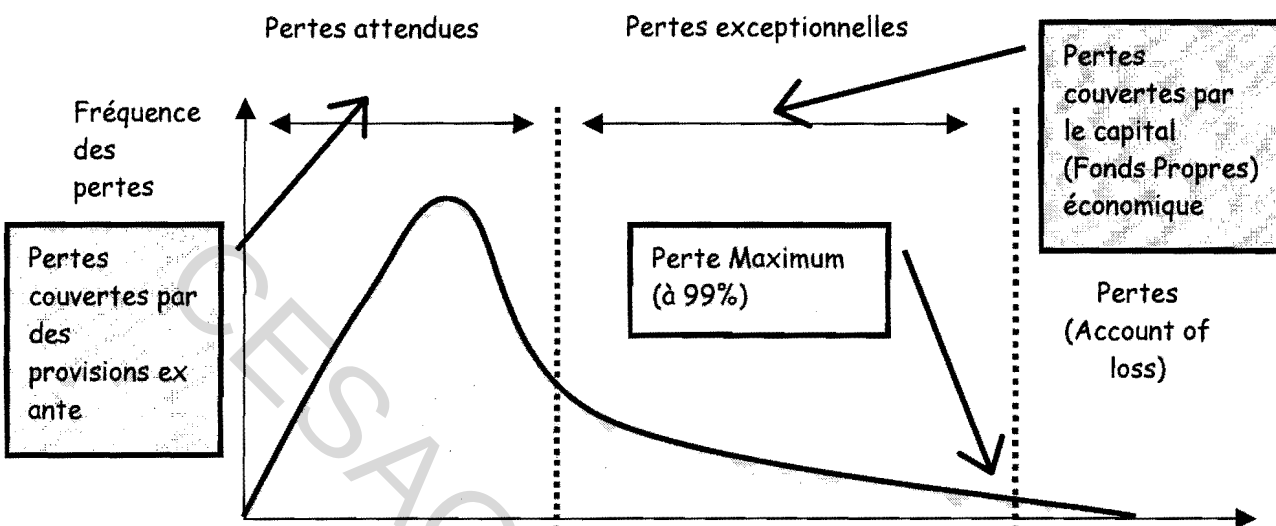


Figure 7: Distribution de perte d'un portefeuille de crédit

Elle est asymétrique et présente une queue épaisse à droite comme le montre la figure. Rappelons que :

$$\text{Pertes attendues} = \text{Probabilité de défaut} \times \text{Pertes en cas de défaut}$$

Avec Perte en cas de défaut = Exposition - Recouvrement = Exposition (1- Taux de Recouvrement)

Dans le cadre d'un Rating Externe les pertes moyennes attendues (Expected losses) sont données sur une échelle de classification en fonction des notes obtenues :

Note Moody's	Note S&P	Perte Moyenne en pb
Aaa	AAA	0
Aa1	AA+	0,1
Aa2	AA	0,1
Aa3	AA-	0,4
A1	A+	1
A2	A	3
A3	A-	4
Baa1	BBB+	6
Baa2	BBB	9
Baa3	BBB-	17
Ba1	BB+	30
Ba2	BB	55
Ba3	BB-	90
B1	B+	140
B2	B	220
B3	B-	360
Caa	CCC	550
Ca	CC	870
C	C	1375
D	D	Transactions défaillantes

L'Echelle de rating est basée sur le concept de pertes attendues ou moyennes qui fournit une mesure quantifiée du risque.

A chaque note est associée une perte attendue qui correspond aux pertes constatées statistiquement en moyen de cycle dans une famille de concours.

Par convention, la note d'un client est égale à la perte attendue sur un crédit à 1 an senior non sécurisé (non garantie) et le point de base (« basis point ») pb = 0,01%

³³ SOCIETE GENERALE (Direction des risques), Formation à la méthodologie RAROC et l'outil STARWEB (outil de notation des clients et des transactions), document interne, support du séminaire de formation de juin - juillet 2002.

Annexe 1 A : Organigramme général de la SGBS

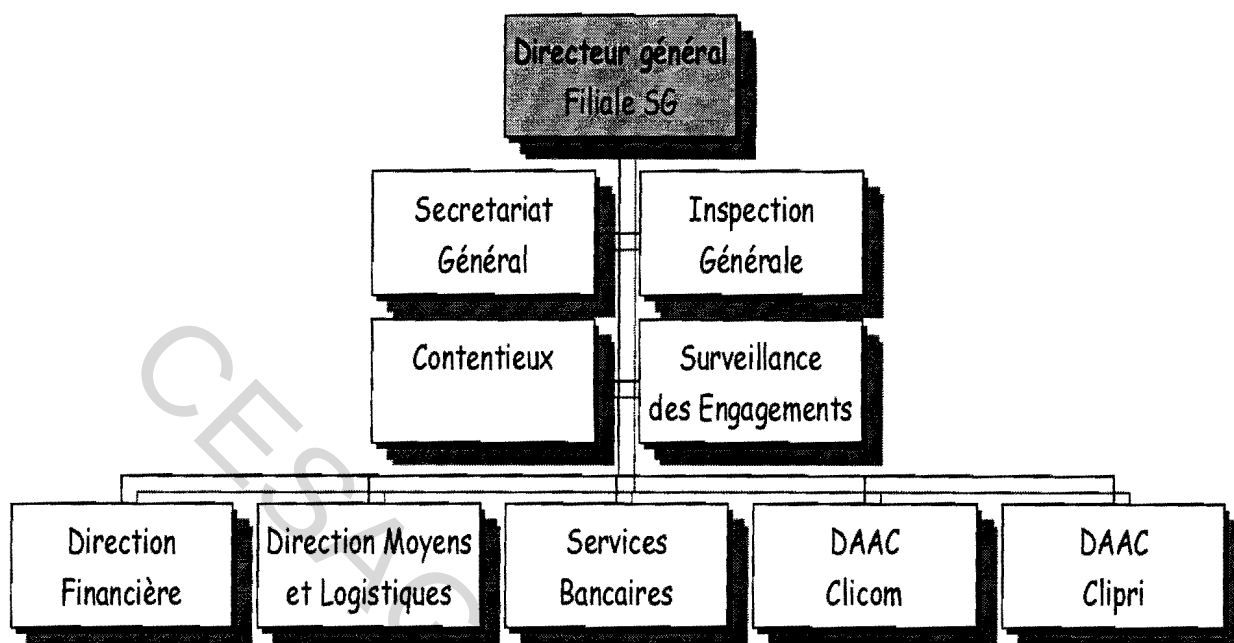


Figure 8 : Organigramme général de la SGBS

Annexe 1 B : Organigramme de l'Agence Roume Entreprises

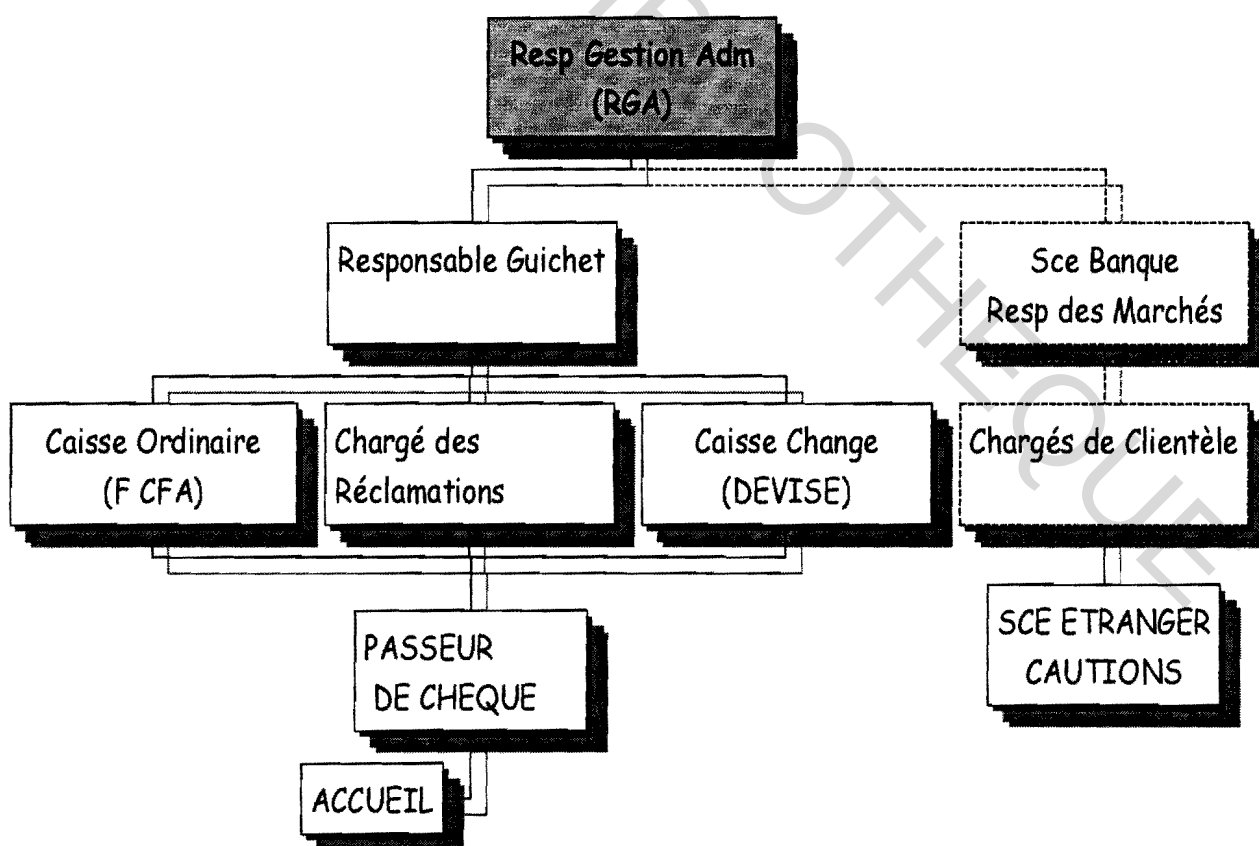


Figure 9: Organigramme de l'Agence Roume Entreprises

Annexe 2 A : Architecture générale de calcul des charges par la méthode des coûts complets

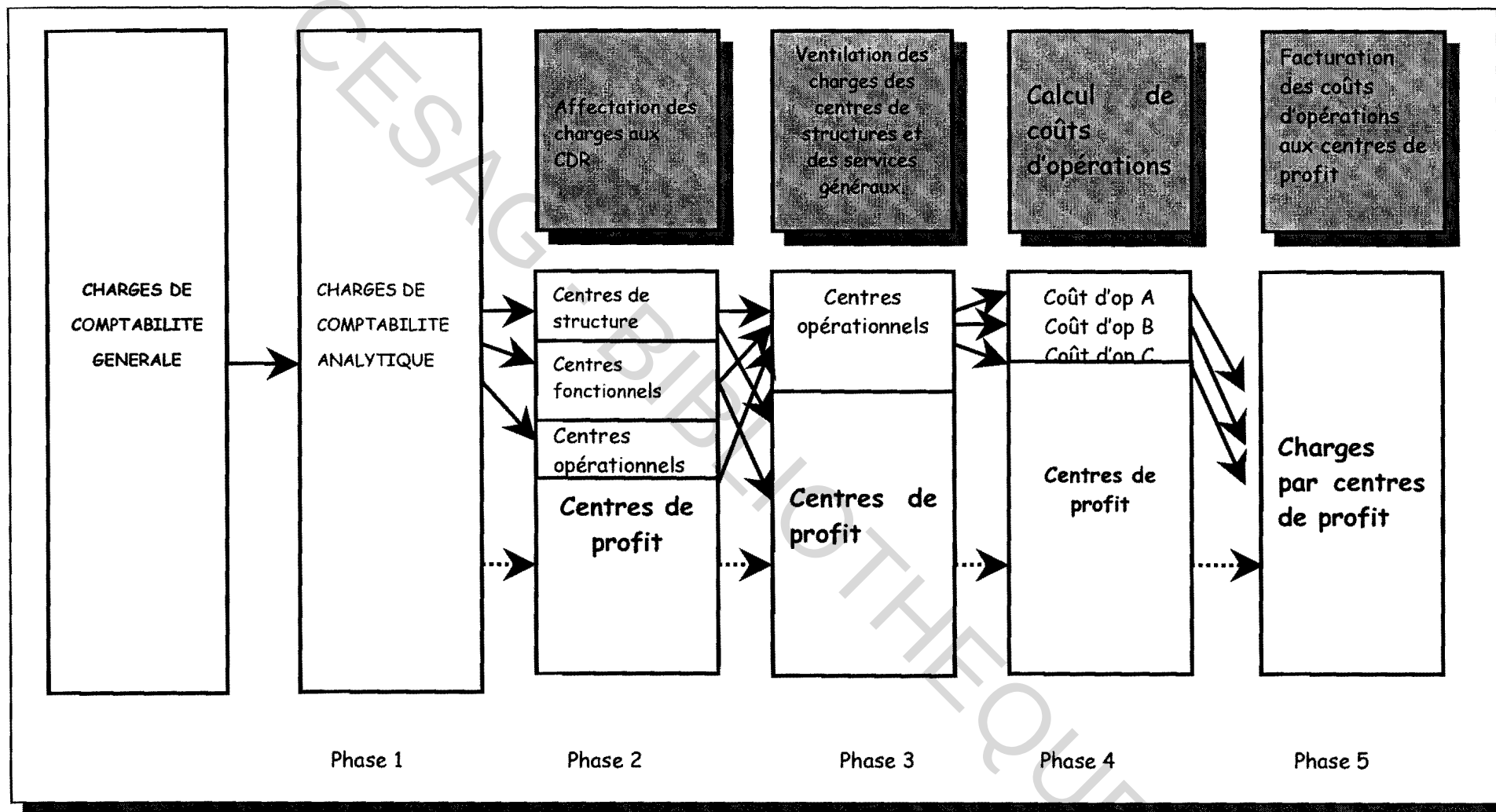


Figure 10: Architecture générale du calcul des charges par Centre de profit

Annexe 2 B : Modèle de Fiche d'entretien (Visite des services)

FICHE D'ENTRETIEN	
SERVICE :	TIMING
RESPONSABLE :	DATE :
POSTE TEL :	HEURE DEBUT :
EFFECTIF :	HEURE FIN :
	<u>ACTIVITE DU SERVICE</u>
<u>DESCRIPTIF DES TACHES</u>	<u>OBSERVATIONS</u>
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
<u>STATISTIQUES TRAITEMENTS</u>	
1) VOLUME/PERIODE	
2) VOLUME/TYPE DE CLIENTELE	
3) VOLUME/AGENCE	
4) AUTRES	
♦	
♦	
♦	

Figure 11:Modèle de Fiche d'entretien

Annexe 3 A : Modèle de Questionnaires CDR

QUESTIONNAIRE CDR*

Objectif : Ce questionnaire se situe dans le cadre du calcul de la rentabilité CLICOM en vue d'optimiser leur gestion. Il vise à se faire une idée des responsabilités et activités (mission, objectifs...) de votre service, des interactions avec les autres services ainsi que ses perspectives d'évolution. Merci de le remplir.

SERVICE :

POSTE TEL :

RESPONSABLE :

EFFECTIF :

1)QUELLES SONT LES PRINCIPALES ACTIVITES DE VOTRE SERVICE ?

2)QUELS SONT VOS PRINCIPAUX OBJECTIFS EN TERME DE COUT ET/OU DE RESULTAT ?

3) UTILISEZ-VOUS DES Outils SPECIFIQUES DE PILOTAGE ? (prévisions, analyse et suivi)

OUI

si oui lesquels ♦

NON

sinon pourquoi ?

4) INDIQUEZ LES SERVICES DANS LESQUELS VOUS INTERVENEZ ? (VEUILLEZ ESTIMER LA FREQUENCE D'INTERVENTION HEBDOMADAIRE OU MENSUELLE)

SERVICES	Nombre moyen d'intervention (par mois)	Durée moyenne par intervention (en Heure)

5)A QUELLES DIFFICULTES ETES VOUS LE PLUS SOUVENT CONFRONTE ?

6) QUELS INDICATEURS ESTIMEZ-VOUS UTILES POUR AMELIORER LE PILOTAGE DE VOTRE SERVICE ?

Figure 12:Questionnaire CDR

* Centre de responsabilité

Août 2002

53

Annexe 3 B : Modèle de Questionnaires RM

QUESTIONNAIRE RM*

Objectif : Ce questionnaire destiné aux responsables de marchés se situe dans le cadre de la mesure de la rentabilité des CLICOM en vue d'optimiser leur gestion. Il vise d'une part à recueillir des informations spécifiques sur votre marché et les produits et services offerts. D'autre part, il s'agira de savoir votre perception quant à la rentabilité et la performance de votre segment de marché. Merci de le remplir.

MARCHE :	POSTE TEL :
RESPONSABLE :	EFFECTIF :

1) VOTRE MARCHE CIBLE ?

♦ Composition :

♦ Secteurs couverts :

♦ Taille de l'entreprise

CA (HT) minimum :

Effectifs du personnel :

Autres critères :

2) PRINCIPAUX PRODUITS ET SERVICES PROPOSES ?

♦ PRODUITS :

♦ SERVICES :

♦ SPECIFICITES DE L'OFFRE PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE :

3) UTILISEZ-VOUS DES OUTILS SPECIFIQUES DE PILOTAGE ? (prévisions, analyse et suivi)

OUI ☐ si oui lesquels ♦

♦

♦

NON ☐ sinon pourquoi ?

4) A QUELLES DIFFICULTES DE GESTION ETES VOUS LE PLUS SOUVENT CONFRONTE ?

♦

♦

♦

5) QUELS INDICATEURS ESTIMEZ-VOUS UTILES POUR AMELIORER LE PILOTAGE DE VOTRE CLIENTELE ?

♦

♦

♦

Figure 13: Questionnaire RM

* Responsables de Marchés

Annexe 4 : Centres de Responsabilité retenus (Sièges et Agence RE)

CDR	TYPE CDR	EFFECTIFS MENSUELS			EFFECTIFS	SURFACES (M ²)
		janv-02	févr-02	mars-02		
Service Immobilier	CEM	0	0	0	0	0
Direction Générale	CEM	20	19	19	19	318
Inspection	CEM	9	8	9	9	90
Contrôle des Risques	CEM	7	7	6	7	293
Contentieux	CEM	10	10	10	10	178
SAVQ	CDT	13	13	13	13	142
Portefeuille	CDT	16	16	16	16	262
Monétique	CDT	15	15	15	15	613
Etranger	CDT	24	24	24	24	84
Personnel	CDS	9	10	10	10	65
Patrimoine	CDS	33	35	35	34	521
Organisation	CDS	6	8	8	7	209
Informatique	CDS	17	18	19	18	107
Comptabilité	CDS	6	6	7	6	262
Trésorerie	CDP	10	10	10	10	244
Total		195	199	201	198	3 388

Tableau 1: Centres de responsabilité du siège

Centres de Responsabilités	CDR	Effectifs			Effectifs trimestriels moyens	Surface occupée
		janv-02	févr-02	mars-02		
GESTION ADM	CEM	6	6	6	6	
SERVICE BANQUE	CDT	12	12	12	12	
CAISSE ORDINAIRE	CDT	7	7	7	7	
CAISSE CHANGE	CDT	4	4	4	4	
ETRANGER	CDT	3	3	3	3	
RECLAMATIONS	CDT	4	4	4	4	
CHARGES DE COMPTES	CDP	6	6	6	6	
		42	42	42	42	1561

Tableau 2: Centres de responsabilité de l'agence Roume Entreprises (RE)

Annexe 5 A: Frais généraux Trimestriels Siège avant répartition

FRAIS GENERAUX SIEGE (HORS CHARGES CLIFIN)

CDR	Type	janv-02	févr-02	mars-02	1er Trim
SERVICES IMMOBILIERS	CEM	429 872 432	419 111 197	565 763 754	1 414 747 382
DIRECTION GENERALE	CEM	41 970 351	36 439 220	84 301 601	162 711 172
INSPECTION	CEM	11 677 054	12 048 096	15 501 024	39 226 174
CONTRÔLE DES RISQUES	CEM	7 910 327	8 987 365	12 466 367	29 364 059
CONTENTIEUX	CEM	13 275 539	10 809 438	14 775 483	38 860 460
PORTEFEUILLE ETRANGER	CDT	9 440 197	8 088 077	7 065 825	24 594 099
MONETIQUE	CDT	14 411 731	15 203 606	19 385 082	49 000 419
SAVQ	CDT	57 032 785	62 046 412	66 205 047	185 284 244
COMPTABILITE	CDT	9 010 616	8 846 130	4 811 751	22 668 497
ORGANISATION	CDS	5 550 874	4 727 811	3 077 295	13 355 980
INFORMATIQUE	CDS	5 838 403	6 786 279	5 355 833	17 980 515
PERSONNEL	CDS	16 147 812	15 012 007	12 802 573	43 962 392
PATRIMOINE	CDS	5 526 972	5 664 157	4 324 747	15 515 876
TRESORERIE	CDS	13 098 633	11 526 024	13 328 800	37 953 457
	CDP	6 010 632	3 739 511	4 212 809	13 962 952

646 774 358	629 035 330	833 377 991	2 109 187 679
-------------	-------------	-------------	---------------

FRAIS GENERAUX ROUME ENTREPRISES (HORS CHARGES CLIFIN, CLICOM ET CLIPRI)

CDR	Type	janv-02	févr-02	mars-02	1er Trim
ROUME ENTREPRISES	CDP	29 205 810	23 009 270	22 940 023	75 155 103

Tableau 3: Frais Généraux avant répartition

Annexe 5 B: Détails mensuels des Frais généraux (niveaux siège et agences)

DETAILS MENSUELS DES FRAIS GENERAUX			
NIVEAU SIEGE	janv-02	févr-02	mars-02
FG Total	646 774 358	629 035 330	833 377 991
FG directs	216 901 926	209 924 133	267 614 237
Total Charges indirectes	429 872 432	419 111 197	565 763 754
NIVEAU AGENCES	janv-02	févr-02	mars-02
FG autres Agences	191 292 164	220 806 501	242 611 862
FG RE	29 205 810	23 009 270	22 940 023
FG Globaux	162 086 354	197 797 231	219 671 839
Cas de la MONETIQUE	janv-02	févr-02	mars-02
Salair+Cons+Amort	15 763 687	15 446 380	19 633 871
Autres charges directes	41 269 098	46 600 032	46 571 176
Total	57 032 785	62 046 412	66 205 047

Tableau 4 :Détail des Frais généraux

Annexe 5 C: Processus d'Imputation des Frais généraux (niveaux siège et agences)

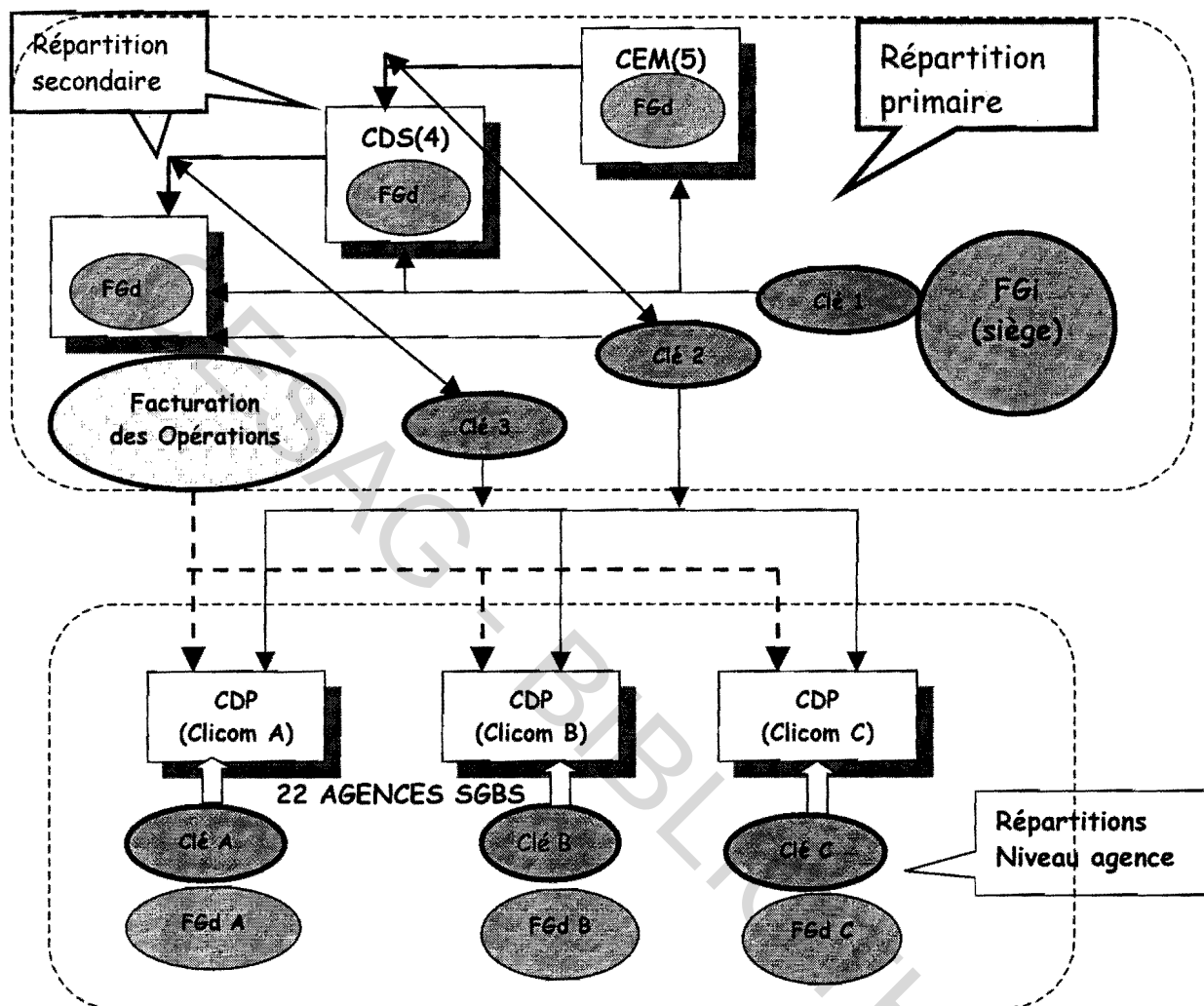


Figure 14 : Processus global d'imputation des Frais Généraux aux Centres

Le processus d'imputation des frais généraux commence au niveau du Siège où sont réparties les charges indirectes (**répartition primaire**). Les charges directes ainsi obtenues font l'objet d'une nouvelle imputation (**répartition secondaire**) affectant à la fois les centres du Siège et les Agences (CDP) en fonction des clés de répartition (**Clé 1, Clé 2 ...**).

Les charges imputées sur les CDT (Centres opérationnels) sont par la suite facturées aux CDP que sont les Agences de la Banque.

Annexe 6 A: Encours Moyens Trimestriels de dépôts et de Crédits de l'Agence

ENCOURS MOYENS MENSUELS (Million de F cfa)

	janv-02	févr-02	mars-02
Dépôts à Vue	23 074	29 060	36 280
Dépôt de Garanties sur CREDOC	93	65	82
Autres Dépôts de Garantie	1 161	614	813
Autres Sommes dues clientèle	1 341	1 638	1 049
TOTAL DAV	25 669	31 377	38 224
Dépôts à Terme	13 036	13 272	12 156
Bon de Caisse	814	945	890
TOTAL DAT	13 850	14 217	13 046
DEPOTS CLICOM	39 519	45 594	51 270
Découvert	20 541	17 709	17 342
Escompte Papier ccial	5 002	5 142	4 807
Escompte Papier fin,	9 513	8 459	8 613
Escompte	14 515	13 601	13 420
Crédits de Campagne		2 932	3 795
Équipement et construction	190	203	244
Autres CCT	3 632	3 774	4 135
TOTAL CCT	3 822	6 909	8 174
Équipement et construction	20 437	21 306	21 238
Équipement et construction /Ress, affectées	465	457	446
Trésorerie et divers	6 051	6 225	6 084
TOTAL CMT	26 953	27 988	27 768
Equipement et construction /Ress, affectées	67	66	65
TOTAL CLT	67	66	65
TOTAL CREDITS A TERME	27 020	28 054	27 833
CREDITS CLICOM	57 795	62 951	63 775

Tableau 5: Encours Moyens Mensuels du 1er Trimestre

Annexe 6 B : Revenus Trimestriels en Intérêts et Commissions de l'Agence

1) Intérêts trimestriels

INTERETS / CLICOM	
Type	mars-02
ESCOMPTES	168 405 701
DECOUVERTS	776 867 904
CREDIT CT	112 488 163
CREDIT MT	646 210 046
CREDIT LT	43 071
	1 704 014 885
DEPOT A VUE	2 831 241
DEPOT A TERM	255 978 203
BONS DE CAISSE	15 214 155
	274 023 599

2) Commissions trimestrielles

COMMISSIONS ET AUTRES PRODUITS (Millions de F cfa)	
Commission de bordereau	14
Commission sur virement simple	5
Comm sur rapatriments	10
Comm de transfert	67
Comm de réalisation crédoc	10
Frais de dossiers de transferts	13
Comm de mouvements	86
Frais de tenue de compte	55
Frais de dossiers	3
Autres commissions	25
Commissions reçues	288
Produits monétiques et Télématicques	25
Crédit bail net	256
Produits sur engagements hors bilan	119
Divers	33
Autres produits	433
Commissions et autres produits	721

Tableau 6 : Revenus mensuels d'intérêts et de commissions sur le 1er trimestre

Annexe 7 : Volume Trimestriel des Opérations traitées (Total et agence RE)

OPERATIONS	CDT concerné	Total ³⁴	RE ³⁵
Achats BBME par compte	Etranger	1997	760
Ventes BBME par compte	Etranger	123	87
Achats de TC par compte	Etranger	164	147
Achats de TC par caisse	Etranger	1447	566
Ventes de TC par compte	Etranger	40	16
Ventes de TC par caisse	Etranger	209	209
Chèques de banque hors UEMOA	Etranger	247	105
Chèques de banque sur UEMOA	Etranger	13	1
Réalisation de Credocs export	Etranger	126	0
Crédocs import ouverts	Etranger	126	53
Remdocs import ouvertes	Etranger	846	399
Remdocs export ouvertes	Etranger	71	13
Dossiers domiciliations import	Etranger	1153	493
Dossiers domiciliations export	Etranger	934	209
Transferts UEMOA émis par SWIFT	Etranger	11934	44
Transferts étranger émis par SWIFT	Etranger	2381	1143
Transferts étranger reçus par SWIFT	Etranger	3742	610
Cash Alliance SGBS	Etranger	912	8
Remises Facturettes SGBS	Monétique	1213	1096
Remises VISA	Monétique	8771	7070
Remises MCI	Monétique	4360	3471
Remises AMEX	Monétique	1265	1168
Erreur DAB en moins	Monétique	168	0
Erreur DAB en plus	Monétique	220	0
Remises chèques tirés sur SGBS	Portefeuille	39493	15776
Remises chèques tirés confrères hors place	Portefeuille	2315	1096
Chèques présentés à la compensation	Portefeuille	96071	15105
Effets retour compensation	Portefeuille	826	325
Remises EPC effets domiciliés SGBS	Portefeuille	791	359
Remises EPC effets domiciliés Confrères	Portefeuille	542	194
Chèques SGBS impayés	SAVQ	2205	961
Effets Sgbs impayés	SAVQ	166	24
Réclamations d'effets	SAVQ	52	0
Totaux		184923	51508

Tableau 7 : Volume trimestriel des Opérations traitées (Total et agence RE)

³⁴ Toutes les agences de la banque³⁵ Volume correspondant aux opérations de la Clicom, la Clipri et la Clifin étant négligeables.

Annexe 8 : Conventions Analytiques retenues

1) CLES DE REPARTITION DES FRAIS GENERAUX

CDR	Type	CLE DE REPARTITION
SERVICES IMMOBILIERS	CEM	Selon la surface occupée
DIRECTION GENERALE	CEM	selon les effectifs de chaque centre
INSPECTION	CEM	
CONTRÔLE DES RISQUES	CEM	
CONTENTIEUX	CEM	
COMPTABILITE	CDS	Sur les PNB des agences
ORGANISATION	CDS	
INFORMATIQUE	CDS	
PERSONNEL	CDS	
PATRIMOINE	CDS	
TRESORERIE	CDP	100 % facturé à la clifin du siège

2) TAUX DE CESSION INTERNE (TCI)

TCI = Taux de remplacement = Taux de refinancement = $T4M^{36}$ (Taux Moyen Mensuel du Marché Monétaire)

TCI = 4,95% base annuelle soit 1,24 % base trimestrielle.

3) COEFFICIENT DE PONDERATION DES OPERATIONS

Pondération uniforme par niveau (centre de traitement) . En pratique, cela revient à la pondération unitaire (voir l'étape 6 : calcul des coûts opératoires)

³⁶ Taux déterminé mensuellement par la BCEAO pour fixer le taux créditeur applicable à la petite épargne, le T4M constitue aussi un taux minimum de référence pour le refinancement à court terme (de 1 à 24 mois) des Banques de l'UEMOA.

Annexe 9 : Tableau de Répartition des Frais Généraux

Pour dresser le Tableau de répartition de Frais Généraux, nous avons procédé à un traitement préalable consistant à un regroupement de centre avec

- d'une part l'ETAT MAJOR qui comprend :

- ♦ la Direction Générale
- ♦ l'Inspection
- ♦ le Contrôle des Risques
- ♦ le Contentieux

Ces centres ont la particularité d'avoir leur Frais Généraux repartis selon les effectifs de centres du siège

- d'autre part la PRESTATION qui comprend :

- ♦ la Comptabilité
- ♦ l'Organisation
- ♦ l'Informatique
- ♦ le Personnel
- ♦ le Patrimoine

Ici, les Frais Généraux sont répartis selon le poids des agences en terme de Frais généraux directs

On obtient par regroupement le tableau ci après :

CDR	Type CDR	Effectif Moyen	Surfaces (m ²)
ETAT MAJOR	CEM	45	879
PRESTATION	CDS	76	1 164
Portefeuille	CDT	16	262
Monétique	CDT	15	613
Etranger	CDT	24	84
SAVQ	CDT	13	142
Trésorerie	CDP	10	244
Total		198	3 388

Le tableau de répartition se présente donc comme suit :

CDR	MONTANT	SERVICES IMMOBILIERS ³⁷	ETAT MAJORS ³⁸	PRESTATION ³⁹	TOTAL
SERVICES IMMOBILIERS	1 414 747 382	-1 414 747 382			0
ETAT MAJOR	270 161 865	367 049 277	-637 211 142		0
PRESTATION	128 768 220	486 058 428	314 467 836	-929 294 484	0
PORTEFEUILLE	24 594 099	109 404 904	66 203 755		200 202 758
MONETIQUE	49 000 419	255 974 069	62 066 020		367 040 508
ETRANGER	185 284 244	35 076 381	99 305 632		319 666 258
SAVQ	22 668 497	59 295 788	53 790 551		135 754 836
TRESORERIE	13 962 952	101 888 536	41 377 347		157 228 835
ROUME ENTREPRISES	75 155 103			294 008 120	369 163 223
AUTRES AGENCES	654 710 527			635 286 363	1 289 996 890
TOTAL	2 839 053 309	0	0	0	2 839 053 309

Tableau 8: Tableau de Répartition des Frais Généraux du siège

³⁷ Sur les centres du siège selon les surfaces occupées

³⁸ Sur les centres du siège selon les effectifs moyens

³⁹ Sur les agences selon les PNB globaux des agences à savoir 1953 (32%) pour RE et 4220 (68%) pour les autres agences de la Banque.

Annexe 10 : Tableau récapitulatif des Calculs PNB, RBE et Ratios

PNB CLICOM			2 010 000 000
FRAIS DIRECTS			75 155 103
FRAIS INDIRECTS			294 008 120
COUTS DES OPERATIONS	QTE	PU	409 672 741
Remises chèques tirés sur SGBS	15776	953	15 035 913
Remises chèques tirés confrères hors place	1096	953	1 044 584
Chèques présentés à la compensation	15105	953	14 396 391
Effets retour compensation	325	953	309 754
Remises EPC effets domiciliés SGBS	359	953	342 159
Remises EPC effets domiciliés Confrères	194	953	184 899
Remises Facturettes SGBS	1096	22 944	25 146 990
Remises VISA	7070	22 944	162 216 440
Remises MCI	3471	22 944	79 639 783
Remises AMEX	1168	22 944	26 798 982
Achats BBME par compte	760	6 039	4 589 956
Ventes BBME par compte	87	6 039	525 429
Achats de TC par compte	147	6 039	887 794
Achats de TC par caisse	566	6 039	3 418 309
Ventes de TC par compte	16	6 039	96 631
Ventes de TC par caisse	209	6 039	1 262 238
Chèques de banque hors UEMOA	105	6 039	634 139
Chèques de banque sur UEMOA	1	6 039	6 039
Crédocs import ouverts	53	6 039	320 089
Remdocs import ouvertes	399	6 039	2 409 727
Remdocs export ouvertes	13	6 039	78 512
Dossiers domiciliations import	493	6 039	2 977 432
Dossiers domiciliations export	209	6 039	1 262 238
Transferts UEMOA émis par SWIFT	44	6 039	265 734
Transferts étranger émis par SWIFT	1143	6 039	6 903 052
Transferts étranger reçus par SWIFT	610	6 039	3 684 043
Cash Alliance SGBS	8	6 039	48 315
Chèques SGBS impayés	961	56 028	53 842 508
Effets Sgbs impayés	24	56 028	1 344 662
TOTAL FRAIS			778 835 964
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION			1 231 164 036
COEFF D'EXPLOITATION			38,75%

Tableau 9: Tableau récapitulatif des calculs du RBE et du CE

Annexe 11 : Tableau récapitulatif des Recommandations d'Optimisation

Recommandations ⁴⁰	Modalités pratiques	Avantages	Contraintes de Mise en œuvre
1) Elaboration et Mise en place d'un système de contrôle de gestion	◆ Dispositif technique avec Tenue d'une comptabilité analytique informatisé et décentralisé (Référentiel de conventions analytiques) ◆ Système d'analyse avec instruments de prévisions (plans et budgets) et d'analyse et suivi (Tableaux de bord et Reportings)	◆ Maîtrise des coûts (structure et exploitation) et délais de traitement. ◆ Meilleure tarification (taux et conditions) des crédits (bonne qualité du portefeuille éligible au classement de la BCEAO). ◆ Meilleure allocation des ressources humaines et en capital (Fonds propres réglementaires)	• Implication : Forte (DG), Moyenne (Personnel) • Budget relativement limité en investissements informatiques complémentaires et en formation. • Délai : fonction des priorités de la Direction.
2) Mise en place effective d'un système de Pilotage de type RAROC⁴¹	◆ Dispositif informatique avec Technologie Intranet et Bases de données de grande capacité. ◆ Système logiciel de notation avec déploiement de l'outil « Starweb » sur toutes les agences . ◆ Echelle de notation interne (« Internal Based Rating ») des clients (Rating de contreparties) et des transactions (Rating de facilités)	◆ Maîtrise des risques grâce aux notes et indicateurs (RAROC, EVA....) ◆ Provisionnement prévisionnel et systématique des crédits. ◆ Meilleure allocation du capital en fonction du niveau de risque encouru (Capital économique) conformément à la réforme du ratio Cooke ◆ Meilleure structuration (titrisation, syndication...) des crédits.	• Implication : Forte (DG et Personnel) • Budget relativement lourds en informatique (Implémentation et Maintenance) et formation des utilisateurs de Starweb. • Délai : début 2003 au plus tard.

Tableau 10: Synthèse des recommandations

⁴⁰ Pour une meilleure efficacité, ces systèmes peuvent être supervisés et coordonnés par un comité de gestion actif-passif (« Asset & Liability Committee ») qui regroupe tous les principaux décideurs de la banque. Cette pratique d'origine anglo saxonne permet d'avoir une meilleure visibilité de la rentabilité de la banque (par activités, clients...) tout en maintenant un niveau de risque acceptable (de crédit, de marché, opérationnels...). Ce faisant, elle assure une allocation optimale des ressources de la banque aux activités créatrices de valeur.

⁴¹ Les approches de type RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) se distinguent celles de type ROE (Return On Equity) par la prise en compte de la notion de pertes attendues et exceptionnelles (déterminées statistiquement à partir de données historiques) et par la possibilité de mesurer la création de la valeur économique pour l'actionnaire (EVA). Rappelons en les formules de base :

▪ $RAROC = (\text{Revenus Espérés} - \text{Pertes Attendues}) / \text{Capital Economique}$ avec :

Pertes Attendues = Probabilité de défaut x Pertes en cas de défaut = Provisions ex ante

Capital Economique = Capital nécessaire pour couvrir les pertes exceptionnelles (« Stress Scenario »)

▪ $EVA = (\text{Revenus Espérés} - \text{Pertes Attendues}) - K \text{ Capital Economique}$ avec :

K= rendement attendu de l'actionnaire déterminé par le MEDAF

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, Contrôle de Gestion Bancaire et Financière, Editions d'Organisation, 3eme Edition, Paris, 1998.
- ✓ Jean-Christian LOINTIER, Jean-Louis SALVIGNOL, Gérard ROMEDENNE, Guy BUAILLON, Pratique de la Relation Banque-Entreprises par le Chargé d'Affaire, Editions CFPB, Collection ITB, Paris, 1993.
- ✓ Pierre VERNIMENN, Finance d'Entreprise, Editions DALLOZ, 4^E Edition, Paris, 2000.
- ✓ Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, Le Tableau de Bord Prospectif, « The Balanced Scorecard », Collection Nouveaux Horizons, Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- ✓ SOCIETE GENERALE, Centrale Financière : adaptation des principes aux implantations du réseau BHF, document interne, mars 1999.
- ✓ SOCIETE GENERALE (Direction des risques), Formation à la méthodologie RAROC et l'outil STARWEB (outil de notation des clients et des transactions), document interne, support du séminaire de formation de juin - juillet 2002.
- ✓ Soualakata KEBE, Etude de la rentabilité de la clientèle commerciale : cas de l'agence Roume Entreprises, Rapport de stage à la SGBS, Dakar, Août 2002.
- ✓ J. DERMINE & J. BISSADA, Asset and Liability Management: the guide to value creation and risk control, Financial Times, Presence Hall, 2002.
- ✓ COMMISSION BANCAIRE (France), Livre Blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, Secrétariat Général, Paris, 1998.
- ✓ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Marketing Management, Nouveaux Horizons, Publi-Union Edition, 9^{ème} Edition, Paris, 1997.
- ✓ Jean-François GOGLIN, La construction du datawarehouse : du datamart au dataweb, Nouvelles technologies informatiques, Editions Hermès, Paris, 1998.
- ✓ Timothy W. KOCH et Scott S. MacDONALD, Bank Management, The Dryden Press Harcourt College Publishers, 4th Edition, Orlando, Florida, 2000.

INDEX

A

ABC 16, 44
Activity Based Costing 16, 48
Asset & Liabilty Commitee 66

B

BackUp..... 19
Balanced Scorecard 16, 44, 70
benchmarking 16, 44
Budget 15, 28, 34, 66
Business Object 29
Business Plan 31
Business Unit 16, 18, 34

C

CAPM 11, 45
CDP 18, 19, 20, 35, 55, 56, 62, 63
CDR 18, 19, 20, 34, 35, 39, 53, 55, 56, 62, 63, 64
CDS 18, 20, 35, 55, 56, 62, 63
CDT 18, 20, 35, 55, 56, 61, 63
CE..... 23, 33, 41, 46, 65
CEM..... 18, 20, 35, 55, 56, 62, 63
Clés 37
coaching 16
compensation..... 17, 39, 40, 61, 65
Comptabilité..... 14
conventions analytiques..... 34, 37, 44, 66
Corporate governance 9
coûts 6, 14, 20, 37, 39, 40, 42, 51, 62, 66
coûts cibles 48
coûts du marché 20
coûts marginaux..... 20, 48
coûts moyens réels..... 20
coûts par activité 48
coûts standards..... 20, 48
CRM..... 25
Croissance..... 6

D

datawarehouse..... 9, 29, 70
dérivés de crédit 17
Downsizing..... 6

E

EAD..... 17
EaR 12
Encours..... 23, 28, 29, 36, 38, 59
EVA..... 13, 66

F

FG 19, 20, 22, 23, 36, 39, 57
FireWall..... 19
Float 16, 19
Funds Transfer Pricing..... 16

H

Hotline 28

I

infocentre..... 29, 32, 33
Internal Rated Based..... 17
IRB..... 17

J

JIT..... 16, 44
Just In Time 16

K

Kurtosis 11

L

LGD 17
Liquidité 6, 14

M

Marge Commerciale..... 22
Marge d'intermédiation..... 22
Marge de Refinancement..... 22
Marge de Transformation 22
MEDAF 11, 13, 45, 66
Mesure 46
Myopie de l'actionnaire 4

N

notation	9, 12, 29, 33, 45, 47, 49, 66, 70
Notation	17
Notation Externe.....	17
Notation Interne.....	17

O

Operations Invoicing	16
Organisation	25

P

PassWord.....	19
Pilotage.....	46
Plan.....	15, 25, 27, 29, 31
PNB ..	7, 22, 23, 28, 29, 32, 33, 38, 41, 42, 43, 46, 62, 64, 65
pondération	20, 37, 39, 44, 62
provisions ex ante.....	12, 45

R

RAROC.....	11, 12, 15, 29, 45, 47, 49, 66, 70
Rating.....	9, 12, 17, 66
ratio Cooke	10, 14, 29, 45, 66
Ratio MacDonough.....	17
RBE	7, 22, 32, 33, 41, 43, 46, 65
Reengineering.....	9, 16
Rentabilité	6, 7, 10, 11, 26, 46, 47
Reporting	16

retail customers.....	7
Risque	6, 28
ROA	6, 7, 10
ROE	4, 6, 7, 10, 12, 15, 16, 23, 33, 46, 47, 66
RORAC	11, 12, 13, 16

S

SCENARIOS.....	48
Skewness.....	11
Solvabilité	6, 14
Stratégie.....	25

T

T4M.....	37, 38, 62
Tableau de Bord	16, 18, 22, 44, 70
Target costing	48
TCI.....	19, 22, 37, 41, 42, 47, 62
TDB.....	16, 28, 32, 44
Technologie	25
tier I capital.....	10
tier II capital	10
titrisation	17, 66

V

valeur actionnariale.....	6
VaR	12, 17

W

wholesale customers	7
---------------------------	---

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX	4
AVANT PROPOS	5
INTRODUCTION GENERALE	6
I. Contexte et intérêt du sujet	6
II. Concepts de la rentabilité et de clientèle dans la littérature financière	6
1) Qu'entend-on par « rentabilité bancaire »?	7
2) Qu'entend-on par « clientèle commerciale »?	7
III. Formulation de la problématique et des objectifs de l'étude	8
1) Problématique	8
2) Objectifs	8
IV. Méthodologie adoptée	8
1) Collecte des informations de mesure et de pilotage	8
2) Analyse et Traitement des données	8
3) Commentaire des Résultats	8
PARTIE I : MODELE DE MANAGEMENT DE LA RENTABILITE BANCAIRE	9
Introduction Partie I : Enjeux de la rentabilité bancaire	9
I. Une mesure plus économique que réglementaire	9
II. Un pilotage plus réactif par rapport à la concurrence	9
CHAPITRE I : APPROCHES ET OUTILS DE MESURE ET DE PILOTAGE	10
Section 1 : Les différentes approches	10
1) Approches classiques	10
2) Approches par les risque	11
Section 2 : La comptabilité bancaire, instrument classique de mesure	14
1) Comptabilité générale, réponse aux contraintes réglementaires	14
2) Comptabilité analytique, réponse aux besoins de maîtrise des coûts	14
Section 3 : Le contrôle de gestion bancaire, système d'aide à la décision	15
1) Outils de Gestion prévisionnelle	15
2) Outils de Mesure et de Pilotage des performances	15
3) Prise en compte des risques, réponse aux nouvelles contraintes réglementaires (Bâle II)	17
CHAPITRE II : MODELE D'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE APPLIQUE A LA CLIENTELE DES ENTREPRISES	18
Section 1 : Hypothèses de base	18
1) Définition des centres de responsabilités (CDR) adaptés à la structure	18
2) Tenue d'une Comptabilité analytique de gestion	18
3) Existence d'un système d'information informatisé	19
Section 2 : Principes de calcul	19
1) Taux de Cession Interne (TCI)	19
2) Répartition des Frais Généraux indirects	19
3) Refacturation des coûts d'opérations aux centres de profits : Le Prix de cession interne	20
Section 3 : Indicateurs de base : soldes et ratios significatifs	22
1) Soldes : Marges, PNB et RBE	22
2) Ratios : ROE, Coefficient d'Exploitation, Productivité	23
Conclusion Partie I : Recours généralisé aux systèmes CRM d'aide à la décision	25
PARTIE II : APPLICATION DU MODELE A LA CLIENTELE COMMERCIALE DE LA SGBS	26
Introduction Partie II : Contexte de l'étude	26
I. Présentation de la SGBS	26

II. La Direction Financière	27
CHAPITRE I : MESURE DE LA RENTABILITE CLICOM	29
Section 1 : Description des outils de mesures.....	29
1) Le système comptable	29
2) L'infocentre : Business Object	29
3) Le projet RAROC.....	29
Section 2 : Description des procédures de pilotage.....	30
1) La DACC Clicom et ses démembrements par marché.....	30
2) Les exploitants des agences	31
PHASE I : Niveau Agence RE	31
PHASE II : Niveau Siège.....	31
PHASE III : Niveau Agence RE	31
CHAPITRE II : OPTIMISATION DE LA RENTABILITE CLICOM	32
Section 1 : Evaluation des outils de mesure.....	32
1) Forces à renforcer.....	32
2) Axes d'amélioration.....	32
Section 2 : Evaluation des procédures et système de pilotage.....	33
1) Forces à renforcer.....	33
1) Axes d'amélioration.....	33
Section 3 : Approche alternative en 10 étapes de l'analyse de la rentabilité Clicom.....	34
Etape 0 : Collecte préalable des données sur la Clicom.....	34
1) Les Centres de responsabilité (CDR) du siège et de l'agence pilote.....	34
2) Les Frais généraux du siège et de l'agence pilote.....	35
3) Les Encours moyens mensuels de dépôts et de crédits Clicom.....	36
4) Les Revenus d'intérêts et de commissions Clicom.....	36
5) Le volume des opérations traitées.....	36
6) Les conventions analytiques	37
Etape 1 : Calcul de la marge Clicom de l'agence	38
Etape 2 : Calcul des commissions et du PNB de l'agence	38
Etape 3 : Répartition des FG niveau agence	39
Etape 4 : Répartition n°1 des FG niveau siège	39
Etape 5 : Répartition n°2 des FG entre le siège et l'agence.....	39
Etape 6 : Calcul des coûts opérationnels à refacturer	39
Etape 7 : Ré facturation des coûts opérationnels aux centres de profit de l'agence	40
Etape 8 : Calcul du RBE et du CE de l'agence.....	41
Etape 9 : Analyse et commentaire de l'évolution trimestrielle.....	42
Conclusion Partie II et Recommandations.....	43
Conclusion.....	43
Recommandations	44
CONCLUSION GENERALE	46
I. Avantages du modèle	46
II. Limites et alternatives.....	47
ANNEXES	49
Annexe 0 : Pertes et Echelle de Rating Externe	49
Annexe 1 A : Organigramme général de la SGBS.....	50
Annexe 1 B : Organigramme de l'Agence Roume Entreprises	50
Annexe 2 A : Architecture générale de calcul des charges par la méthode des coûts complets.....	51
Annexe 2 B : Modèle de Fiche d'entretien (Visite des services)	52
Annexe 3 A : Modèle de Questionnaires CDR.....	53
Annexe 3 B : Modèle de Questionnaires RM.....	54
Annexe 4 : Centres de Responsabilité retenus (Siège et Agence RE).....	55
Annexe 5 A: Frais généraux Trimestriels Siège avant répartition	56

Annexe 5 B: Détails mensuels des Frais généraux (niveaux siège et agences).....	57
Annexe 5 C: Processus d'Imputation des Frais généraux (niveaux siège et agences).....	58
Annexe 6 A: Encours Moyens Trimestriels de dépôts et de Crédits de l'Agence	59
Annexe 6 B : Revenus Trimestriels en Intérêts et Commissions de l'Agence	60
Annexe 7 : Volume Trimestriel des Opérations traitées (Total et agence RE).....	61
Annexe 8 : Conventions Analytiques retenues	62
Annexe 9 : Tableau de Répartition des Frais Généraux	63
Annexe 10 : Tableau récapitulatif des Calculs PNB, RBE et Ratios	65
Annexe 11 : Tableau récapitulatif des Recommandations d'Optimisation.....	66
BIBLIOGRAPHIE	67
INDEX	68
TABLE DES MATIERES	70



MBA en BANQUE et FINANCE
Promotion 2002



SOUTENANCE DE MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Vendredi 25 Octobre 2002



Présentée par
M. Soulakata KEBE

Copyright©2002 Soulakata KEBE



THEME DE MEMOIRE



MANAGEMENT OPTIMAL
DE LA RENTABILITE
BANCAIRE:
CAS DE LA CLIENTELE
COMMERCIALE DE LA SGBS

SOMMAIRE DE L'EXPOSE

- ☐ OBJECTIFS DU MEMOIRE
- ☐ CADRE THEORIQUE:MODELE DE RENTABILITE
- ☐ CADRE PRATIQUE: APPLICATION A LA SGBS
- ☐ RECOMMANDATIONS

3

OBJECTIFS DU MEMOIRE

- ☐ PROBLEMATIQUE
(Quel problème cherchons nous à résoudre?)
- ☐ METHODOLOGIE
(Quelle démarche adopter pour y arriver?)



4

PROBLEMATIQUE

- Dans un contexte de déréglementation (Globalisation et NTIC) et de crises financières (Asie du Sud Est, Amérique latine etc)...
- les autorités de supervision (Bâle, Bretton Woods) renforcent davantage le dispositif de **Solvabilité** et de **Liquidité** des EC (Nouveau Ratio Mc Donough, Lutte contre le Blanchiment)
- Les banques quant à elles, sous la pression des actionnaires, privilégient de plus en plus la **Rentabilité** de leurs activités, créatrices de valeur, en se posant la question suivante...
 - ⇒ Comment assurer une rentabilité optimale de la clientèle commerciale à partir des outils dont dispose la Banque ?
 - ☞ La réponse à cette préoccupation suppose la réalisation de deux objectifs intermédiaires...
 - @ Une mesure pertinente de la rentabilité de la clientèle commerciale
 - @ Une revue des procédures de pilotage de la clientèle commerciale en vue d'en assurer l'optimisation.

3

METHODOLOGIE

Elle comprend les 3 Étapes suivantes:

- 1- Construction d'un modèle d'optimisation à partir de la littérature économique et financière;
- 2- Application du modèle dans le cadre d'une étude de rentabilité de la clientèle commerciale de la SGBS avec les 3 phases suivantes:
 - @Collecte des informations
 - **Interviews** des responsables de services et département
 - **Questionnaires** soumis aux chargés de comptes
 - @Analyse et Traitements des données sous Tableur (Excel)
 - @Commentaire des Résultats
- 3- Proposition de Recommandations

6

CADRE THEORIQUE: MODELE DE LA RENTABILITE



□ APPROCHES DE LA
RENTABILITE

□ MODELE
D'OPTIMISATION



APPROCHES DE LA RENTABILITE



APPROCHES CLASSIQUES

1- Rentabilité Économique (ROA- Return On Asset)

$$ROA = \frac{NetIncome}{TotalAssets}$$

Rapporte les intérêts et commissions perçues nettes des provisions au total des actifs de la banque.

2- Rentabilité Financière (ROE- Return On Equity)

$$ROE = \frac{NetIncome}{Capital}$$

Rapporte le Résultat courant avant impôt aux Fonds Propres réglementaires (critères du ratio cooke)

⇒ Évaluation comptable

❑ Méthodes Classiques

Full Costing (Coûts Complets)
Direct Costing (Coûts Directs)

❑ Méthodes Modernes

Activity Based Costing (ABC), Target Costing (TC)

APPROCHES PAR LES RISQUES

1- Rentabilité financière avec Revenus ajustés au risque (Risk Adjusted Return On Capital- RAROC)

$$RAROC = \frac{RiskAdjustedIncome}{Capital}$$

$$RORAC = \frac{NetIncome}{RiskAdjustedCapital}$$

Prise en compte du coût du risque (Pertes) d'une part au niveau du revenu (Cas du RAROC) et d'autre part au niveau des fonds propres (Cas du RORAC).

⇒ formulation mixte:

$$RAROC = \frac{(RevenusEspérés - PertesAttendues)}{CapitalEconomique}$$

⇒ Évaluation Extra Comptable

❑ Notation Interne faisant appel à l'informatique et à des modèles statistiques (VaR et EaR)

❑ Notation Externe à partir des ratings issus des agences internationales indépendantes (S&P's, Moody's, Fitch)

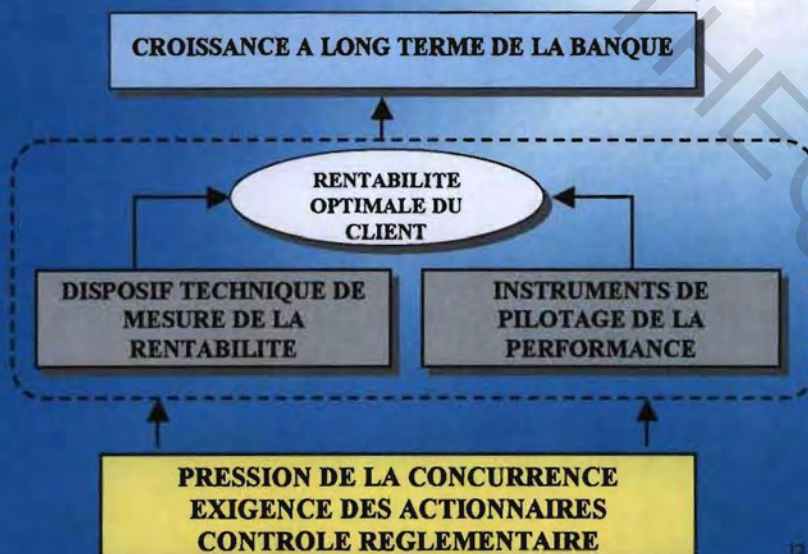
MODELE D'OPTIMISATION

- ☐ SCHEMA DU MODELE
- ☐ DISPOSITIF DE MESURE
- ☐ INSTRUMENTS DE PILOTAGE

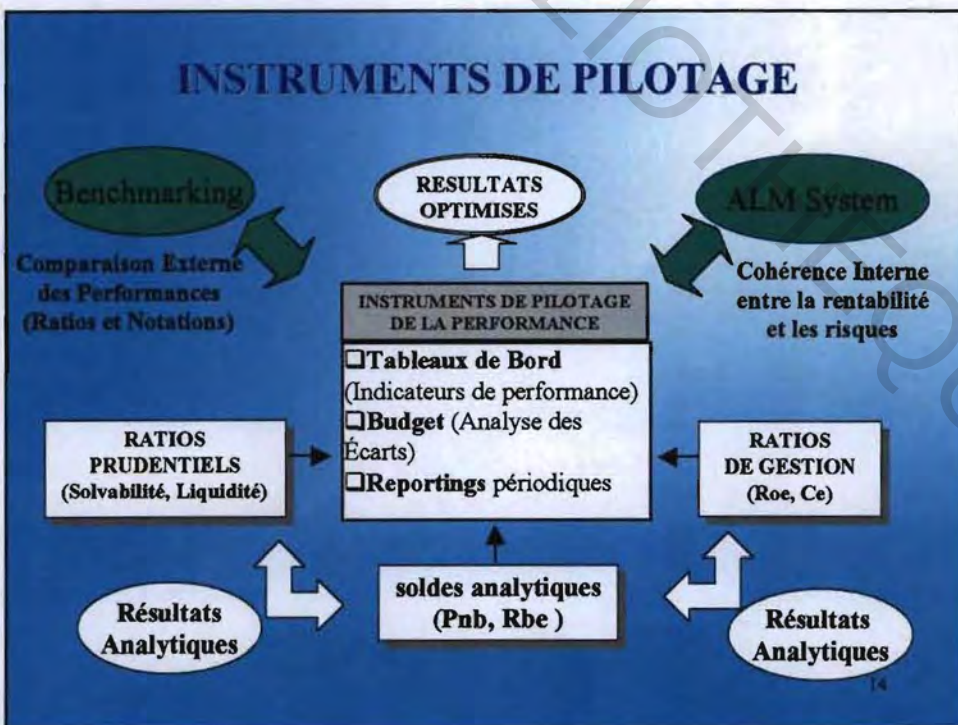
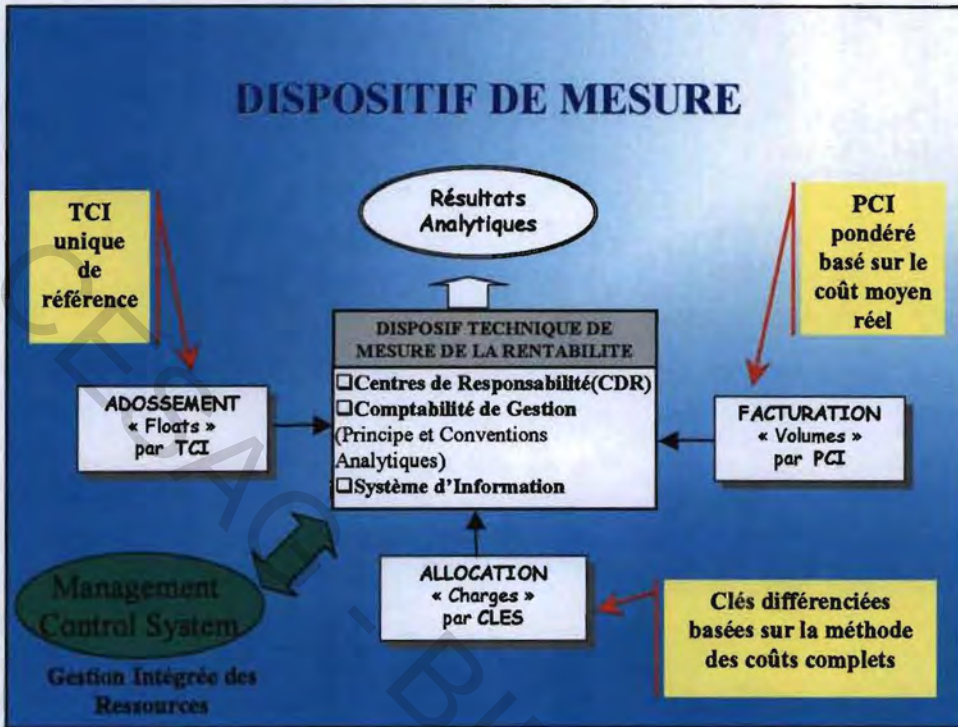


11

SCHEMA DU MODELE



12



CADRE PRATIQUE: APPLICATION A LA SGBS



- ☐ **CONTEXTE DE L'ETUDE**
- ☐ **DESCRIPTION DES
OUTILS DE MESURE ET
DE PILOTAGE**
- ☐ **EVALUATION DES
OUTILS**
- ☐ **RECOMMANDATIONS**



15

CONTEXTE DE L'ETUDE

La SGBS (Société Générale de Banque au Sénégal), filiale de la SG France

- Créée en 1962 au Capital de F cfa 4,5 Milliards
- 1ère Banque de réseau au Sénégal (+de 20 Agences et +de 50000 comptes gérés dont 5000 relevant de clientèle commerciale)

L'Étude effectuée en 2 mois auprès des responsables :

- Du siège de la banque
- De l'agence Roume Entreprise (RE) qui gère essentiellement une clientèle commerciale

16

DESCRIPTION DES OUTILS DE MESURE ET DE PILOTAGE DE LA RENTABILITE

- Les outils de mesures
 - Le système comptable (DeltaBank, Système Conforme à l'instruction 94-03 BCEAO relative aux AI)
 - L'info centre (BusinessObject, système de requêtes SQL et reporting OLAP)
 - Le projet RAROC (initié depuis 97 par la SG mais pas encore opérationnel à la SGBS)
- Les procédures de pilotage
 - Niveau Direction Commerciale (DACC) avec Segmentation des clients en 4 grands marchés (Grandes Entreprises, PME, Professionnels, Institutionnels)
 - Niveau Agence RE (Chargés de comptes) avec Procédures d'ouverture et de Traitement des Dossiers de crédits

17

EVALUATION DES OUTILS DE MESURE DE LA RENTABILITE

- Forces à renforcer
 - Système comptable informatisé (rapidité des reportings comptables et réglementaires)
 - Système d'interrogation automatique (BO facilite l'élaboration des TDB)
 - Système de cotation des clients (à 7 niveaux allant d'excellent à contentieux)
- Axes d'amélioration
 - Système comptable non analytique (absence d'imputation analytique des charges selon des clés)
 - Système d'interrogation relativement limité (Permet pas de distinguer les opérations relevant de la Clicom et de la Clipri)
 - Système de cotation non objectif (Évaluation subjective et non quantitative)

18

EVALUATION DES OUTILS DE PILOTAGE DE LA RENTABILITE

- **Forces à renforcer**

- Segmentation de la clientèle (en 4 catégories)
- Autonomie des Chargés de compte
- Réunions hebdo de coordination

- **Axes d'amélioration**

- Communication parfois difficile avec le Back Office
- Accès souvent difficile à l'info centre (Problèmes techniques)
- Indicateurs insuffisants pour une meilleure prise de décision tels que:
 - Rentabilité économique par client (PNB, RBE, ROE...)
 - Productivité des Ressources (Humaines et Matérielles)
 - Statistiques sur les secteurs d'activité (Évolution conjoncturelle des secteurs stratégiques ciblés)
 - Notation des clients et des transactions

19

RECOMMANDATIONS

- ☐ **APPROCHE ALTERNATIVE
DE CALCUL**

- ✓ Les Étapes
- ✓ Les Principaux Résultats

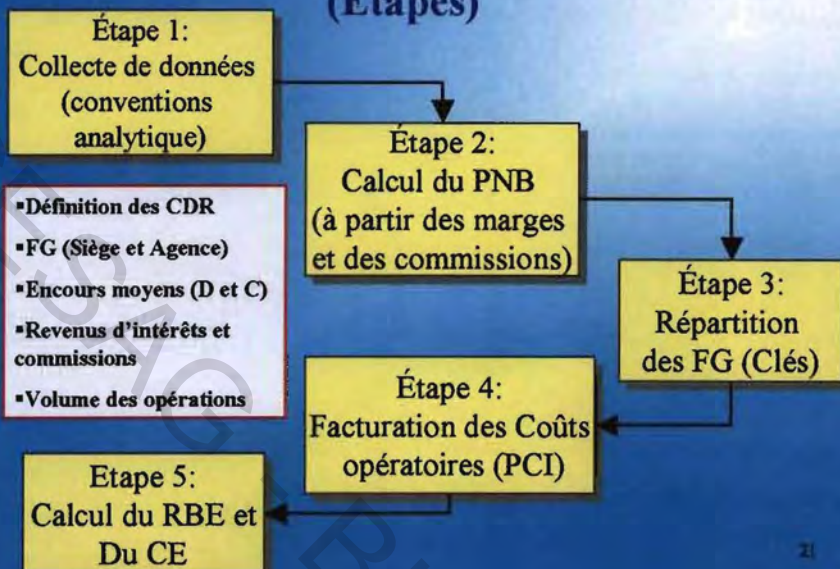
- ☐ **ELABORATION ET MISE EN
PLACE D'UN SYSTEME DE
CONTRÔLE DE GESTION**

- ☐ **MISE EN PLACE EFFECTIVE
D'UN SYSTEME DE
PILOTAGE DE TYPE RAROC**



20

APPROCHE ALTERNATIVE DE CALCUL (Étapes)



APPROCHE ALTERNATIVE DE CALCUL (Principaux Résultats:base trimestrielle)

PNB CLICOM	2 010 000 000
FRAIS DIRECTS	75 155 103
FRAIS INDIRECTS	294 008 120
COÛTS DES OPERATIONS	409 672 741
TOTAL FRAIS	778 835 964
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 231 164 036
COEFF D'EXPLOITATION	38,75%

✓ 16 CDR dont 5 CEM, 4CDT, 5 CDS 2 CDP (Clicom et Clifin)

✓ Le PNB intègre une marge de refinancement de Fcfa 140M

✓ Les coûts Opératoires (409M) reposent sur des coûts unitaires calculés sur base forfaitaire (Pondération unitaire et Clés arbitraires)

✓ Le RBE intègre en + des FG les amortissements.

✓ Le CE de 38% traduit une relative maîtrise des Frais Généraux par les Dirigeants de la Banque.

22

(I) SYSTEME DE CONTRÔLE DE GESTION

Modalités pratiques	Avantages	Contraintes de Mise en œuvre
✓ Dispositif technique avec Tenue d'une comptabilité analytique informatisée et décentralisée (Référentiel de conventions analytiques) ✓ Système d'analyse avec instruments de prévisions (plans et budgets) et d'analyse et suivi (Tableaux de bord et Reportings)	✓ Maîtrise des coûts (structure et exploitation) et délais de traitement. ✓ Meilleure tarification (taux et conditions) des crédits (bonne qualité du portefeuille éligible au classement de la BCEAO). ✓ Meilleure allocation des ressources humaines et en capital (Fonds propres réglementaires)	• Implication : Forte (DG), Moyenne (Personnel) • Budget relativement limité en investissements informatiques complémentaires et en formation. • Délai : fonction des priorités de la Direction.

23

(II) SYSTEME DE PILOTAGE DE TYPE RAROC

Modalités pratiques	Avantages	Contraintes de Mise en œuvre
- Dispositif informatique avec Technologie Intranet et Bases de données de grande capacité. - Système logiciel de notation avec déploiement de l'outil « Starweb » sur toutes les agences. - Echelle de notation interne (« Internal Based Rating ») des clients (Rating de contreparties) et des transactions (Rating de facilités)	- Maîtrise des risques grâce aux notes et indicateurs (RAROC, EVA...) - Provisionnement prévisionnel et systématique des crédits. - Meilleure allocation du capital en fonction du niveau de risque encouru (Capital économique) conformément à la réforme du ratio Cooke - Meilleure structuration (titrisation, syndication...) des crédits.	• Implication : Forte (DG et Personnel) • Budget relativement lourds en informatique (Implémentation et Maintenance) et formation des utilisateurs de Starweb. • Délai : début 2003 au plus tard.

24

CONCLUSION

☞ L'Étude réalisée a été une expérience riche en enseignements tant pour la Banque (révélation des forces et axes d'améliorations) que pour notre mémoire dont elle constitue le volet pratique.

☞ Elle s'est basée sur un modèle théorique d'optimisation qui présente des avantages de simplicité tant dans l'évaluation du Dispositif de mesure et des Instruments de Pilotage que dans la détermination de la rentabilité (niveau Centre).



☒ Toutefois les limites (choix du TCI, PCI, Clés, non prises en compte du Risque...) invitent à une utilisation prudente!

☒ Aussi, préconisons nous le recours à des approches complémentaires (RAROC, SCENARIOS) en vue d'assurer une optimisation intégrée et globale de la rentabilité des clients commerciaux!

25

MERCI DE VOTRE ATTENTION !



VOS OBSERVATIONS ET SUGGESTIONS
SERONT LES BIENVENUES !

26