



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT DE BANQUE & FINANCE

MBA en BANQUE & FINANCE

Option : Gestion bancaire & maîtrise des risques

Année 2003 - 2004

Mémoire de fin de cycle

Thème :

La création de valeur à ECOBANK Côte d'Ivoire

Présenté par :

Konan Julien KOFFI

Troisième (3^{ème}) Promotion

Maître de stage :

M. Abdoul YOUNOUSSI

Directeur Trésorerie

ECOBANK Côte d'Ivoire

Directeur de mémoire :

M. Jean DERMINE

Professeur de Banque & Finance

INSEAD Fontainebleau

France

M0020MBF02

Bibliothèque du CESAG



107786



REMERCIEMENTS

Nous voudrions d'abord exprimer notre gratitude à l'endroit des **concepteurs du Projet MBA** en Banque et Finance du CESAG qui nous ont permis de suivre la formation qu'il nous fallait pour embrasser la carrière de Banquier à laquelle nous aspirions tant.

Notre reconnaissance particulière à l'**Union Européenne** pour nous avoir octroyé une bourse d'études sans laquelle nous n'aurions pu accéder à ce programme.

Nos remerciements à **M. Roger ATINDEHOU**, Chef du Projet MBA en Banque et Finance, ainsi qu'à tous les **Intervenants du Programme** pour leur dévouement.

Tout particulièrement, nous aimerions remercier le **Professeur Jean DERMINE**, non seulement pour avoir accepté d'encadrer notre mémoire, mais aussi et surtout pour la disponibilité et la promptitude dont il a fait preuve.

A l'ensemble de la **3^{ème} Promotion du MBA**, nous tenons à dire Merci pour l'extraordinaire ambiance qui a prévalu tout au long du programme.

Clin d'œil particulier à nos compagnons de tous les jours, **Gomez KONAN** et **Fulbert KANGA**, dont les remarques et suggestions nous ont permis de mener à bien notre étude.

Ensuite, nous aimerions traduire toute notre reconnaissance à notre Maître de stage, **M. Abdoul YOUNOUSSI**, Trésorier de ECOBANK Côte d'Ivoire, pour sa disponibilité et ses grandes qualités de Coach.

Grand Merci à MM. **Harold COFFI** et **Franck IMBOUA** (Trésoriers Assistants à Ecobank Côte d'Ivoire) pour leurs conseils et leur disponibilité, ainsi qu'à **l'ensemble du Personnel de ECOBANK Côte d'Ivoire** pour son accueil.

Infinie gratitude à MM. **Siaka KEITA**, **Banassi OUATTARA** et à **leurs familles respectives**, ainsi qu'à **Michel AMICHIA** et **Nina Caroline SENOU** pour leur accueil chaleureux à Dakar.

Clin d'œil spécial à mes **Amis du « Consulat »** pour l'ambiance familiale dans laquelle nous avons pu vivre à Dakar. Ambiance qui nous a permis d'atteindre nos objectifs.

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Nous ne saurions terminer ces remerciements sans associer notre Famille. Nous remercions du fond du cœur **Mme KOUAME Krah** (notre « seconde Mère »), nos aînés **Alexis, Honorine** et **Jeremy** pour leur indéfectible soutien, ainsi que toute la grande **Famille YEBOUE**.

Enfin, nous voudrions dédier notre mémoire à nos géniteurs : **M. YAO KOFFI Pascal** et Son épouse **N'GUESSAN Bernadette**.

Merci au Bon DIEU sans qui rien n'aurait été possible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

| | Page |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | ii |
| SOMMAIRE | iv |
| LISTE DES FIGURES & TABLEAUX | vi |
| RESUME | vii |
| ABREVIATIONS | xi |
| AVANT PROPOS | xii |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| I. Contexte de l'étude | 1 |
| II. Concept de création de valeur dans la littérature financière | 3 |
| III. Problématique et objectifs de l'étude | 5 |
| IV. Méthodologie adoptée | 5 |
| Partie I : PRESENTATION DE L'ECONOMIC VALUE ADDED | 6 |
| <u>Chapitre 1: QU'EST QUE L'EVA™ ?</u> | 6 |
| Section 1 : Les fondements de l'EVA™ | 6 |
| Section 2 : Le calcul de l'EVA™ | 8 |
| <u>Chapitre 2 : L'ADAPTATION DE L'EVA A LA BANQUE</u> | 18 |
| Section 1 : Le résultat économique bancaire | 18 |
| Section 2 : Le coût des capitaux investis | 21 |
| <u>CONCLUSION Partie I</u> | 29 |

| | |
|--|-----------|
| Partie II : MESURE DE LA CREATION (DESTRUCTION) DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE | 30 |
| Chapitre 1 : LA CREATION (DESTRUCTION) DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE | 30 |
| <i>Section 1 : Données utilisées</i> | 31 |
| <i>Section 2 : Présentation des résultats</i> | 34 |
| Chapitre 2 : MESURE DE PERFORMANCE DES CENTRES DE PROFIT | 36 |
| <i>Section 1 : Les principaux centres de profit à Ecobank Côte d'Ivoire</i> | 36 |
| <i>Section 2 : Le résultat économique bancaire par centre de profit</i> | 38 |
| <i>Section 3 : Choix de la méthode d'allocation des fonds propres aux centres de profit</i> | 50 |
| CONCLUSION Partie II & RECOMMANDATIONS | 51 |
| CONCLUSION GENERALE | 60 |
| ANNEXES | 61 |
| Annexe 1 : Formation des bénéfices des établissements de crédit selon le plan comptable bancaire de l'UMOA | |
| Annexe 2 : Etat de calcul des fonds propres effectifs dans l'UMOA | |
| Annexe 3 : Etat de calcul du ratio fonds propres sur risques dans l'UMOA | |
| Annexe 4 : Organigramme de Ecobank Côte d'Ivoire | |
| BIBLIOGRAPHIE | |

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

| Numéro | Titre | Page |
|------------------------|--|------|
| <u>FIGURES</u> | | |
| Figure 1 | Formalisation du risque statistique d'apparition des pertes | 25 |
| Figure 2 | Evolution de l'EVA de ECOBANK COTE D'IVOIRE | 35 |
| Figure 4 | Architecture générale du calcul des charges par centre de profit | 45 |
| Figure 4 | Détermination du prix de cession interne des opérations | 48 |
| <u>TABLEAUX</u> | | |
| Tableau 1 | Bilan de l'Entreprise ABC au 31/12/2003 | 15 |
| Tableau 2 | Compte de résultat de l'Entreprise ABC au 31/12/2003 | 15 |
| Tableau 3 | Détermination du résultat économique de l'entreprise ABC | 16 |
| Tableau 4 | Détermination du montant des capitaux investis dans l'entreprise ABC | 16 |
| Tableau 5 | Calcul de l'EVA™ de l'entreprise ABC | 17 |
| Tableau 6 | Détermination du résultat économique bancaire | 21 |
| Tableau 7 | Bilans 2001, 2002, 2003 de ECOBANK Côte d'Ivoire | 32 |
| Tableau 8 | Compte de résultat 2001, 2002, 2003 de ECOBANK Côte d'Ivoire | 33 |
| Tableau 9 | Provisions 2001, 2002, 2003 de ECOBANK Côte d'Ivoire | 33 |
| Tableau 10 | Calcul de l'EVA 2001, 2002, 2003 de ECOBANK Côte d'Ivoire | 34 |

RESUME

Le secteur bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est caractérisé ces dernières années par une montée sans précédent de la concurrence. Celle-ci est due à l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché, du fait de l'assainissement du secteur réalisé par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), avec le soutien des Etats et des bailleurs de fonds.

Cette vive concurrence arrive au moment où la surveillance exercée par les autorités de contrôle est devenue effective et plus étroite.

De surcroît, les banques et établissements financiers étant passés sous le contrôle d'investisseurs privés, pour la grande majorité, l'exigence de rentabilité est devenue plus forte. Qui plus est, ceux-ci, avec la création de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), disposent dorénavant de plus en plus d'opportunités d'investissement.

Face à un tel environnement, les managers des banques doivent réagir pour garantir la continuité de leurs exploitations respectives.

En effet, afficher des profits ne suffit plus. Il est dorénavant besoin de rémunérer davantage les investisseurs ; au moins à hauteur des risques qu'ils encourent. Autrement dit, il devient nécessaire pour les banques de l'UEMOA de créer de la valeur pour leurs actionnaires.

On dit d'une entreprise qu'elle crée de la valeur sur une période de temps lorsqu'elle dégagne un profit au moins égal au coût des capitaux investis (dettes & fonds propres compris).

Les banques de l'UEMOA doivent donc aller au Value-Based Management. Et pour ce faire, elles disposent de plusieurs outils dont l'Economic Value-Added (EVA™). En effet, l'EVA™ est un outil financier de mesure de performance basé sur la notion de valeur, développé par le cabinet New Yorkais Stern Stewart & Co.

Trouvant ses fondements dans l'ambiguïté et les distorsions des instruments traditionnels de mesure de performance, l'EVA™ se définit comme étant le résultat économique de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des capitaux investis.

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Basée sur des données comptables, sa détermination nécessite, d'une part, des retraitements destinés à éliminer les distorsions comptables afin de passer à une logique économique. D'autre part, son calcul demande la détermination du coût des fonds propres de l'entreprise, en plus de celui de la dette financière.

Conçue au départ pour les entreprises industrielles et commerciales, et du fait des spécificités du secteur bancaire, l'application de l'EVA™ aux banques nécessite une adaptation particulière.

Son application à ECOBANK Côte d'Ivoire, pour les exercices 2001,2002 et 2003, nous a permis d'arriver à la conclusion que cette banque réalise une création croissante de valeur.

Mais, l'analyse de cette création de valeur commande d'aller plus loin ; par la détermination de la contribution des différents centres de profit.

Une telle analyse nécessite des prérequis. Notamment la détermination du résultat net par centre de profit. Ce qui suppose l'existence d'une comptabilité analytique, de taux de cession interne, de conventions analytiques de répartition des commissions ; en un mot d'un Contrôle de Gestion.

C'est pour cette raison que nous proposons à ECOBANK Côte d'Ivoire de mettre en place au plus vite une cellule de Contrôle de Gestion. En effet, la création de cette cellule constituerait un début pour la mise en place d'instruments plus pointus de mesure de performance tels que l'EVA™.

Enfin, pour améliorer la valeur créée par la banque, nous recommandons la quête continue de commissions par la diversification de ses produits et services ; ainsi que par l'amélioration continue de la qualité de service.

ABSTRACT

The banking sector of the West African Economic and Monetary Union (WAEMU) is characterized these last years by an unprecedented increase of the competition. This is due to the arrival of new entrants on the market, caused by the reorganization of the sector.

This cut-throat competition arrives at a moment of thorough control by regulation authorities.

Besides, requirement of profitability becomes stronger, because on one hand, banks and financial institutions have fallen into private investors' ownership, and on the other hand, with the creation of the regional stock-exchange (BRVM), investors have more investment opportunities.

In front of such an environment, banks' managers have to react to guarantee the continuity of their respective exploitations.

Indeed, showing profits is not any more enough. Investors are expecting more. At least at the level of the risks they are taking. In other words, it becomes necessary for the banks of the WAEMU to create value for their shareholders.

A company is creating value over a period of time when it makes a profit at least equal to the cost of invested capital (both debts and stockholders' equity).

The banks of the WAEMU thus have to go to Value-Based Management. To do so, they have at their disposal several tools such as EVA™. Indeed, EVA™ is a value-based financial tool of measure of performance, developed by the New York cabinet Stern Stewart & Co.

Finding its foundations in the ambiguity and the distortions of the traditional performance measure instruments, EVA™ is defined as being the economic result of the company after payment for all the invested capital.

Based on accounting data, its determination requires, on one hand, reprocessings meant to eliminate the accounting distortions to pass in an economic point of view. On the other hand, its calculation needs the determination of the cost of the stockholders' equity, and also computation of cost of debt.

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Conceived at first for the industrial and commercial companies, and because of the specificities of the banking sector, the application of the EVA TM to banks requires a particular adaptation.

Its application to ECOBANK Côte d'Ivoire, for the fiscal years 2001,2002 and 2003, allowed us to arrive to the conclusion that this bank creates value. But, to analyze this value creation, we need to go further; notably by the determination of the contribution of the profit centers.

Such an analysis necessitates prerequisites; notably the determination of the net income by profit center. That supposes the existence of a cost accounting system, a rate of internal transfer, analytical agreements of fees distribution. In others words, it supposes the existence of a Management Control.

That is why we suggest that ECOBANK Côte d'Ivoire sets up as soon as possible a Management Control Unit. Indeed, this would constitute the first step for the implementation of more appropriate instruments for performance measure such as EVA TM.

Finally, to improve the value created by the bank, we recommend a continuous collection of fees by the diversification of the bank's products; as well as quality service improvement.

ABREVIATIONS

| | |
|---------------------------|---|
| ALM | : Asset & Liability Management / Gestion Actif-Passif |
| BCEAO | : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| BRVM | : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA |
| CAPM | : Capital Asset Pricing Model |
| CEDEAO | : Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| DAP | : Dotation aux Amortissements et Provisions |
| DAT | : Dépôt à Terme |
| EPS | : Earning Per Share |
| ETI | : Ecobank Transnational Incorporated |
| EVA | : Economic Value-Added |
| F CFA ou XOF | : Franc de la Communauté Financière Africaine (BCEAO) |
| FPB | : Fonds Propres de Base |
| FPC | : Fonds Propres Complémentaires |
| FPE | : Fonds Propres Effectifs |
| FRBG | : Fonds pour Risques Bancaires Généraux |
| MEDAF | : Modèle d'Evaluation Des Actif Financiers |
| MVA | : Market Value-Added |
| NOPAT | : Net Operating Profit After Tax |
| OAT | : Obligations Assimilables du Trésor |
| PCB | : Plan Comptable Bancaire |
| PNB | : Produit Net Bancaire |
| RAROC | : Risk Adjusted Return On Capital |
| ROE | : Return On Equity |
| SICAV | : Société d'Investissement à Capital Variable |
| SYSCOA | : Système Comptable Ouest Africain |
| UEMOA (ou l'Union) | : Union Economique & Monétaire Ouest Africaine |
| UMOA (ou l'Union) | : Union Monétaire Ouest Africaine |
| VBM | : Value-Based Management |
| WACC | : Weighted Average Cost of Capital |
| WAEMU (UEMOA) | : West African Economic and Monetary Union |

AVANT PROPOS

L'Afrique, à l'instar du reste du monde, est confrontée à un vaste mouvement de déréglementation de la sphère financière. La désintermédiation gagne du terrain, du fait de l'émergence des marchés financiers.

Ce nouvel environnement s'accompagne de la montée des risques : risques de contrepartie, de taux (d'intérêt et de change), de marché, etc.

Pour faire face à ces risques, les banques africaines ont, plus que jamais, besoin de cadres hautement qualifiés.

C'est pour répondre à ce besoin que le projet MBA en Banque & Finance du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar a vu le jour en septembre 2001. Avec le soutien de partenaires académiques et financiers de renommée internationale (BCEAO, Banque de France, African Capacity Building Foundation, Union Européenne, New York University, etc.), ce projet a pour objectif de permettre à des jeunes Africains d'avoir accès à une formation (bancaire et financière) aux standards internationaux, mais adaptée aux réalités de l'environnement local.

Ayant eu le privilège de faire partie de la 3^{ème} Promotion de ce MBA, le mémoire que nous présentons se situe dans le processus d'obtention du Diplôme. En effet, il couronne le stage pratique effectué au Département Trésorerie de ECOBANK Côte d'Ivoire pendant plus de dix (10) mois.

Le Programme ayant suscité en nous un intérêt particulier pour l'Asset & Liability Management (ALM) d'une part et compte tenu du contexte qui prévaut dans le secteur bancaire de l'UMOA d'autre part, nous avons choisi de mener une étude sur la création de valeur dans une banque de type commercial, et particulièrement ECOBANK Côte d'Ivoire.

INTRODUCTION GENERALE

I. CONTEXTE DE L'ETUDE

Au début des années 90, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) entreprend un assainissement du système bancaire de l'UMOA¹ pour remédier à la crise aiguë qui le secouait depuis plus d'une décennie.

En effet, lors de la "Reforme d'octobre 1989", de vigoureuses mesures d'assainissement sont entreprises dans le cadre d'une vaste réforme de la Politique Générale de la Monnaie et du Crédit.

Au niveau bancaire, cette réforme se traduit par diverses mesures.

Ainsi, le 1^{er} octobre 1990, entre en vigueur une nouvelle **loi bancaire**.

Cette loi prend effet en même temps que la convention portant création de la **Commission Bancaire² de l'UMOA**, Commission communautaire qui vient se substituer aux commissions nationales qui se sont avérées inopérantes et inefficaces.

En 1991, c'est un **dispositif prudentiel** qui est adopté par le Conseil des Ministres³ de l'Union afin de prémunir le système bancaire contre des défaillances pouvant induire le risque systémique. Ce dispositif a été révisé et la version actuelle est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2000.

Suivra, entre autres, l'adoption d'un **Plan Comptable Bancaire** applicable depuis le 1^{er} janvier 1996 par tous les établissements de crédit de l'UEMOA.

Cette réforme va aboutir à plusieurs conséquences⁴ :

- Elle va conduire à la restructuration et, dans certains cas, à la liquidation de plusieurs établissements, dans le but de rétablir un financement sain de l'économie. Ainsi, l'effectif du réseau qui avait atteint cent sept (107) unités

¹Union Monétaire Ouest Africaine regroupant actuellement le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo, ayant une monnaie commune : le Franc CFA.

²Présidée par le Gouverneur de la BCEAO et dont le siège se trouve à Abidjan.

³Organe de l'UEMOA regroupant l'ensemble des Ministres des Finances des Etats membres.

⁴Source : Séminaire BRI 2004 au CESAG, Présentation du système bancaire de l'UMOA par M. Abel ASSOGBA, Chef Service Réglementation Bancaire BCEAO.

(Banques et établissements financiers confondus) en 1987 allait se réduire à soixante seize (76) établissements en 1993.

- En outre, la surveillance bancaire est devenue effective et plus étroite. Par exemple, étant donné la sous capitalisation de plusieurs banques de l'Union, les exigences en fonds propres sont suivies de très près, conformément au ratio de solvabilité ou ratio Cooke¹ prescrit par le comité de BALE I².
- Un autre fait marquant est le retrait progressif de la participation des Etats dans les capitaux des banques. Ainsi, à la fin 2002, **82.9 %** des capitaux du secteur étaient privés.

Ce qui a pour corollaire une exigence accrue de rentabilité de la part des actionnaires.

- Enfin, l'assainissement du secteur, les résultats comptables positifs affichés par les établissements ces dernières années et la clarification des conditions d'accès à la profession ont encouragé de nouveaux entrants. A titre d'exemple, sept (7) nouveaux agréments ont été délivrés en 2003. La concurrence est par conséquent devenue plus rude. Entraînant du coup un rétrécissement des marges.

La réforme entreprise par la BCEAO n'est pas que bancaire. En effet, la refonte du système bancaire, décrite plus haut, se réalise concomitamment avec la création d'un **marché financier régional**. C'est ainsi que le 16 septembre 1998, la **Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM)** de l'UEMOA débute ses activités sur les cendres de l'ancienne Bourse des Valeurs d'Abidjan (BVA). Cette bourse, en dépit de son état embryonnaire, offre pour la première fois de réelles possibilités locales d'investissement pour tout agent de l'Union à capacité de financement; surtout sur son segment obligataire, plus actif.

Ce nouvel environnement n'est pas sans conséquence sur le management des banques. En effet, afficher des profits ne suffit plus. Il est dorénavant besoin de dégager une rentabilité qui rémunère davantage les investisseurs ; au moins à

¹(Fonds Propres / Risques Net Pondérés) $\geq 8 \%$. Ratio qui porte le nom de Peter Cooke, alors « Head of Banking Supervision » de La Banque d'Angleterre et 1^{er} Président du Comité de Bale.

² Comité sur la Supervision Bancaire qui se réunit chaque mois au siège de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) et dont les réflexions et négociations ont abouti en 1988 à la mise sur pieds du ratio Cooke.

hauteur des risques pris par ceux-ci en décidant de détenir des actions d'une banque au lieu d'une autre ; ou même au lieu d'investir dans des titres nettement moins risqués, tels que les obligations émises par les Etats sur la BRVM.

En d'autres termes, il faut créer de la valeur pour les actionnaires. On parle alors de Value-Based Management (VBM) ou Management par la valeur.

Qu'entend-on par création de valeur ? Par Value-Based Management?

II. CONCEPT DE CREATION DE VALEUR DANS LA LITTERATURE FINANCIERE

A. TERMINOLOGIE

1. On dit qu'une entreprise crée de la valeur sur une période de temps quand elle dégage un profit au mois égal au coût des capitaux investis (dettes & fonds propres)

2. Ce profit est appelé « profit économique » (Economic Profit), un concept développé par des économistes au 19^{ème} siècle.

Ce profit nous renvoie aussi au terme « Economic Value-Added » (EVATM), une marque déposée du Cabinet New Yorkais STERN STEWART & CO.

3. Un autre concept relatif à la création de valeur est le « Market Value-Added » (MVATM), qui est la différence entre la valeur de marché (valeur boursière) et la valeur comptable d'une entreprise.

4. Toutes ces notions renvoient au Value-Based Management (VBM). Christopher & Ryals le définissaient en 1999 comme « un nouveau type de management, orienté sur la création réelle de valeur et non sur les profits comptables ». Selon eux, « la valeur réelle est créée lorsque l'entreprise dégage des profits qui rémunèrent entièrement les investisseurs à hauteur de leurs investissements, plus une prime de risque additionnelle ».

En effet, « le value-based management est une approche de gestion qui place la création de valeur pour l'actionnaire au centre de la philosophie de l'entreprise. La maximisation de la valeur pour l'actionnaire guide la stratégie, la structure et les

procédures de l'entreprise ainsi que la rémunération des managers. Elle dicte les mesures utilisées pour contrôler les performances».¹

B. PRINCIPES DE BASE

1. Le calcul du profit économique requiert le calcul du Résultat Opérationnel Net Après Impôt (NOPAT : Net Operating Profit After Tax).

Le NOPAT correspond au résultat d'exploitation après impôt, mais avant frais financiers, ceux-ci étant appréhendés dans le coût des capitaux investis.

2. Ensuite, on détermine le montant des capitaux investis en partant de la valeur comptable des fonds propres à laquelle on ajoute les différentes dettes, sans oublier de procéder aux ajustements nécessaires.

3. Après quoi, on détermine le coût des capitaux engagés.

4. Enfin, on soustrait le coût des capitaux engagés du NOPAT. Le résultat obtenu est le Profit Economique.

$$\text{Profit Economique} = \text{NOPAT} - \text{Coût des Capitaux Investis} \\ (\text{dettes \& fonds propres})$$

C. HISTOIRE DE LA CREATION DE VALEUR

La notion de création de valeur n'est pas nouvelle. Le concept de profit économique est apparu il y a bien longtemps. A titre d'exemple, en 1890 déjà, Alfred Marshall y faisait référence au chapitre 4 de son œuvre "The Principle of Economics".

Dans les écrits de la fin des années 60 et du début des années 70, le coût du capital investi est défini comme le "revenu minimum requis". Et le profit est défini comme les gains après déduction du coût du capital investi.

Mais pendant plusieurs années, les professeurs d'économie et de finance vont décourager l'utilisation des méthodes de mesure de performance basées sur les données comptables, eu égard aux distorsions liées à ces dernières.

¹ KPMG Consulting, 1999

Aujourd'hui, la création de valeur est un concept, non seulement omniprésent dans les principaux écrits économiques et financiers, mais aussi utilisé par les praticiens dans plusieurs pays. Notamment, le cabinet New Yorkais Stern Stewart & Co a mis au point en 1982 une méthode appelée Economic Value-Added (EVA™) pour promouvoir un comportement de maximisation de la valeur chez les dirigeants d'entreprises. Cette méthode est utilisée de nos jours par plus de deux cent cinquante (250) grandes entreprises à travers le monde.

III. PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

A. PROBLEMATIQUE

Dans un contexte tel que celui décrit plus haut, que doivent faire les banques de l'UEMOA pour répondre aux exigences de rentabilité des actionnaires, sous la contrainte des exigences du marché (concurrence) et des autorités de contrôle (BCEAO, Commission Bancaire) ?

Quels outils peuvent leur permettre de savoir si les investissements et les stratégies adoptées répondent à ces exigences ?

Comment peuvent-elles s'assurer qu'elles créent de la valeur pour leurs actionnaires dans leurs opérations quotidiennes ? Comment mesurer cette création de valeur ?

B. OBJECTIF DE L'ETUDE

Notre étude a pour objectif de montrer l'utilité pour la Banque de l'UEMOA d'adopter des outils de mesure de performance basés sur la valeur et le besoin pour elles d'aller au value-based management. Et ce, à travers l'étude de la création de valeur à ECOBANK Côte d'Ivoire.

IV. METHODOLOGIE ADOPTEE

Pour atteindre notre objectif, nous adopterons une méthode adaptée. En l'occurrence l'EVA™, que nous présenterons.

A l'aide de cette méthode, nous procéderons dans un premier temps au calcul de la création (destruction) de valeur d'une banque de la place d'Abidjan (ECOBANK Côte d'Ivoire). Dans un second temps, nous présenterons le processus à suivre pour l'évaluation des performances des principaux centres de profit de cette banque par leurs contributions à la création (ou destruction) globale de valeur.

Ce qui nous permettra de tirer des conclusions et de faire des recommandations.

Partie I: PRESENTATION DE L'ECONOMIC VALUE ADDED (EVA™)

Dans cette partie, il s'agira d'exposer la méthode et son adaptation au domaine bancaire.

Chapitre 1 : QU'EST-CE QUE L'EVA™ ?

L'EVA™ est un concept pratiquement identique au "Profit Economique". Mais contrairement à ce dernier, c'est une marque déposée appartenant au Cabinet New Yorkais **Stern Stewart & Co.** En effet, cette méthode a été développée en 1982 par deux analystes financiers américains : Joel STERN et Benett STEWART.

L'EVA™ est un outil financier de mesure de performance basé sur la notion de valeur. Il permet de mesurer directement le montant, en unité monétaire (en Franc CFA par exemple), de la valeur créée ou détruite chaque année. Et ce, aussi bien au niveau de l'entreprise globalement que de chaque unité de gestion.

L'EVA™ est aussi un outil efficace de choix des investissements. Il permet en effet de choisir les investissements qui créent de la valeur pour les actionnaires. Ce qui fait de lui une protection effective contre la destruction de valeur.

Enfin, la maximisation de l'EVA™ augmentant toujours la création de valeur pour l'actionnaire, l'EVA™ s'avère être une bonne base de fixation d'objectifs aux managers ; et donc une bonne base de rémunération et de motivation.

Dans ce Chapitre nous exposerons dans un premier temps les fondements de la méthode et dans un second temps son mode de calcul.

Section I : Les fondements de l'EVA™

L'EVA™ est une réponse critique aux méthodes traditionnelles de mesure de performance des entreprises, notamment au **Résultat Net**, au **Résultat Net par Action (Earnings Per Share)** et au **Coefficient de Rentabilité** ou **Return On Equity (ROE)**.

En effet, le résultat d'une entreprise doit toujours s'apprécier par rapport aux capitaux engagés pour le produire, d'autant plus qu'il peut facilement s'accroître au détriment des actionnaires. C'est le cas lorsque plus de capitaux sont investis dans une entreprise ayant un coefficient de rentabilité plus bas que le taux sans risque¹ ou "risk free rate". C'est pourquoi, le profit comptable ou le EPS, pris individuellement, ne peuvent constituer une mesure fiable de performance.

Quant au ROE, il est devenu un ratio de communication financière très usité par les entreprises. Alors que de bonnes raisons le rendent beaucoup moins fiables que l'EVA™.

$$\text{ROE} = \text{Résultat Net Comptable} / \text{Fonds Propres}$$

I. LE ROE NE TIEN PAS COMPTE DE LA REALITE ECONOMIQUE

En effet, il se détermine sur des bases exclusivement comptables. Ignorant ainsi toute réalité économique, le ROE est sujet à de multiples distorsions :

- Il subit l'influence de pratiques comptables destinées à favoriser une présentation avantageuse.
- Il est affecté par les règles et principes comptables. Par exemple, les entreprises traitent certaines charges comme des charges de période alors que ces dernières sont plus représentatives d'un investissement dont la rentabilité future est l'enjeu majeur. C'est le cas des frais de recherche & développement.

II. LE ROE EST UN INDICATEUR AMBIGU

L'augmentation du ROE n'est pas nécessairement avantageuse pour les actionnaires. Ce qui veut dire que la maximisation du ROE ne peut pas et ne doit pas être fixée comme objectif.

Car, la hausse du ROE n'est, **sans équivoque**, avantageuse que dans une entreprise dont le capital (fonds propres) ne peut ni augmenter, ni baisser. Alors que de nos jours les augmentations et baisses de capital sont des opérations financières de plus en plus courantes et facilement exécutées dans la plupart des entreprises.

¹Taux d'intérêt sur les obligations à long terme du trésor, par exemple.

En outre, le ROE réagit au changement de structure du capital (c'est-à-dire au changement entre le niveau des fonds propres et celui des dettes) et au coût de la dette. Il est donc difficile de savoir si une hausse du ROE est imputable au changement du coût de la dette ou à une évolution des conditions d'exploitation.

III. L'EVA™ EST PLUS PRATIQUE & PLUS COMPREHENSIBLE QUE LE ROE

L'EVA™ est en effet plus facile à expliquer aux employés de toute l'entreprise, même à ceux qui ne sont pas familiers à la finance.

En plus, l'impact des actions dans les opérations journalières se décline facilement en chiffres EVA™ ; puisqu'une augmentation supplémentaire des coûts de XOF 100.000, ceteris paribus, diminue l'EVA™ de XOF 100.000.

Contrairement à l'EVA™, une telle déclinaison des opérations journalières en terme de ROE est un exercice difficile. Ce qui rend tout aussi difficile l'explication du ROE aux employés.

Section 2 : Le calcul de l'EVA™

L'EVA™ se définit, similairement au Profit Economique, "comme étant le résultat Economique de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, endettement et fonds propres. L'EVA™ mesure ainsi l'écart entre les revenus tirés de l'exploitation et le coût de l'ensemble des ressources affectées à cette exploitation"¹.

L'EVA™ est ainsi égal au Résultat Opérationnel Net de l'entreprise après impôt, déduction faite du coût du capital employé pour son activité. Soit :

$$\text{EVA}^{\text{TM}} = \text{Résultat Opérationnel Net} - \text{Coût du Capital Engagé} \\ (\text{dettes} + \text{fonds propres})$$

Ou encore :

¹ Extrait du Livre blanc de la Commission Bancaire Française sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires.

EVA™ = Résultat Economique – Coût du Capital Engagé

Pour le calcul de l'EVA™ d'une entreprise, on n'a besoin que d'éléments contenus dans les états financiers de celle-ci, notamment :

- Le bilan ;
- Le compte de résultat ;
- Et quelques annexes.

Pour mieux expliciter le calcul de l'EVA™, nous présenterons une illustration chiffrée (III) après avoir étudié la détermination du Résultat Economique (I) et celle du Coût des Capitaux Investis (II).

I. LE CALCUL DU RESULTAT ECONOMIQUE

Le Résultat Economique correspond à ce que les concepteurs de l'EVA™ ont appelé **Net Operating Profit After Tax (NOPAT)**. Adapté au Système Comptable OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), nouveau référentiel comptable des entreprises de l'UEMOA, il s'agit du résultat d'exploitation net d'impôt, d'amortissement et provision d'exploitation, mais avant frais financiers ; ces derniers étant pris en compte dans le coût des capitaux investis. L'EVA™ étant une mesure économique, les données comptables nécessitent des retraitements afin de coller à la réalité économique. Ces retraitements sont de deux (2) ordres en ce qui concerne la détermination du Résultat Economique : ceux permettant de passer d'une logique comptable à une logique économique (A), et ceux destinés à corriger les distorsions liées à la fiscalité différée (B).

A. *Corrections destinées à passer d'une logique comptable à une logique économique*

Contrairement au Cash-Flow¹ qui se calcule en ajoutant au Résultat Net, les dotations aux amortissements et provisions, pour le calcul du Résultat Economique, toutes les dotations aux amortissements et provisions ne sont pas prises en compte.

¹ Flux de trésorerie généré par un investissement ; aussi appelé Capacité d'Auto Financement Global (CAFG) selon le SYSCOHADA.

Si l'on part du Résultat Net, ne seront pas ajoutées pour le calcul du Résultat Economique les dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations qui se déprécient avec le temps et/ou l'usage. Notamment les immobilisations corporelles telles que les machines.

Par contre, seront ajoutées au Résultat Net :

1. Les dotations aux provisions qui ont un caractère de réserves ou anticipant des charges futures.

En effet, les provisions à caractère de réserve peuvent être considérées comme du résultat mis de côté. On y trouve :

- Les provisions pour litige,
- Les provisions pour garanties données aux clients,
- Les provisions pour dépréciation de stocks.

Quant aux dotations anticipant des charges futures, elles doivent être ajoutées au Résultat Net dans la mesure où l'EVA™ est une mesure **périodique** de performance. Elle appréhende donc le Résultat Economique d'une entreprise pour une période donnée et par conséquent ne tient pas compte d'évènements postérieurs à cette période. Ces dotations sont constituées des :

- Provisions pour impôt,
- Provisions pour grosses réparations,
- Provisions pour charges sociales et fiscales sur congés payés.

2. Les dotations aux amortissements sur survaleur (ou Goodwill).

Une entreprise peut avoir une valeur supérieure à son actif net comptable du fait de différents facteurs, difficilement évaluables, tels que son savoir-faire, son image de marque, sa clientèle, etc.

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \text{Actif Net Comptable} + \text{Goodwill}^1$$

Il est ainsi fréquent, lors des acquisitions d'entreprises, que l'entreprise acquise le soit à une valeur supérieure à son Actif Net Comptable. Dès lors, le Goodwill

¹ Quand l'Actif Net Comptable est supérieur à la valeur de l'entreprise, on parle de Badwill.

correspondant apparaîtra au bilan de l'entreprise acquéreuse et fera l'objet d'un amortissement sur plusieurs années.

En matière comptable, cet amortissement va venir réduire le résultat net de l'entreprise. Alors que d'un point de vue économique, il n'y a pas de dépréciation. Au contraire, on a un supplément de valeur.

Par conséquent, il semble judicieux d'ajouter au Résultat Net Comptable les dotations aux amortissements de survaleurs. Benett STEWART recommande, pour être plus exact, d'ajouter aux fonds propres les amortissements cumulés de ces survaleurs.

3. Les dotations à l'amortissement des biens immatériels comme les frais de recherche et développement pour les mêmes raisons que celles évoquées pour le Goodwill.

En effet, les amortissements cumulés des frais de recherche et développement, de la même façon que le Goodwill, et suivant le même raisonnement, seront capitalisés.

B. Les corrections relatives à la fiscalité différée

L'EVA™ est une méthode de mesure périodique de création de valeur, rappelons le. Elle remédie aux distorsions liées aux effets de calendrier, de manière à imputer rigoureusement les dépenses sur la période analysée.

C'est la raison pour laquelle les dotations aux amortissements pour impôts différés doivent être réintégrées dans le calcul du Résultat Economique.

En somme, le Résultat Economique est déterminé de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Résultat Economique} = & \\ & \text{Résultat Net d'Exploitation}^1 \\ & - \text{Impôt sur le résultat d'exploitation} \\ & + \text{Dotations aux provisions ayant un caractère de réserve ou anticipant des} \\ & \text{charges futures} \\ & + \text{Dotations à l'amortissement du Goodwill} \\ & + \text{Dotations à l'amortissement des frais de recherche et développement} \\ & + \text{Dotation à l'amortissement de la fiscalité différée.} \end{aligned}$$

¹ Le résultat Net d'Exploitation est le résultat net des dotations et reprises sur amortissements et provisions d'exploitation.

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Le Résultat Economique peut aussi se calculer à partir du Résultat Net. Il convient alors d'éliminer :

- Le **Résultat Financier**, car le Résultat Economique se détermine avant frais financiers, ceux-ci étant appréhendés dans le coût des capitaux investis.
- Le **Résultat Exceptionnel**, étant donné que le Résultat Economique est un résultat récurrent.
- **La participation des salariés**, le cas échéant.
- **L'impôt sur les bénéfices de l'entreprise**, puisque le taux d'imposition ne s'applique que sur le résultat d'exploitation pour la détermination du Résultat Economique.

Il ne faut également pas oublier les retraitements mentionnés précédemment.

Ainsi, le Résultat Economique se déterminera comme suit :

Résultat Economique

= Résultat Net

+ Impôt sur les Sociétés (IS)

+ Participation des salariés

± Résultat Exceptionnel (+ s'il s'agit d'une perte et – s'il s'agit d'un gain)

± Résultat Financier (+ s'il s'agit d'une perte et – s'il s'agit d'un gain)

= Résultat d'Exploitation

- IS sur Résultat d'Exploitation

+ Dotations aux provisions ayant un caractère de réserve ou anticipant des charges futures

+ Dotations à l'amortissement du goodwill

+ Dotations à l'amortissement des frais de recherche et développement

+ Dotations à l'amortissement de la fiscalité différée.

II. LA DETERMINATION DU COUT DES CAPITAUX INVESTIS

On entend par capitaux investis, aussi bien les fonds propres comptables (retraités selon les mêmes modalités que le Résultat Economique) que l'endettement de nature financière.

Le coût des capitaux investis est ainsi égal au Coût Moyen Pondéré des fonds propres comptables et de l'endettement financier, ou **Weighted Average Cost of Capital (WACC)**.

Si K est le montant des capitaux propres dont le coût est i_K , et D le montant des dettes dont le coût est i_D , le Coût des Capitaux Investis est calculé par la relation suivante :

$$\text{Coût des Capitaux Investis} = [K i_K / (K+D)] + [D i_D / (K+D)]$$

Etudions successivement la détermination du coût de la dette et celle du coût des fonds propres.

A. *Le coût de la dette*

Le coût de la dette, i_D , est déterminé en ramenant simplement le total des charges d'intérêt au total des dettes financières inscrites au bilan.

Soit :

$$i_D = \text{Charges d'intérêt après impôts} / \text{Montant total des dettes financières}$$

Qu'en est-il du coût des fonds propres ?

B. *Le coût des fonds propres*

Les fonds propres ont été longtemps abusivement considérés comme gratuits par essence. Ce qui n'est, bien entendu, pas juste. En effet, dans l'environnement actuel de désintermédiation croissante de la sphère financière, une entreprise ne crée de la valeur pour un actionnaire que si le rendement que lui assure son action est supérieur à celui qu'il peut attendre du marché.

L'une des caractéristiques essentielles de la notion de création de valeur, c'est justement de prendre en compte ce **rendement minimum exigé par tout actionnaire**.

Le coût des fonds propres qui est en fait le rendement minimum attendu, évoqué ci-dessus, se détermine principalement de deux façons :

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

- Soit par référence au taux des emprunts sans risque (Obligations Assimilables du Trésor ou OAT à long terme par exemple, en France) majoré d'une prime de risques spécifique à l'entreprise.
- Soit sur la base d'un modèle de type MEDAF¹ ou Capital Asset Pricing Model (CAPM), qui mesure statistiquement le degré de volatilité de la valeur de l'entreprise par rapport à la volatilité d'ensemble du marché, et calcule une prime de risque sur le titre de l'entreprise.

Selon ce modèle, le coût des capitaux propres se calcule de la manière suivante² :

$$\begin{aligned} & \text{Rendement espéré sur l'actif } i \\ &= \text{Rentabilité des actifs sans risque} \\ &+ \text{BETA de l'actif } i * (\text{prime de risque sur le marché}) \end{aligned}$$

Soit :

$$E (Ri) = Rf + \beta_i [E (Rm - Rf)]$$

Où:

Rf = rentabilité des actifs sans risque (Obligations du Trésor par exemple)

$E (Ri)$ = rendement espéré sur l'actif i

$E (Rm)$ = rendement espéré du marché

β_i = Beta de l'investissement i

Avec :

$$\text{Beta de l'actif } i = \text{Covariance de l'actif } i \text{ avec le marché} / \text{Variance du marché}$$

III. ILLUSTRATION DU CALCUL DE L'EVA™

Soit une entreprise commerciale dénommée ABC SA dont le Bilan et le Compte de Résultat au 31/12/2003 se présentent comme suit :

NB : tous les montants sont en kF CFA.

¹ Modèle d'Evaluation Des Actifs Financiers

² Extrait de "Applied Corporate Finance" de Aswath DAMODARAN

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Tableau 1 : Bilan au 31/12/2003 de l'entreprise ABC

| ACTIF | BRUT | A & P ¹ | NET | PASSIF | NET |
|--------------------------------------|----------------|--------------------|----------------|---|----------------|
| Immobilisations incorporelles | | | | Capitaux propres & ressources assimilées | |
| Frais de recherche & développement | 500 | 400 | 100 | Capital | 25 000 |
| Fonds commercial | 1 000 | - | 1 000 | Réserves indisponibles | 1 000 |
| Immobilisations corporelles | | | | Réserves libres | 3 500 |
| Bâtiments | 10 000 | 6 500 | 3 500 | Report à nouveau | 1 500 |
| Matériel | 52 000 | 30 000 | 22 000 | Résultat Net de l'exercice | 7 540 |
| Matériel de transport | 95 000 | 52 000 | 43 000 | Subventions d'investissement | 2 000 |
| Immobilisations financières | | | | Dettes financières (emprunts) | 52 000 |
| Titres de participation | 10 000 | 200 | 9 800 | | |
| Autres immobilisations financières | 600 | - | 600 | Provisions pour risques & charges | 9 500 |
| Actif circulant | | | | Passif circulant | |
| Stocks | 20 000 | 5 000 | 15 000 | Dettes d'exploitation | 25 000 |
| Créances & emplois assimilés | 50 000 | 7 000 | 43 000 | Trésorerie passif | |
| Trésorerie actif | | | | Découverts & crédits d'escompte | 12 160 |
| Titres de placement | 750 | 50 | 700 | | |
| Banques & caisse | 500 | - | 500 | | |
| TOTAL | 240 350 | 101 150 | 139 200 | TOTAL | 139 200 |

Tableau 2 : Compte de Résultat de l'entreprise ABC au 31/12/2003

| | | | |
|--|----------------|---|----------------|
| Achats | 83 000 | Ventes | 214 000 |
| Variation de stocks | 2 000 | Autres produits de l'Activité Ordinaire | 2 500 |
| Transport & autres charges | 22 000 | Reprise de provisions | 1 700 |
| Charges du personnel | 69 000 | Revenus financiers | 400 |
| Dotations aux Amort. & Provisions (1) | 17 000 | Produits des cessions d'immobilisation | 1 600 |
| Frais financiers | 7 100 | | |
| Valeur comptable des cessions d'immob, | 8 500 | | |
| Impôt sur le bénéfice | 4 060 | | |
| Résultat de l'exercice | 7 540 | | |
| TOTAL | 220 200 | TOTAL | 220 200 |

(1) dont frais de recherche & développement 100,
 dont provisions pour créance douteuses 7000, pour dépréciation de stocks 5000, pour litiges 300

¹ Cumul des amortissements et provisions

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Déterminons le Résultat Economique :

| | |
|---|---------------|
| Résultat Net | 7 540 |
| + Impôt sur le Bénéfice | 4 060 |
| ± Résultat Exceptionnel (1600 – 8500 = - 6900) | +6 900 |
| ± Résultat Financier (400 – 7100 = - 6700) | +6 700 |
| = Résultat d'Exploitation | 25 200 |
| - Impôt sur le Bénéfice (sur le Résultat d'Exploitation) | -8 820 |
| + Dotations aux provisions ayant un caractère de réserve ou anticipant des charges futures (7000+5000+300 = 12300) | 12 300 |
| + Dotations à l'amortissement des frais de R & D | 100 |
| RESULTAT ECONOMIQUE | 28 780 |

Tableau 3 : Détermination du résultat économique de l'entreprise ABC au 31/12/03

Calculons le montant des capitaux investis :

| | |
|---|---------------|
| Capitaux propres | 40 540 |
| Amortissements cumulés des frais de R&D | 300 |
| Dettes financières | 52 000 |
| MONTANT DES CAPITAUX INVESTIS | 92 840 |

Tableau 4 : Détermination du montant des capitaux investis dans l'entreprise ABC.

Déterminons maintenant le coût des capitaux investis :

Le coût des capitaux investis est, rappelons le, la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de la dette financière.

Admettons, dans notre exemple, que les investisseurs exigent une rentabilité sur fonds propres (i_K) de 18 % après impôt.

Quant au coût de la dette, (i_D), il se calcule de la manière suivante :

$$i_D = \text{frais financiers} / \text{montant de la dette}$$

C'est-à-dire dans notre cas : $i_D = 7\,100 / 52\,000 = 13.65\%$

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Soit un taux après impôt de : $13.65 \% * (1-35\%^1) = 8.87 \%$

Il en résulte un coût du capital (WACC) égal à :

$$\text{WACC} = (40\,940 / 92\,840) * 0.18 + (52\,000 / 92\,840) * 0.0887$$

$$\text{WACC} = 12.91 \%$$

Calculons enfin l'EVA™ :

| | |
|--------------------------------|---------------|
| Résultat Economique (a) | 28 780 |
| Capitaux Investis (b) | 92 840 |
| Coût des Capitaux Investis (c) | 12.91 % |
| EVA™ = (a) – (b) * (c) | 16 794 |

Tableau 5 : Calcul de l'EVA™ de l'entreprise ABC au 31/12/2003

On peut donc conclure que l'entreprise ABC, sur l'exercice 2003, a créé de la valeur pour un montant de **XOF 16 794 000**.

Mais, la méthode telle que présentée peut-elle directement s'appliquer aux banques ?

¹ Taux d'imposition des entreprises astreinte au régime de l'Impôt Réel en Côte d'Ivoire, en 2004.

Chapitre 2 : L'ADAPTATION DE L'EVA™ A LA BANQUE

L'EVA™ est une méthode initialement développée pour les entreprises industrielles et commerciales. Pour cette raison d'une part et en raison des spécificités de l'activité bancaire d'autre part, son utilisation dans ce secteur nécessite une adaptation particulière.

Cette adaptation concerne aussi bien le résultat économique (section 1) que le coût des capitaux investis (section 2).

Section I : le Résultat Economique Bancaire

Il existe quelques différences dans la détermination du Résultat Economique quand il s'agit d'une banque. Les principales sont : la prise en compte du **résultat financier** (I), la prise en compte de certaines dotations et reprises sur provisions (II), et la prise en compte des profits ou pertes latent(e)s sur portefeuille de placement (III) dans le résultat économique bancaire.

I. L'INCORPORATION DU RESULTAT FINANCIER DANS LE RESULTAT ECONOMIQUE BANCAIRE

Pour les entreprises industrielles et commerciales, le résultat économique n'inclut pas le résultat financier pour les deux raisons suivantes :

- Les charges financières sont incluses dans le coût des capitaux investis et ne doivent donc pas être prises en compte une seconde fois dans le résultat économique.
- Les produits générés par les actifs financiers ne sont pas des produits de l'activité principale et ne sont pas des produits récurrents. Alors que le résultat économique est le résultat de l'activité principale de l'entreprise.

Cette situation est totalement différente en ce qui concerne l'activité bancaire. En effet, la marge d'intérêt est la principale composante du Produit Net Bancaire (PNB)¹ qui est en quelque sorte le "Chiffre d'Affaires" bancaire.

¹ Il comprend en outre les commissions, le résultat de change & les autres produits nets d'exploitation.

En plus, une grande partie du capital utilisé par les banques est de la dette. Ceci étant, il serait difficile de parler de résultat économique dans le domaine bancaire sans prise en compte des charges financières.

II. LA PRISE EN COMPTE DES PROVISIONS ET REPRISES SUR PROVISIONS

Doivent être intégrées au résultat économique d'une banque, les dotations aux provisions réglementées (A) ainsi que les dotations aux provisions pour risques et charges (B).

A. *L'intégration des dotations au Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG) et provisions réglementées*

1. Dotations au FRBG

Le FRBG couvre les risques potentiels permanents inhérents à l'activité bancaire elle-même. Ce fonds ne doit pas avoir été constitué en vue de faire face à des charges diverses ou à des risques probables ou clairement identifiés.

Ces caractéristiques rendent le FRBG très proche des réserves. Ce qui permet de l'intégrer au résultat économique bancaire.

2. Dotations aux provisions réglementées

Le traitement de ces dotations est identique à celui des dotations au FRBG. En effet, les provisions réglementées sont celles dotées en application des textes législatifs et/ou réglementaires, singulièrement en matière fiscale.

Particulièrement pour les banques, il s'agit également des provisions pour crédit à moyen et long terme.

Ces provisions représentent en fait l'équivalent de ressources non libérées d'impôt. Ce qui les assimile à une pré-affectation du résultat. D'où leur intégration au résultat économique bancaire.

B. *L'intégration des dotations aux provisions pour risques et charges*

Les provisions pour risques et charges sont destinées, contrairement au FRBG, à couvrir des risques et charges que des événements survenus ou en cours rendent

probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation est incertaine.

Ces provisions peuvent couvrir des charges futures qui ne naîtront pas pendant la période d'étude. Or l'EVA™ est une méthode de mesure périodique de création (ou destruction) de valeur. C'est pourquoi, les provisions censées couvrir des risques futurs (au delà de la période d'étude) doivent être réintégrées au résultat Economique.

III. LA PRISE EN COMPTE DU RESULTAT LATENT SUR PORTEFEUILLE DE PLACEMENT

Le résultat latent est la somme des plus ou moins-values latentes.

Il y a plus-value latente ou potentielle lorsque la valeur d'estimation d'un actif, en l'occurrence le portefeuille de placement, est supérieure à sa valeur nette comptable (montant pour lequel cet actif figure en comptabilité).

Selon le Plan Comptable Bancaire, en application du principe de prudence, la plus-value latente est exclue du résultat. Or l'EVA étant un outil de mesure périodique, il prend en compte aussi bien le résultat courant réalisé que le "résultat courant potentiel".

Par conséquent, il convient de réintégrer dans le PNB le résultat latent sur l'activité de placement au même titre que le résultat net sur titres de placement.

En définitive, étant donné que le Résultat Economique d'une banque comprend les charges financières, il convient, pour sa détermination, de partir du Résultat Net sur lequel seront pratiqués les retraitements évoqués ci-dessus, de même que les autres retraitements, pour les entreprises industrielles et commerciales, qui restent valables pour la banque.

En somme, si l'on tient compte de la formation des bénéfices telle que présentée par le Plan Comptable Bancaire¹ (PCB), le Résultat Economique Bancaire se détermine de la manière qui suit :

¹ Voir en annexe 1 la formation des bénéfices des Etablissements de Crédit selon le PCB de l'UMOA.

Résultat Economique Bancaire =

Résultat Net

+ *Impôt sur le Résultat Net*

Elimination du Résultat Exceptionnel & du FRBG

- Produits exceptionnels

+ Charges exceptionnelles

+ Dotations aux provisions pour FRBG

- Reprises sur provisions pour FRBG

= *Résultat D'exploitation*

- *Impôt sur Résultat d'Exploitation*

Retraitements comptables bancaires

+ Dotations aux provisions réglementées

- Reprises sur provisions réglementées

+ Dotations aux provisions pour risques et charges

- Reprises sur provisions pour risques et charges

+ Profits latents sur portefeuille de placement

- Pertes latentes sur portefeuille de placement

Retraitements communs avec les entreprises industrielles et commerciales

+ Dotations à l'amortissement de l'impôt différé

+ Dotations à l'amortissement du goodwill

+ Dotation à l'amortissement des frais de recherche & développement

Tableau 6 : Détermination du résultat économique bancaire

La première composante de l'EVA™ étant déterminée, essayons d'étudier la seconde composante, c'est-à-dire le coût des capitaux investis.

Section 2 : Le coût des capitaux investis

Les banques sont de grandes consommatrices de fonds propres. Mais, à la différence des entreprises industrielles et commerciales, ces fonds propres n'ont pas

pour objet le financement de l'exploitation, mais servent plutôt à augmenter la capacité d'intervention de la banque.

En effet, les banques sont astreintes au respect de ratios prudentiels dont le ratio de couverture des Risques Nets Pondérés par les fonds propres ou **ratio Cooke**. Le nouveau dispositif prudentiel entré en vigueur le 1^{er} janvier 2000 dans l'UMOA fixe la norme à 8% minimum, tel que le recommandait BALE I¹.

Ainsi, pour avoir la capacité d'augmenter le niveau de leurs emplois, les banques sont, presque toujours, obligées d'accroître leurs fonds propres.

La détermination du coût des capitaux investis se fait par la multiplication du coût en pourcentage (II) par le montant des capitaux investis (I).

I. LE MONTANT DES CAPITAUX INVESTIS

En matière bancaire, le coût des capitaux investis n'est pas le coût moyen pondéré du capital (fonds propres + dettes) ; mais uniquement le coût des fonds propres durs ou fonds propres de base (FPB).

En effet, les fonds propres bancaires se subdivisent en deux grandes parties² :

- **Les fonds propres de base** qui comprennent, selon le Plan Comptable Bancaire (PCB), le capital et/ou les dotations des succursales, les réserves, les provisions réglementées, le Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG), etc.
- **Les fonds propres complémentaires** (FPC) principalement composés des comptes bloqués d'actionnaires et des emprunts et titres subordonnés à durée déterminée et indéterminée.

Ainsi définis, on remarque que les FPC sont essentiellement composés de dettes. Leurs coût sont, par conséquent, déjà pris en compte dans la détermination du résultat économique bancaire. En tenir compte une seconde fois dans le coût des capitaux investis aurait pour conséquence de réduire irrégulièrement l'EVATM.

¹ Voir en annexe 3 l'état de calcul du ratio Cooke dans l'UMOA.

² Voir en annexe 2 l'état de calcul des Fonds Propres Effectifs dans l'UMOA.

Lorsqu'il s'agit de mesurer la performance de sous-entités d'une entreprise tels que les centres de profit, il se pose alors la délicate question de l'allocation des fonds propres. En effet, après avoir déterminé le Résultat Economique réalisé par un centre de profit, il faut déterminer le montant des fonds propres qui lui sont alloués, afin d'en déterminer le coût et de calculer in fine la valeur créée (ou détruite) par ce centre. Il existe trois (3) types d'allocation de fonds propres :

A. Allocation fondée sur les fonds propres réels (comptables)

Elle consiste à prendre en compte les capitaux propres ou fonds propres sociaux tels qu'ils apparaissent au passif du bilan comptable d'une banque. Il s'agit ici d'une approche par entité juridique et non par entité de gestion. Les principaux éléments constituant les capitaux d'une entité juridique bancaire sont :

- Le capital social
- Les réserves
- Le Report à Nouveau (RAN)
- Le Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG).

Le principal intérêt de l'allocation basée sur les fonds propres réels est que ces fonds propres sont connus avec certitude et précision.

En revanche, cette allocation ne peut être que globale. Elle ne peut, en effet, pas être appliquée à l'intérieur d'une entité pour déterminer les fonds propres alloués à chaque centre de gestion ou chaque activité ou métier.

En outre, les fonds propres comptables ne sont pas toujours représentatifs du niveau des risques.

B. L'allocation fondée sur les fonds propres prudentiels

Cette méthode consiste à appliquer un coefficient multiplicateur aux risques pondérés afin d'obtenir un montant des fonds propres prudentiels.

Selon ROUACH & NAULLEAU, ce coefficient peut être :

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

- soit le pourcentage de noyau dur réel de la banque (référence faite au ratio Cooke)
- soit un pourcentage normatif allant de 4% à 8%.

Dans la pratique, un taux intermédiaire est choisi. Par exemple 6%, correspondant à 75 % de la valeur minimale du ratio Cooke.

L'avantage d'allouer les fonds propres selon la réglementation prudentielle est indéniable. En effet, la méthode reflète, mieux que l'allocation basée sur les fonds propres réels, les risques par un centre de profit par exemple.

Par ailleurs, en plus de s'inscrire dans le contexte de calcul du ratio Cooke (qui est obligatoire), cette méthode d'allocation a l'avantage d'être simple.

Cependant, elle apparaît beaucoup trop sommaire pour appréhender finement le risque. Par exemple, les grandes entreprises, bénéficiant d'un très bon rating (voire AAA), sont actuellement pondérées à 100 % dans le ratio Cooke ; au même titre que les PME les plus risquées.

En outre, le ratio Cooke ne s'applique pas à certaines activités qui prennent de plus en plus d'ampleur dans les banques telles que la gestion d'actifs, le conseil, la monétique, etc.

Ce dernier inconvénient peut être corrigé en procédant à une allocation normative de fonds propres pour certaines activités non appréhendées de façon pertinente par le ratio Cooke. Notamment, pour la gestion d'actifs, les fonds propres alloués peuvent représenter un certain pourcentage normatif des actifs gérés par l'établissement.

C. Allocation fondée sur les fonds propres économiques

Cette allocation repose sur un principe de probabilisation statistique des risques.

1. Définition et nature des fonds propres économiques

Si on considère un ensemble de créances données, on constatera un risque statistique d'apparition de pertes au cours des années, qui peut être représenté par la figure suivante :

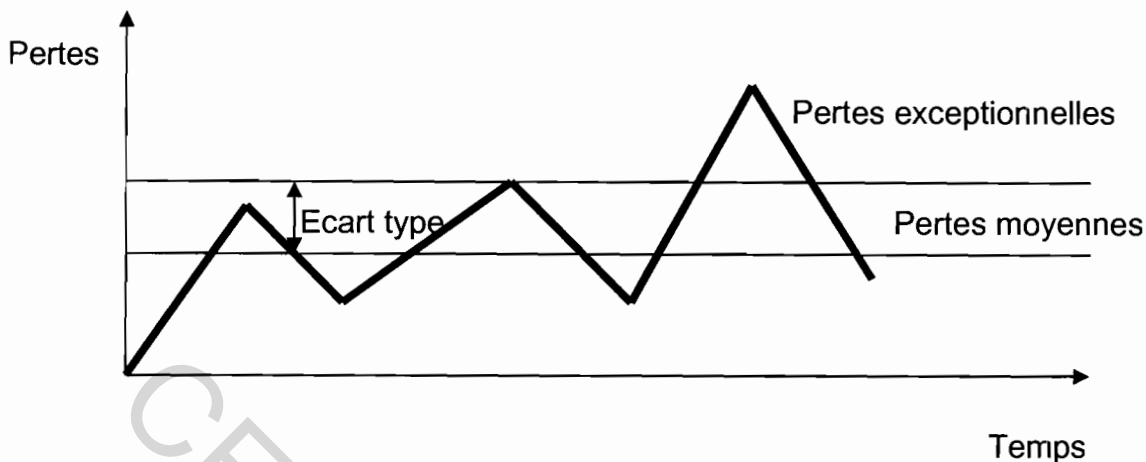


Figure 1 : Formalisation du risque statistique d'apparition de pertes¹

Ainsi, la perte peut être analysée en deux composantes :

- Une composante prévisionnelle qui correspond en fait à la perte moyenne,
- Et une composante exceptionnelle.

a) La perte prévisionnelle

C'est la perte moyenne annuelle constatée au cours des années. Elle nécessite une couverture par un provisionnement ex-ante. Et elle est fonction de trois (3) paramètres :

- La probabilité de défaut de contrepartie, qui dépend notamment de la qualité ou de la classe du risque du débiteur.
- Le montant de l'exposition, c'est-à-dire le montant de la créance du débiteur au moment du défaut.
- La probabilité de récupération, c'est-à-dire le montant récupéré lors de la liquidation des actifs du débiteur.

Soit la formule:

Pertes prévisibles = probabilité de défaut

X (encours – garanties) à la date du défaut

X (1– taux de recouvrement sur les actifs non garantis)

¹ Extrait de "Contrôle de gestion bancaire et financier", 4^{ème} Edition, M. ROUACH et G. NAULLEAU

b) La perte imprévisible

Elle correspond à la partie à couvrir par les capitaux propres. En fait, c'est le niveau de fonds propres requis pour couvrir le risque de perte exceptionnelle qu'on appelle fonds propres économiques.

Il est fonction de l'écart type de la série ; sachant toutefois qu'une couverture totale du risque maximal paraît pratiquement impossible, car trop coûteuse en fonds propres pour la banque.

Dans la pratique, l'appréciation des fonds propres économiques nécessaires (X fois l'écart type) est une décision émanant de la Direction Générale de la Banque. Cette décision prend en considération la réglementation de l'activité concernée et le niveau de risque maximal que la banque accepte de couvrir.

Cette démarche se rapproche de celle connue sous l'appellation RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) ou rentabilité ajustée par le risque, développée initialement par Bankers Trust aux Etats-Unis et qui se répand actuellement dans les grandes banques internationales.

2. Le RAROC

Le RAROC se détermine de la manière suivante :

$$\text{RAROC} = (\text{Revenu} - \text{Coût} - \text{Pertes moyennes}) / \text{Capital Economique}$$

Selon cette méthode, le ratio RAROC peut se calculer par opération et sur la base des revenus attendus. Soit :

$$\text{RAROC} = (\text{Marge nette générée par l'opération de crédit} - \text{Pertes moyennes}) / \text{Fonds Propres Economiques affectés à l'opération}$$

En fait, la méthode RAROC repose avant tout sur la nécessité d'évaluer et de couvrir les pertes inhérentes à l'activité bancaire, notamment à l'activité de crédit.

En effet, pour un crédit particulier le banquier doit évaluer une perte moyenne statistiquement attendue qui doit être couverte par les revenus générés par le crédit. Autrement dit, cette perte moyenne doit être incluse dans la tarification du crédit en question de sorte que les flux provenant des remboursements permettent de la

couvrir. Ainsi, la rentabilité ajustée par le risque donne une indication sur la rentabilité de l'opération de crédit, corrigée du risque encouru.

L'allocation basée sur les fonds propres économiques permet donc une allocation plus fine des fonds propres car pouvant nous permettre de mesurer précisément (opération par opération, client par client, activité par activité) la consommation des fonds propres en fonction des risques encourus. C'est pourquoi, elle est considérée comme la plus pertinente des trois (3) méthodes exposées.

Cependant, elle a l'inconvénient d'être plus lourde et coûteuse à mettre en place, car elle repose sur un important dispositif statistique.

Le montant des FPB étant déterminé, il faut maintenant en calculer le coût.

II. LE COUT (EN POURCENTAGE) DES FONDS PROPRES BANCAIRES

Le coût des Fonds Propres est, il faut le rappeler, une exigence de rentabilité des investisseurs. Il est essentiel pour le calcul de l'EVA™ que cette exigence soit le plus proche possible de la réalité, même si des doutes peuvent subsister quant à sa rationalité.

Si le montant des fonds propres bancaires diverge de celui des fonds propres des entreprises industrielles et commerciales, tel n'est pas le cas en ce qui concerne le coût de ces fonds propres. En effet, ce sont les mêmes méthodes évoquées dans la première partie¹ qui sont utilisées.

Seulement, puisqu'il s'agit d'un secteur bien précis, le Capital Asset Pricing Model peut s'appliquer par rapport aux entreprises cotées du secteur au lieu de considérer le marché dans son ensemble.

Dans l'UEMOA, sur les quatre-vingt-dix-huit (98) banques et établissements financiers au 31 décembre 2004, seules cinq (5) ont leurs actions cotées à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières. Utiliser une méthode du type CAPM pour estimer la rentabilité exigée serait peu fiable sur un tel marché, encore à l'état embryonnaire. Pour remédier à cela, l'on peut procéder par enquête pour avoir l'exigence de rentabilité des investisseurs pour le secteur bancaire. Cette enquête, à l'échelle du secteur peut s'avérer périlleuse, surtout s'il n'existe pas de consensus.

¹ CAPM ou taux OAT majoré d'une prime de risque

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Pour contourner cette difficulté, il convient de se limiter à une enquête sur la rentabilité exigée par les actionnaires de la structure étudiée.

Pour ECOBANK Côte d'Ivoire, notre petite enquête nous permet de situer l'exigence de rentabilité des actionnaires ces dernières années autour de 15 % après impôt. Ce taux peut se décomposer analytiquement comme suit :

- Taux sans risque (Risk free rate) : taux de l'emprunt **BOAD 99-09** → 6.25% minoré de 0.25, la BOAD (Banque Ouest Africaine De Développement)¹ n'étant pas un Etat. Soit risk free rate = **6%**
- Prime de risque (Risk premium) : Par déduction, 15% - 6% = **9%**

Cette prime peut paraître excessive. Mais le plus important est que ce taux reflète l'exigence réelle de rentabilité. Ce qui est le cas.

¹ Les Etats n'émettent pas d'obligations à long terme et celles émises par la BOAD sont de loin les plus sûres du marché.

CONCLUSION Partie I

L'EVA™ est l'une des méthodes les plus utilisées en ce moment par les entreprises engagées dans le Value-Based Management.

Ce succès est non seulement dû à la pertinence de la méthode, à sa simplicité relative, mais aussi à la multiplicité des utilisations qu'on peut en faire.

Initialement conçue pour les entreprises industrielles et commerciales, son application aux banques nécessite une adaptation particulière.

Cette adaptation ayant été exposée en tenant compte de la réglementation bancaire en vigueur dans l'UMOA, nous pouvons maintenant étudier la création (destruction) de valeur à ECOBANK Côte d'Ivoire.

**Partie II : MESURE DE LA CREATION (DESTRUCTION) DE VALEUR A
ECOBANK COTE D'IVOIRE**

Cette partie se déclinera en deux chapitres. Dans un premier temps, nous étudierons la valeur créée aux niveaux de la banque prise dans son ensemble. Dans un second temps, dans l'impossibilité de mesurer la création de valeur par centre de profit, nous exposerons la démarche à suivre par ECOBANK Côte d'Ivoire pour y arriver.

**Chapitre 1 : LA CREATION (DESTRUCTION) DE VALEUR A
ECOBANK COTE D'IVOIRE**

Au début de la décennie 1980, l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par les banques étrangères et les banques d'Etat. Il n'existait pratiquement pas de banque commerciale en Afrique de l'Ouest appartenant à des intérêts privés africains qui en contrôlaient la gestion.

Face à ce constat, la Fédération des Chambres de Commerce de l'Afrique de l'Ouest initiait un projet de création d'une institution bancaire régionale du secteur privé en Afrique de l'Ouest, et transmettait l'exécution de ce projet à Ecopromotions S.A. créée à cet effet en août 1984.

Un an plus tard, le 3 octobre 1985, Ecobank Transnational Incorporated (ETI) était constituée, avec le statut de société de holding de banque, la première du genre en Afrique de l'Ouest. Avec un capital autorisé de 100 millions de dollars E.U., le capital initial libéré de 32 millions de dollars E.U. était mobilisé auprès de mille deux cent (1200) personnes physiques et morales, originaires de quatorze (14) pays de l'Afrique de l'Ouest. L'actionnaire le plus important est le Fonds de Coopération, de Compensation et de Développement de la CEDEAO¹.

Aujourd'hui, le Groupe ECOBANK confirme sa vocation d'institution bancaire régionale. Le groupe emploie plus de mille sept cent (1.700) professionnels. Il a un réseau de plus de quatre-vingt (80) agences et bureaux dans douze (12) pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre.

En 2003, le total bilan de ETI atteint les 1.523 millions de dollars E.U.. La même année, le résultat net est de 30,2 millions de dollars E.U. dont 22,2 millions constituent la part du groupe.

¹ Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

Au nombre des Filiales de ETI, on compte ECOBANK Côte d'Ivoire. Celle-ci a été créée en 1989, en même temps que ECOBANK Nigeria.

En fin 2004, ECOBANK Côte d'Ivoire employait un effectif de deux cent soixante (260) professionnels et son réseau s'étendait à huit (8) agences. La même année, son total bilan s'élevait à 132,526 milliards de Francs CFA, avec un capital social de 3,226 milliards de Francs CFA.

La structure organisationnelle de Ecobank Côte d'Ivoire présente onze (11) départements¹ dont le Consumer Banking (qui regroupe toutes les agences et traite avec la clientèle privée), le Commercial Banking (dédié au Petite & Moyennes Entreprises), l'Institutional Banking (spécialisé dans la clientèle institutionnelle et les grandes entreprises) et la Trésorerie (qui est en charge de la gestion des opérations de change, des relations avec les correspondants, de l'Asset & Liability Management ou Gestion Actif-Passif ; en un mot de la gestion de la rentabilité de la banque).

L'analyse sommaire des derniers états financiers publiés par ECOBANK Côte d'Ivoire montre des résultats comptables nets positifs en 2002 et 2003. Mais la banque a-t-elle pour autant créé de la valeur pour ses actionnaires ?

Dans ce chapitre, nous allons essayer de répondre à cette interrogation en procédant, sur trois années consécutives, au calcul de la valeur créée (détruite) par ECOBANK Côte d'Ivoire.

Concrètement, il s'agira de présenter le mode de calcul après avoir présenté les données utilisées.

Section 1 : Données utilisées

Pour notre étude, nous avons pu avoir à notre disposition les bilans, comptes de résultat et annexes tels que présentés dans les rapports annuels 2001, 2002 et 2003 de ECOBANK Côte d'Ivoire. Pour en faciliter l'utilisation, nous avons légèrement modifié leur présentation pour aboutir à ce qui suit (les montants sont en milliers):

¹ Voir en annexe 4 l'organigramme de ECOBANK CI au 28/01/2005.

I. LES BILANS 2001, 2002, 2003

| ACTIF | BRUT | A & P ¹ | NET | BRUT | D A P | NET | BRUT | D A P | NET |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| | 31-déc-03 | | | 31-déc-02 | | | 31-déc-01 | | |
| Opérations de trésorerie & interbancaires | 23 988 908 | - | 23 988 908 | 27 824 984 | - | 27 824 984 | 25 316 815 | - | 25 316 815 |
| Titres de placements | 8 276 604 | - | 8 276 604 | 3 703 965 | - | 3 703 965 | 3 782 894 | - | 3 782 894 |
| Avances & prêts à la clientèle | 84 427 815 | 5 186 361 | 79 241 454 | 72 946 505 | 4 427 515 | 68 518 990 | 63 036 828 | 4 678 462 | 58 358 366 |
| Comptes d'ordre divers & autres éléments d'actif | 4 091 363 | - | 4 091 363 | 4 929 483 | - | 4 929 483 | 6 395 490 | - | 6 395 490 |
| Dépôts & cautionnement | 155 798 | - | 155 798 | 138 709 | - | 138 709 | 127 975 | - | 127 975 |
| Immobilisations corporelles | 5 581 295 | 3 249 616 | 2 331 679 | 4 504 388 | 2 787 257 | 1 717 131 | 3 879 787 | 2 393 722 | 1 486 065 |
| Immobilisations incorporelles | 495 020 | 245 534 | 249 486 | 395 413 | 202 974 | 192 439 | 371 531 | 171 218 | 200 313 |
| Titres de participation | 426 500 | - | 426 500 | 866 500 | - | 866 500 | 866 500 | - | 866 500 |
| TOTAL ACTIF | 127 443 303 | 8 681 511 | 118 761 792 | 115 309 947 | 7 417 746 | 107 892 201 | 103 777 820 | 7 243 402 | 96 534 418 |
| PASSIF | 31-déc-03 | | | 31-déc-02 | | | 31-déc-01 | | |
| Opérations de trésorerie & interbancaires | 12 292 025 | | | 12 930 482 | | | 23 715 662 | | |
| Dépôts, comptes courants & sommes dues à la clientèle | 81 452 890 | | | 70 474 253 | | | 62 773 335 | | |
| Comptes d'ordre divers & autres comptes de passif | 7 218 845 | | | 14 110 342 | | | 3 688 649 | | |
| Provisions pour risques & charges | 524 796 | | | 1 160 228 | | | 801 892 | | |
| Emprunts à terme | 9 000 000 | | | 3 000 000 | | | 2 500 000 | | |
| Fonds propres | 6 199 039 | | | 4 378 227 | | | 4 572 005 | | |
| Résultat de l'exercice | 2 074 197 | | | 1 838 669 | | | - | | |
| TOTAL PASSIF | 118 761 792 | | | 107 892 201 | | | 96 534 419 | | |

Tableau 7 : Bilans 2001, 2002 & 2003 de Ecobank Côte d'Ivoire

¹ Cumul des amortissements et provisions

II. LES COMPTES DE RESULTAT 2001, 2002, 2003

| COMPTE DE RESULTAT | 31-déc-03 | 31-déc-02 | 31-déc-01 |
|---|----------------------|--------------------|------------------|
| Intérêts & produits assimilés reçus | 7 064 651 | 6 746 508 | 7 020 297 |
| Intérêts servis & charges assimilées | 1 828 237 | 2 139 599 | 3 133 882 |
| Produits nets d'intérêts & revenus assimilés | 5 236 414 | 4 606 909 | 3 886 415 |
| Commissions nettes | 3 509 635 | 2 734 554 | 2 079 977 |
| Produits de change | 1 790 699 | 1 653 476 | 1 330 826 |
| Autres produits net d'exploitation | 1 323 759 | 401 285 | 1 293 789 |
| PRODUIT NET BANCAIRE | 11 860 507 | 9 396 224 | 8 591 007 |
| Produits de cession des immobilisations | 2 090 | 8 277 | 1 650 |
| Provisions pour créances douteuses & risques | 317 934 | 532 813 | 2 406 069 |
| Frais de personnel | 3 451 425 | 2 579 414 | 2 214 987 |
| Dotations aux amortissements | 616 665 | 524 004 | 500 171 |
| Frais divers de gestion | 3 392 689 | 3 188 269 | 2 682 561 |
| Frais divers de gestion | 7 460 779 | 6 291 687 | 5 397 719 |
| Produits exceptionnels | 9 132 | 13 104 | 13 271 |
| Produits sur exercices antérieurs | 91 378 | 58 834 | 19 899 |
| Pertes exceptionnelles | 585 736 | 119 857 | 1 841 342 |
| Pertes sur exercices antérieurs | 859 581 | 138 907 | 462 867 |
| Résultats exceptionnels nets | - 1 344 807 - | 186 826 - | 2 271 039 |
| RESULTAT AVANT IMPOT | 2 739 077 | 2 393 175 - | 1 482 170 |
| Impôt BIC | 664 880 | 554 506 | 34 954 |
| RESULTAT NET | 2 074 197 | 1 838 669 - | 1 517 124 |

Tableau 8 : Comptes de résultats 2001, 2002 & 2003 de Ecobank Côte d'Ivoire

III. LES PROVISIONS EN 2001, 2002, 2003

| PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES & RISQUES | 2003 | 2002 | 2001 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Provisions pour créances en souffrance | 1 711 061 | 1 456 248 | 2 031 615 |
| Provisions pour comptes à recevoir filiales | - | 435 180 | 290 000 |
| Provisions fraudes | - | 156 716 | 811 683 |
| Provisions pour RBG | 31 859 | - | - |
| Autres provisions | 710 743 | 492 463 | 331 399 |
| SOUS TOTAL PROVISIONS | 2 453 663 | 2 540 607 | 3 464 697 |
| Reprises de provisions pour créances | 979 801 | 1 869 472 | 925 513 |
| Reprises de provisions pour risques & charges | 1 084 542 | 138 322 | 126 859 |
| Reprises de provisions pour RBG | 49 715 | - | - |
| Récupérations de créances amorties | 21 671 | - | 6 256 |
| SOUS TOTAL REPRISES | 2 135 729 | 2 007 794 | 1 058 628 |
| TOTAL PROVISIONS NETTES | 317 934 | 532 813 | 2 406 069 |

Tableau 9 : Provisions 2001, 2002 et 2003 à Ecobank Côte d'Ivoire

Section 2 : Présentation des résultats obtenus

La méthode que nous avons retenue est l'EVA™, faut-il le rappeler. Le tableau ci-après nous présente donc l'Economic Value Added de ECOBANK Côte d'Ivoire en 2001, 2002 et 2003.

CALCUL DE L'EVA™

| | 2003 | 2002 | 2001 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Résultat Net | 2 074 197 | 1 838 669 | 1 517 124 |
| Impôt sur le Bénéfice | 664 880 | 554 506 | 34 954 |
| - Produits exceptionnels | 102 600 | 80 215 | 34 820 |
| + Charges exceptionnelles | 1 445 317 | 258 764 | 2 304 209 |
| + Dotations aux provisions pour FRBG | 31 859 | - | - |
| - Reprises sur provisions pour FRBG | 49 715 | - | - |
| Résultat d'Exploitation (REx) | 4 063 938 | 2 571 724 | 787 219 |
| Impôt sur le bénéfice (calculé sur le Résultat d'Exploitation; soit 35% .REx) | 1 422 378 | 900 103 | 275 527 |
| + Dotations aux provisions pour risques et charges | - | - | - |
| - Reprises sur provisions pour risques et charges | 2 086 014 | 2 007 794 | 1 058 628 |
| RESULTAT ECONOMIQUE BANCAIRE (REB) | 3 400 302 | 1 464 033 | 4 118 |
| Fonds propres de base (*) | 4 899 039 | 3 078 227 | 3 055 317 |
| Dotations nettes aux provisions pour créances douteuses et risques (**) | 335 790 | 532 813 | 2 406 069 |
| Résultat net | 2 074 197 | 1 838 669 | 1 517 124 |
| CAPITAL INVESTI (K) | 7 309 026 | 5 449 709 | 3 944 262 |
| Coût des fonds propres (c) en % | 15 | 15 | 15 |
| Coût du capital investi (c.K) | 1 096 354 | 817 456 | 591 639 |
| EVA™ (REB - cK) | 2 303 948 | 646 577 | 587 522 |

(*) Selon la DEC 2060 en annexe 2

(**) Voir calcul au Tableau 9 / page 33

Tableau 10 : Calcul de l'EVA™ 2001, 2002, 2003 de ECOBANK Côte d'Ivoire

Il ressort de notre étude que ECOBANK Côte d'Ivoire crée de la valeur sur les deux dernières années d'étude, et détruit de la valeur en 2001.

La courbe d'évolution de la page suivante présente une pente positive. Ce qui traduit une croissance de l'EVA™ au fil des ans.

Mais d'où provient cette croissante création de valeur? Comment arriver à mesurer la contribution des différents centres de profit ? C'est à cette dernière question que nous allons essayer de répondre dans le chapitre qui suit.

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

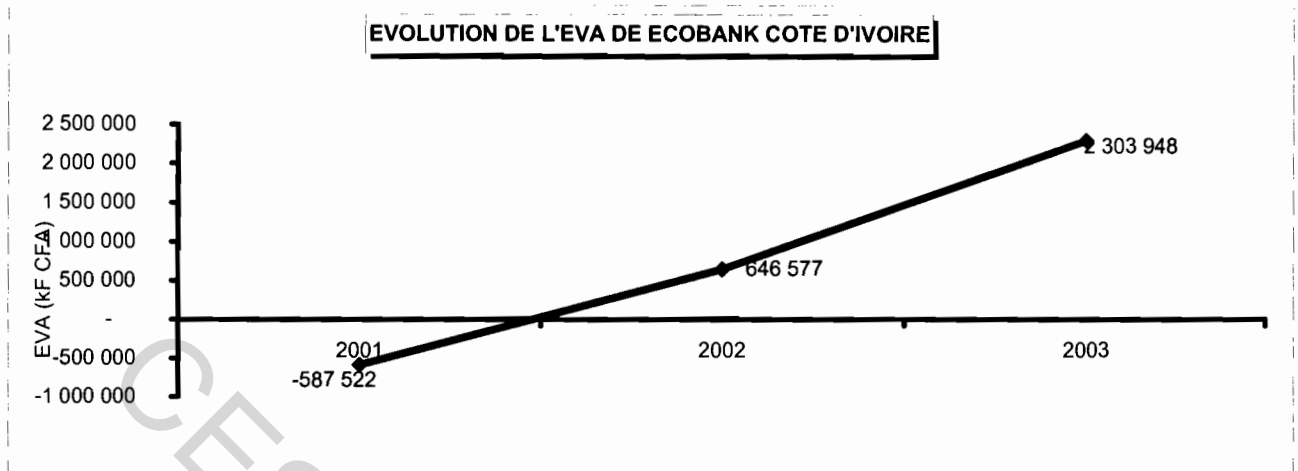


Figure 2 : Evolution de l'EVA™ de ECOBANK Côte d'Ivoire

Chapitre 2 : MESURE DE PERFORMANCE DES CENTRES DE PROFIT

Pour une analyse plus fine de la valeur créée par ECOBANK Côte d'Ivoire, il est nécessaire de mesurer la création de valeur au niveau de chaque centre de profit.

L'intérêt d'une telle analyse paraît évident. En effet, elle permettrait de mieux orienter la stratégie de la banque. Celle-ci, connaissant les segments (secteurs) créateurs ou destructeurs de valeur, saura mieux orienter ses investissements.

Ainsi, les fonds propres seront alloués, non pas à vue, mais dans le sens souhaité par la banque. Elle sera certainement amenée à allouer ses fonds propres dans les secteurs ayant la plus forte contribution à la création de valeur. Mais si pour des raisons stratégiques ou commerciales, elle doit allouer des fonds propres à un secteur peu créateur ou même destructeur de valeur, elle le ferait en toute connaissance de cause.

Enfin, ECOBANK Côte d'Ivoire disposerait d'un outil pertinent de mesure de performances de ses centres de profits.

Mais que doit faire ECOBANK Côte d'Ivoire pour y parvenir ?

Pour répondre à cette interrogation, nous exposerons d'une part les prérequis pour la détermination du résultat économique par centre de profit (section 2) ; et d'autre part la démarche pour la détermination du coût des capitaux investis par centre de profit (section 3).

Mais avant, il nous semble nécessaire de présenter les centres de profit de ECOBANK Côte d'Ivoire (section 1).

Section 1 : Les principaux centres de profit à ECOBANK Côte d'Ivoire

ECOBANK Côte d'Ivoire comprend quatre (4) principaux centres de profit. Ces centres sont en fait des départements, tel qu'on peut le voir dans l'organigramme de la banque présenté en annexe 4. Il s'agit du Consumer Banking, du Commercial Banking, de l'Institutional Banking et de la Trésorerie.

Lesdits centres sont appuyés par des centres de coût ou départements supports.

I. LE CONSUMER BANKING (CS)

Ce centre traite de la clientèle privée. En effet, il regroupe les huit (8) agences que compte la banque. Outre la vente des produits de la banque, il lui est assigné comme principale mission la mobilisation de ressources à moindre coût.

II. LE COMMERCIAL BANKING (CBG)

Ce département est dédié aux Petites et Moyennes Industries (PMI) et aux Entreprises (PME) ; notamment aux entreprises exportatrices de matières premières (café, cacao, etc.). C'est pourquoi, il lui est plutôt assigné comme mission principale la recherche d'emplois bien rémunérés, mais à des risques mesurés.

III. L'INSTITUTIONAL BANKING (IBG)

Ce département est spécialisé dans la clientèle institutionnelle et les grandes entreprises. Il a une double mission de collecte de ressources et de recherche d'emplois, sur ce segment hautement concurrentiel.

IV. LA TRESORERIE

Comme toute trésorerie dans une banque de type anglo-saxon, elle a pour principale mission de garantir la rentabilité de ECOBANK Côte d'Ivoire, en lui assurant notamment une marge nette adéquate.

C'est donc à juste titre qu'elle est en charge de l'Asset & Liability Management (ALM). Conformément aux attributions liées à cette fonction, la Trésorerie a sous sa responsabilité la gestion des risques encourus par la banque. Il s'agit notamment :

- ◆ du risque de liquidité / illiquidité,
- ◆ du risque de taux (intérêt et change)
- ◆ du risque réglementaire.

Mais à ECOBANK Côte d'Ivoire, la trésorerie est considérée comme un centre de profit pour son activité sur le marché des changes. En effet, avec le traitement des ordres de transfert de la clientèle et par les achats / ventes de devises sur ce

marché, elle contribue au Produit Net Bancaire en procurant un résultat de change, partie intégrante du budget global de la banque.

Les principaux centres de profit étant présentés, nous allons maintenant voir comment procéder pour déterminer leur contribution à la valeur créée à ECOBANK Côte d'Ivoire.

Section 2 : Le résultat économique bancaire par centre de profit

La détermination du résultat économique par centre de profit ne diffère pas de ce qui a été fait au niveau de la banque prise entièrement. En effet, les retraitements évoqués antérieurement sont les mêmes utilisés ici. Chaque centre de profit est en fait considéré analytiquement comme une entité. Ce qui implique que chacun dispose d'un compte de résultat. C'est le retraitement de ce dernier qui nous permettra d'obtenir notre résultat économique.

Dans cette section, il s'agira donc d'exposer la démarche à suivre pour aboutir à un résultat net par centre de profit. C'est pourquoi, nous présenterons dans un premier temps le calcul du PNB par centre de profit et dans un second temps l'allocation des charges de la banque à ces centres.

I. LA DETERMINATION DU PNB PAR CENTRE DE PROFIT

De façon analytique, le PNB est en fait l'agrégation de trois postes : la marge sur intérêts, les commissions perçues, les produits et charges divers. Ainsi, déterminer le PNB par centre de profit revient à répartir chacun de ces trois postes par centre de profit.

A. Les produits et charges divers.

Ils correspondent principalement aux produits du portefeuille de titres de la banque, ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires. Notamment, les placements et emprunts sur le marché monétaire et le gain de change (à distinguer des commissions de change).

La quasi-totalité de ces produits résulte de l'activité de trésorerie. C'est pourquoi, ils doivent tout simplement rentrer dans le PNB de la Trésorerie.

B. Les commissions par centre de profit

Les commissions perçues sont liées à l'activité de service de la banque. Il s'agit par exemple des commissions sur l'Internet Banking, le SMS Banking (ECOCEL), ou encore les commissions de garantie, commissions de change, etc.

Ces commissions peuvent être divisées, techniquement, en deux groupes :

- ◆ Les commissions bancaires telles que les commissions de mouvement, de change, etc.
- ◆ Les commissions financières comme les commissions d'ingénierie.

La répartition des commissions bancaires doit se faire le plus directement possible. Par exemple, les commissions de change issues d'un transfert ordonné par un client IBG doivent naturellement être allouées à IBG.

Mais lorsqu'on se retrouve dans une situation où les produits sont gérés par un centre de profit du siège et commercialisés par les départements commerciaux (le Consumer Banking à travers ses agences par exemple), il convient de mettre en place une clé de répartition des commissions perçues.

Par exemple, si la "SICAV¹ Privilège" de ECOBANK Côte d'Ivoire commence à fonctionner, les commissions dégagées devront être partagées entre le centre de profit qui gère ce produit et le réseau d'agences du Consumer Banking qui le commercialise.

Ceci peut donner lieu à d'âpres discussions. C'est pourquoi, il est souhaitable dans ces cas d'aboutir à des "conventions analytiques" de répartition des commissions entre toutes les parties concernées. A cet effet, un "manuel des conventions analytiques" peut être tenu et régulièrement mis à jour.

Qu'en est-il de la détermination de la marge sur intérêt par centre de profit ?

¹ Société d'Investissement à Capital Variable

C. La marge sur intérêts par centre de profit

Si les commissions sont relativement simples à allouer aux centres de profit, tel n'est pas le cas pour la marge d'intérêts.

En effet, les centres de profit de la banque génèrent à la fois des ressources (comme les dépôts clientèle) que des emplois (tels les prêts accordés à la clientèle). Ces emplois et ressources génèrent respectivement des recettes- intérêts versés par la clientèle- et des charges- intérêts payés sur les dépôts de la clientèle.

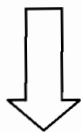
Comment arriver alors à déterminer, avec des ressources et emplois d'origines si diverses, la marge sur intérêts par centre de profit ?

La réponse à cette interrogation se trouve dans l'utilisation de **taux de cession interne**. En effet, la marge sur chaque prêt ou chaque dépôt doit être mesurée à un taux de cession interne adéquat. Quel est donc ce taux¹ ?

1. La marge d'intérêts sur les dépôts

Considérons un Dépôt à Terme (DAT) de 100.000.000 FCFA collecté auprès d'un client du Consumer Banking à 4 %. Quelle est la marge sur ce DAT ?

Marge sur ce DAT = Taux de placement de ces 100.000.000 FCFA – Taux de rémunération de ces 100.000.000 FCFA



?



4%

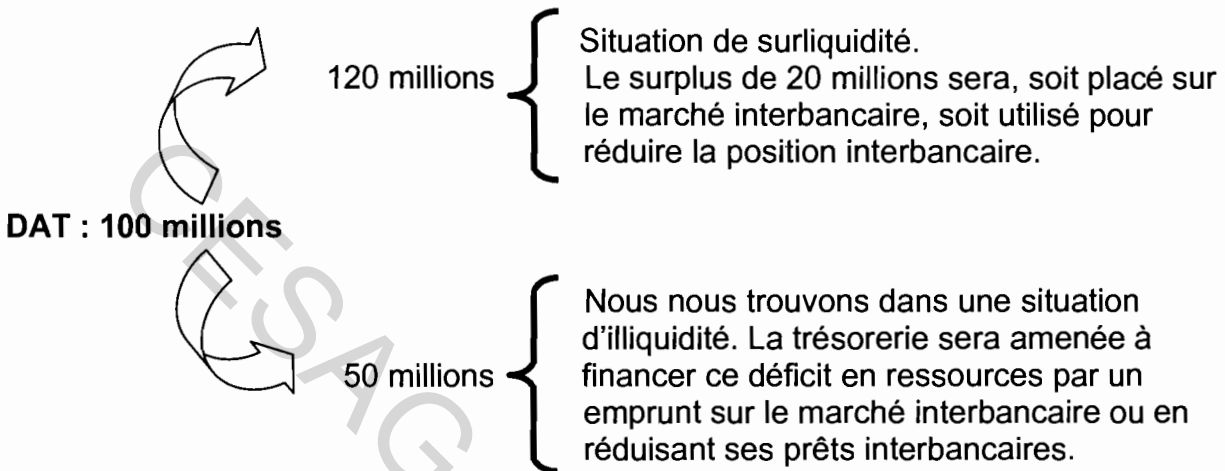
Le taux de rémunération est connu. Il est de 4 %. Mais, il est difficile de savoir à quel emploi exact va servir ce DAT. Sera-t-il investi dans un prêt à taux élevé au Commercial Banking ou au contraire dans un prêt à faible rémunération à Institutional Banking ?

Pour trouver le taux de cession interne, il est nécessaire de répondre à la question suivante :

¹ Le raisonnement qui va suivre est emprunté aux Professeurs Jean DERMINE et Youssef BISSADA de l'INSEAD, [2002], "Asset & Liability Management, a guide to value creation & risk control".

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Supposons qu'ECOBANK Côte d'Ivoire ait collecté un montant total de 100 millions F CFA de DAT, dont elle a besoin. Que ferait la banque si elle avait collecté 120 millions FCFA au lieu de 100 millions, ou si elle avait collecté seulement 50 millions FCFA.



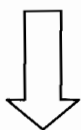
Ainsi, la position interbancaire est utilisée comme un régulateur de la liquidité de la banque. La variation des dépôts collectés par la banque a un impact direct sur la position interbancaire.

Pour s'assurer que les centres de profit collecteurs de ressources (Consumer Banking, Commercial Banking, Institutional Banking) prennent cet état de fait en compte, le taux de cession interne auquel la Trésorerie rémunérera les dépôts sera le taux du marché interbancaire.

2. La marge d'intérêt sur les prêts

Similairement à notre raisonnement sur les dépôts, le calcul de la marge sur les prêts accordés par le Commercial Banking, par exemple, se fera de la manière suivante :

Marge sur un prêt = Taux d'intérêt payé par le client sur ce prêt – Coût de la ressource ayant financé ce prêt



Connu



?

Dans le cas des prêts, c'est le revenu perçu par la banque qui est connu avec précision. Par contre, le coût de la ressource ayant servi au financement du prêt doit être estimé.

Comme dans le cas des dépôts, la variation dans le volume des emplois clientèle se gère à travers la position interbancaire.

En effet, l'augmentation des emplois clientèle, toutes choses égales par ailleurs, sera financée par une baisse des prêts interbancaires ; quand une baisse des emplois de ECOBANK Côte d'Ivoire, ceteris Paribus, entraînera une hausse des prêts interbancaires.

Et si la variation du volume des prêts à la clientèle a un impact sur la position interbancaire, les managers des départements commerciaux doivent recevoir le bon signal.

Par conséquent, le taux de cession interne applicable aux prêts est aussi le taux interbancaire.

Mais quel taux interbancaire utiliser ? Quand on sait qu'il existe aussi bien des taux à un (1) jour, une semaine, deux semaines, un mois, que des taux à trois (3) mois, six (6) mois, neuf (9) mois, douze (12) mois, voire plus.

3. De la maturité du taux interbancaire à utiliser

Pour la détermination de la maturité à utiliser, une règle simple peut s'appliquer :

La règle de l'"**adossement des maturités**". Par exemple, on utilisera le taux interbancaire de trois (3) mois comme taux de rémunération d'un dépôt de trois (3) mois; et on retiendra comme taux de refinancement d'un prêt d'un an, le taux interbancaire à un an.

Ce principe, en plus d'être totalement intuitif, est en fait une protection des responsables des départements commerciaux contre les fluctuations du taux interbancaire.

II. LA REPARTITION DES CHARGES PAR CENTRE DE PROFIT

Après le calcul du PNB par centre de profit, il est maintenant nécessaire de procéder à la mise en place d'une méthode d'affectation des charges d'exploitation pour aboutir à la détermination du résultat net par centre de profit.

Il s'agira ici de présenter l'architecture générale du système d'affectation des charges aux centres de profit.

Selon Michel ROUACH et Gérard NAULEAU, celle employée dans la plupart des banques peut se schématiser telle que présentée par la figure 2 (page 45) :

Cette architecture se décline en cinq (5) phases tel qu'on peut le voir sur cette figure.

A. Phase 1 : Détermination des charges à retenir en comptabilité analytique

Cette phase consiste à déterminer le périmètre de la comptabilité analytique. En effet, celle-ci n'obéit pas aux mêmes objectifs que la comptabilité générale.

C'est pourquoi, même si la majeure partie des charges de la comptabilité générales reste valable en comptabilité analytique, il convient d'écarter ou de retraiter certaines charges issues de la comptabilité générale, auxquelles on intègre d'autres charges qui n'ont pas d'existence légale et fiscale.

Au titre des charges "non incorporables", on peut citer :

- ◆ Certaines charges à caractère exceptionnel telles que les pénalités ou les charges de restructuration ;
- ◆ Certaines charges liées à l'activité du siège comme les charges de Direction Générale ;
- ◆ Certaines charges considérées comme des investissements, mais qui ne sont pas amorties, comme les charges de développement informatique. En effet, ces charges peuvent être étalées sur plusieurs années, reportant ainsi les charges encourues pendant la période sur les exercices ultérieurs. Ce qui assimile la partie reportée à des charges non incorporables pour la période de calcul analytique.

Par contre, certaines charges jugées pertinentes mais non enregistrées en comptabilité générale peuvent être incorporées en comptabilité analytique. Il s'agit notamment du coût conventionnel des fonds propres que certains établissements incorporent ; charges qualifiées de supplétives.

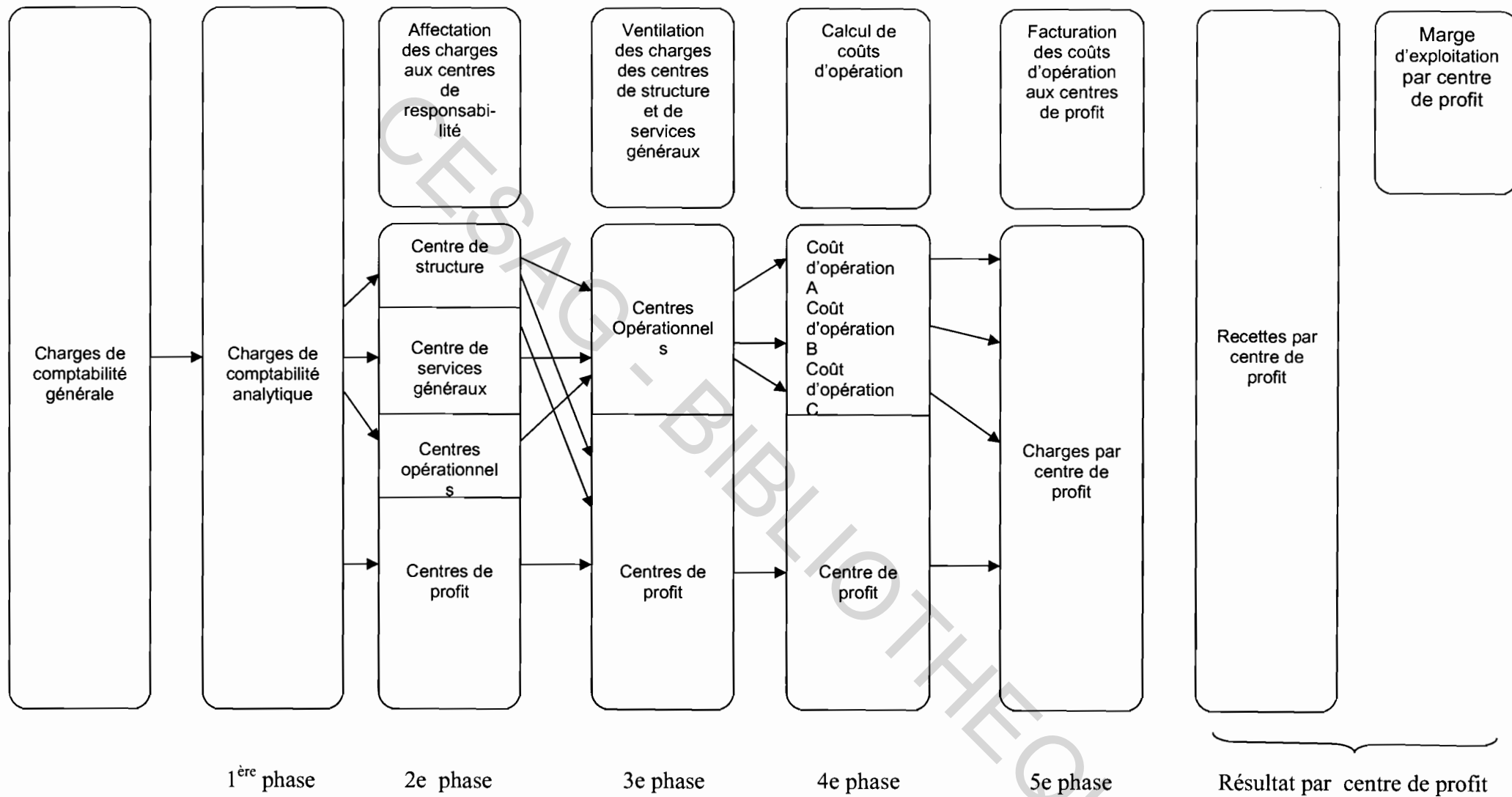


Figure 3 : Architecture générale du calcul des charges par centre de profit¹

¹ Extrait de « Contrôle de gestion bancaire et financier », 4eme édition, page 134, M. ROUACH & M. NAULLEAU

Sur le plan comptable, les charges supplétives et non incorporables génèrent des écarts entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale. C'est pourquoi, un rapprochement doit être fait régulièrement selon la formule qui suit :

| |
|---------------------------------------|
| Charges de la comptabilité générale |
| + Charges supplétives |
| - Charges non incorporables |
| <hr/> |
| Charges de la comptabilité analytique |

B. Phase 2 : Affectation des charges aux centres de responsabilité

Un système de calcul des coûts peut se faire difficilement sans un découpage préalable de la banque en centres de responsabilité.

Selon ROUACH et NAULLEAU, en matière bancaire, l'un des découpages les plus pertinents retient quatre (4) types de centre de responsabilité :

- Les **centres de profit**, qui sont générateurs de recettes et de résultats (Trésorerie, Institutional Banking,...) ;
- Les **centres opérationnels**, qui fournissent des prestations à caractère répétitif (le Département des Opérations) ;
- Les **centres de services généraux ou centres supports**, qui fournissent des prestations sélectives à des centres identifiés (Département du Risque, Département Juridique) ;
- Les **centres de structure**, dont l'activité est diffuse à l'ensemble de la banque (Département du Contrôle Financier, Département du Contrôle Interne).

La pertinence de ce découpage recommande que l'ensemble de la banque soit couvert et que chaque centre ait un responsable nommément désigné.

Par ailleurs, les charges affectées à un centre doivent pouvoir être maîtrisées par le responsable ; ou du moins ce dernier doit en avoir une maîtrise minimale.

A l'issue de cette phase, on dispose d'une affectation des charges directes aux différents centres de responsabilité.

C. Phase 3 : Ventilation des charges des centres de structure et de services généraux aux centres opérationnels et centres de profit

Cette étape consiste à mettre en place des clés de répartition des charges des centres de structure et de services généraux aux centres opérationnels et centres de profit.

Pour les centres de structure, de type "Contrôle Financier", "Contrôle Interne", il est quasiment impossible d'identifier des unités d'œuvre. En effet, l'activité de ces centres est trop diffuse pour se prêter à un tel exercice.

C'est pourquoi, les clés de répartition qu'on retient ici sont des clés conventionnelles. Les charges des centres de structure sont ainsi fréquemment ventilées aux centres opérationnels et de profit au prorata des effectifs de ces derniers ou au prorata de leurs charges.

En ce qui concerne les centres supports, on détermine en principe des unités d'œuvre. Ces dernières sont des clés issues d'un comptage de type économique qui présente l'activité du centre.

Par exemple, pour le centre chargé de l'entretien des immeubles, une clé de répartition pertinente des charges de ce centre peut être le nombre de mètres carrés entretenu.

A la fin de cette étape, ne subsisteront plus que les centres opérationnels et les centres de profit, possédant en plus des charges directes, une quote-part de charges indirectes de structure et de services généraux.

D. Phase 4 : Calcul des coûts d'opération

L'objectif de cette phase est de parvenir à calculer le coût des opérations effectuées par les centres opérationnels. Coûts qui serviront de base de facturation aux centres utilisateurs de ces opérations, c'est-à-dire les centres de profit.

Une méthode pour y arriver consiste à calculer le coût moyen d'une opération. Celui-ci se définit selon la formule suivante :

$$\text{Coût moyen d'une opération} = \frac{\text{Charges affectées à l'opération}}{\text{Quantité d'opérations de la banque}}$$

Par exemple, si le total des charges affectées au Back-Office Trésorerie de ECOBANK Côte d'Ivoire est de 100 millions de FCFA par an, et que le nombre d'ordres transmis par la Trésorerie en un an est de cent mille (100.000), le coût moyen unitaire d'un ordre de la Trésorerie traité au Back-Office Trésorerie sera alors de 1000 FCFA.

E. Phase 5 : Facturation des coûts d'opération aux centres de profit initiateurs des opérations

Il s'agit à ce niveau de mettre au point des méthodes de facturation des opérations traitées par les centres opérationnels, mais qui sont générées par les centres de profit. Le schéma ci-après permet de mieux comprendre la détermination de prix de cession interne des opérations.

« Fournisseurs » d'Opérations

« Clients » du centre opérationnel

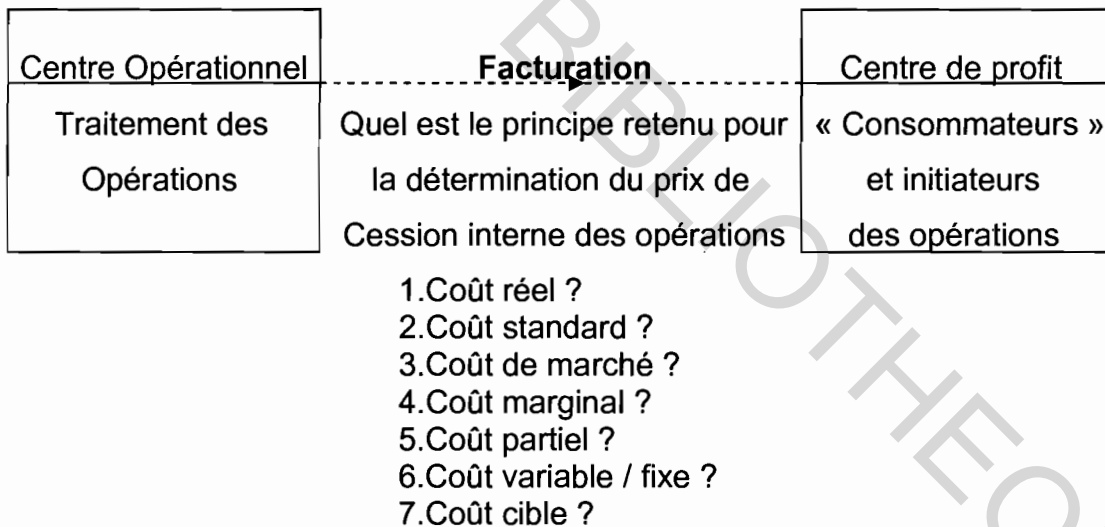


Figure 4 : Détermination du prix de cession interne des opérations¹

Par exemple, lorsque le Consumer Banking (centre de profit) passe des ordres de constitution de DAT, il génère en interne, des opérations de mise en place de ce DAT et donc des coûts de traitement.

¹ Extrait de "Le contrôle de Gestion Bancaire et financier", 4^{ème} Edition, page 143 de M. ROUACH et G. NAULLEAU.

Le centre opérationnel qui enregistre l'opération peut donc "facturer" analytiquement des charges au Consumer Banking. Ces charges seront égales au nombre d'ordres générés par le Consumer Banking multiplié par le coût d'un ordre.

Ainsi, à l'issue de cette phase, toutes les charges auront été ventilées dans les centres de profit de la banque.

Mais il est bon de préciser que la facturation sur la base du coût moyen réel des opérations a un inconvénient majeur : l'impact de la variation de l'activité sur le coût moyen d'une opération.

C'est pourquoi d'autres méthodes de détermination de prix de cession interne ont été développées au nombre desquelles on peut citer la méthode des coûts standards, la méthode ABC (Activity Based Costing), etc.

Nous ne nous étalerons pas sur ces méthodes étant donné que la méthode du coût moyen réel répond à nos attentes pour l'utilisation que nous voulons en faire ; à savoir le calcul de l'EVA™ par centre de profit.

En effet, en plus d'être assez simple à appliquer, cette méthode a une signification économique fondamentale : le coût moyen réel d'opération reflète les conditions globales de fonctionnement de l'entité pendant la période étudiée.

Conclusion partielle

Le PNB et les charges d'exploitation étant ventilées, pour aboutir au résultat net, il suffit d'ajouter (ou de retrancher) les dotations et reprises de provisions ainsi que les charges et / ou produits exceptionnels éventuels, et de déduire l'impôt analytique par centre de profit.

Une fois le résultat net par centre de profit déterminé, il convient d'appliquer les retraitements évoqués dans la Première Partie à chaque centre de profit. Ce qui permet d'aboutir au **résultat économique** par centre de profit.

Notre objectif étant de mesurer l'EVA™ par centre de profit, il nous faut maintenant choisir la méthode d'allocation des fonds propres à chacun d'eux.

Section 3 : Choix de la méthode d'allocation des fonds propres de la banque aux centres de profit

Comme évoqué dans le dernier chapitre de la 1^{ère} Partie, il existe 3 méthodes d'allocation des fonds propres :

- ◆ L'allocation basée sur les fonds propres réels,
- ◆ L'allocation basée sur les fonds propres économiques,
- ◆ L'allocation basée sur les fonds propres prudentiels.

Les deux premières méthodes citées ne peuvent, pour des raisons différentes, être utilisées par ECOBANK Côte d'Ivoire.

En effet, celle basée sur les fonds propres réels ne permet pas d'allouer les fonds propres d'une banque par centre de profit.

Quant à celle basée sur les fonds propres économiques, elle nécessite des prérequis. Elle nécessite notamment un important dispositif statistique, et peut s'avérer lourde.

ECOBANK Côte d'Ivoire aurait donc intérêt à commencer par une allocation basée sur les fonds propres prudentiels tels que calculés dans le ratio de solvabilité en vigueur dans l'UMOA. Cette méthode, en plus de s'inscrire dans le contexte du ratio de solvabilité, peut constituer une première étape pour aller vers la méthode d'allocation la plus fine, c'est-à-dire l'allocation basée sur les fonds propres économiques.

Après une telle allocation et à l'issue des retraitements nécessaires (Voir 1^{ère} Partie), on arrivera à déterminer la valeur créée par centre de profit. Ce qui permet de mener une analyse plus fine quant à l'origine de la valeur créée à ECOBANK Côte d'Ivoire.

Au terme de notre étude, quelles conclusions tirer pour cette banque ?

CONCLUSION Partie II et RECOMMANDATIONS :

Cette conclusion partielle se scindera en trois parties. Nous exposerons, primo les limites de notre étude, secundo les conclusions et tertio nos recommandations.

→ **LIMITES DE L'ETUDE**

Il est important de relever que notre étude souffre de quelques limites. Ces limites sont dues aussi bien à la méthode utilisée (EVA™) qu'à l'entité étudiée (ECOBANK Côte d'Ivoire).

En effet, il est bon de reconnaître que l'EVA™ étant une méthode basée sur des données comptables (bilan, compte de résultat), des distorsions peuvent subsister, malgré les retraitements effectués.

En ce qui concerne ECOBANK Côte d'Ivoire, nous avons été confronté à l'incompatibilité entre l'organisation de l'information comptable et notre étude. En effet, pour mieux analyser le création de valeur dans cette banque, il aurait au moins fallu calculer la valeur créée (ou détruite) par centre de profit. Ce qui n'a pu se faire, notamment en raison de l'inexistence d'une comptabilité analytique.

Ces limites ne nous ont cependant pas empêché d'aboutir à des conclusions.

→ **CONCLUSIONS DE L'ETUDE**

Notre étude à ECOBANK Côte d'Ivoire nous révèle que cette banque détruit de la valeur en 2001, avant de réaliser une création croissante de valeur à partir de l'exercice comptable 2002.

L'analyse de cette destruction / création globale de valeur paraît difficile. En effet, nous pensons que pour une meilleure analyse de ces résultats, il faille au moins déterminer la contribution des différents centres de profit.

La démarche que nous avons présentée pour y aboutir ouvre la voie aux propositions qui ressortent de notre étude.

→ **RECOMMANDATIONS**

Nous avons présenté une démarche pour aboutir à la détermination de la valeur créée par chaque centre de profit. Cette démarche suppose l'existence d'une comptabilité analytique et d'un contrôle de gestion.

C'est pourquoi, notre première recommandation est la **création d'une cellule Contrôle de Gestion à ECOBANK Côte d'Ivoire** ; ce qui devrait permettre l'amélioration des outils de mesure des performances des centres de gestion.

La seconde recommandation est relative au renforcement de la stratégie d'accroissement des commissions déjà amorcée.

I. CREATION D'UNE CELLULE DE CONTROLE DE GESTION/ MANAGEMENT CONTROL UNIT (MCU) ET AMELIORATION DES NORMES DE MESURES DE PERFORMANCES DES CENTRES DE GESTION

Le MCU pourrait être un service rattaché au Département du Contrôle Financier et à terme constituer un Département à part entière.

Pour mieux expliciter notre proposition, nous présenterons les missions, le coût, les avantages de la cellule, ainsi que les perspectives qu'elle offre.

A. Missions du MCU :

Après son installation et la mise en place de ses premiers outils, les missions du MCU pourraient être :

- La confection du budget et le suivi de son exécution (suivi de l'efficacité);
- La conception et le pilotage des tableaux de bord et du reporting interne;
- La mise en place et la gestion d'une comptabilité analytique et des conventions analytiques de distribution des commissions;
- La mise en place de la pratique généralisée des taux de cession internes dans l'ensemble de la banque.

La gestion de cet instrument sera à la charge de la Trésorerie (ALCO) qui l'utilisera notamment pour la gestion de la liquidité et de la marge nette d'intermédiation.

- L'analyse de la rentabilité par centre de profit (Département, Agence), par produit, par client, voire par gestionnaire;
- L'amélioration des normes de mesure de performances de la banque.

B. Coût de la cellule :

Le coût de la cellule s'apprécie à travers les éléments ci-après :

1. Frais de personnel et coûts accessoires

- Le recrutement et/ou le redéploiement de personnel hautement qualifié (Bac + 4/5) et motivé par le Contrôle de Gestion.

Notamment, **un (1) Contrôleur de Gestion Senior** assisté d'**un (1) Contrôleur de Gestion Junior**.

Dans la phase de projet, cette équipe sera assistée par un Agent du Département Informatique et par un autre du Département Trésorerie.

- Le matériel/ le mobilier de bureau et autres charges imputées à la cellule.

2. Implications informatiques

Au niveau informatique, les modules de contrôle de gestion sont généralement intégrés au système central de la banque.

En ce qui concerne ECOBANK Côte d'Ivoire, le système informatique utilisé (GLOBUS de TEMENOS) intègre un module qui prend en charge le contrôle de gestion : le module MIS (Management Information System)-Statistiques & Rentabilité.

MIS est complètement intégré à GLOBUS et est capable de produire ce que la banque souhaite, donc de s'adapter. Le paramétrage consiste donc à demander ce qui doit être produit et comment le consolider.

- Ce qui doit être produit

MIS est à même de produire :

- ♣ Les capitaux moyens,
 - ♣ Les soldes en ligne,
 - ♣ Le total des frais,
 - ♣ Le total des commissions,
 - ♣ La somme des intérêts reçus,
 - ♣ La somme des intérêts de refinancement,
 - ♣ Le nombre de comptes, de mouvements, de contrats
 - ♣ Les moyennes, etc.
- Comment les consolider ?
 - ♣ Compte par compte ou contrat par contrat,

- ♣ Par client,
- ♣ Par nature d'opération,
- ♣ Par département,
- ♣ Par codification interne, etc.

Le système, en fonction du paramétrage réalisé, va construire des tables internes dont la structure correspond à ce qui a été demandé. Par exemple, une ligne par client avec les colonnes suivantes : capitaux moyens, marge sur contrat, total des commissions.

Cette table est ensuite disponible à différents outils, soit internes à GLOBUS (requêteur GLOBUS), soit à tout produit du marché pouvant accéder à une base de données (EXCEL, ACCESS,...).

Toutes les données contenues dans les tables MIS peuvent aussi être retraitées, soit directement sous forme de requêtes ou de rapports, ou encore exportées vers des outils comme EXCEL permettant d'interpréter ces données sous forme graphique, ou encore d'autres outils externes spécialisés dans l'exploitation de ce genre de données tels que BusinessObjets, PowerPlay, etc.

En outre, l'interaction entre le module MIS et un Datawarehouse externe est aisée, dans la mesure où les données du MIS peuvent alimenter celui-ci.

Les principales spécifications du MIS sont :

- ♣ La gestion des tables de données contenant les revenus, les volumes, les coûts, ainsi que toute autre information traitée par GLOBUS. Le contenu de cette base de données est défini par la banque, qui gère elle-même le contenu et les valeurs de chaque ligne et colonne ;
- ♣ Le calcul de moyennes sur les comptes et les transactions ;
- ♣ La gestion des budgets ;
- ♣ La réattribution automatique des pertes et profits entre les différents départements ou centres de profit ;
- ♣ Le calcul du coût de refinancement selon les transactions et les comptes, et la possibilité d'ajustement manuel des pertes et profits du module MIS.

L'existence de ce module dans GLOBUS facilite énormément la mise en route du projet Management Control Unit (MCU).

En effet, ECOBANK Côte d'Ivoire n'aura pas à investir dans l'acquisition d'un applicatif de contrôle de gestion qui pourrait s'avérer coûteux ; du moins dans un premier temps. Ce qui réduit considérablement le coût de mise en route du projet.

Concrètement, il s'agira de remettre¹ sur pied une équipe de projet composée des deux Contrôleurs de gestion, d'un Agent du Département Informatique et d'un Agent du Département Trésorerie². Cette équipe sera dirigée par le Contrôleur de Gestion Senior, sous la supervision du Directeur du Contrôle Financier.

Elle aura pour base de travail les avancées réalisées par l'ex-projet Comptabilité Analytique suspendu en 2003. Elle pourra notamment commencer par l'analyse du découpage analytique de ECOBANK Côte d'Ivoire et du paramétrage du Module MIS réalisés.

C. Avantages du MCU :

La mise sur pied de cette cellule présente des avantages indéniables, notamment :

- La réduction et la maîtrise des frais généraux et des charges salariales par le suivi quotidien de leur structure et par leur ventilation ;
- L'amélioration des normes de suivi de la performance des centres de gestion de la banque et leur mise en adéquation avec les contraintes imposées par l'environnement bancaire de l'UEMOA ;
- La mesure de l'efficacité des centres de gestion par la comparaison des résultats obtenus aux ressources utilisées ; et partant, une meilleure allocation des ressources ;
- La convergence des intérêts des centres de gestion avec ceux de la banque ; et la réduction des "conflits professionnels" entre centres de gestion.

L'exemple ci-après permet d'illustrer notre propos.

Exemple :

Avec la généralisation de la pratique des taux de cession interne (TCI), la contribution exacte des agences à la marge nette d'intermédiation pourra être retenue comme un indicateur de performance de ces centres de gestion.

¹ Un projet existait déjà pour la mise en place d'une comptabilité analytique. Il a été suspendu en 2003 au profit du projet interne de mise en place du Plan Comptable Bancaire (PCB) qui prenait du retard.

² Pour les taux de cession interne.

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

Considérons alors que le taux de cession interne pour les dépôts et placements à 6 mois passe à 3% au lieu de 4% précédemment.

Cette décision traduit l'encouragement des placements à six (6) mois et décourage les emprunts à ce terme.

Prenons un dépôt de 100.000.000 F CFA mobilisé par une agence au taux de 2%.

| Période | Taux de Cession Interne | Contribution à la Marge Nette | |
|---------|-------------------------|------------------------------------|------------------|
| | | Calcul | Valeur |
| p-1 | 4% | $100.000.000 * (4\% - 2\%) * 6/12$ | 1.000.000 |
| P | 3% | $100.000.000 * (3\% - 2\%) * 6/12$ | 500.000 |

Le passage du TCI de 4% à 3% l'an constitue par la même occasion la transmission par la Trésorerie d'un signal clair et **transparent** aux chefs d'agences. Ceux-ci se garderont dès lors de collecter des ressources au dessus de 3%, car celles-ci viendraient réduire leur contribution à la marge nette. Mieux, ils chercheront à réduire le cours des ressources collectées.

Cet instrument permet d'éviter les situations où la Trésorerie est amenée à décliner des propositions de dépôts (DAT pour la plupart) parce que les coûts sont trop élevés par rapport à la situation de liquidité de la banque et/ou aux opportunités de placement ; arguments que certains commerciaux acceptent difficilement.

En effet, ceux-ci, du fait de la nature commerciale de leur métier et des aspects commerciaux de leurs objectifs, ont tendance à privilégier, en ce qui concerne les dépôts par exemple, le volume mobilisé au détriment de l'aspect coût des ressources. Ce qui les amène à percevoir quelques fois l'attitude du Trésorier comme un frein à l'atteinte de leurs objectifs.

L'utilisation des taux de cession interne et le choix de la contribution à la marge nette d'intermédiation comme mesure de performance sur les dépôts collectés par les agences permettent ainsi à tous les centres de gestion impliqués d'avoir des réflexes allant dans l'intérêt de la banque prise dans son ensemble : ici, la maximisation de la marge nette d'intermédiation.

D. Perspectives :

Une fois le contrôle de gestion mis en place, ECOBANK Côte d'Ivoire aura la latitude de migrer vers des outils plus pointus de mesure de performance, comme l'EVA™.

En effet, dans un environnement tel que celui de l'UEMOA en ce moment, c'est l'un des rares outils pouvant permettre aux managers des banques de s'assurer de la maximisation de la valeur créée pour leurs actionnaires, sous les contraintes de la concurrence (baisse des marges), des risques (contrepartie, taux,...) et de la réglementation (exigences en fonds propres, ...).

II. RENFORCEMENT DE LA STRATEGIE DE CROISSANCE DES COMMISSIONS

Dans un environnement aussi concurrentiel, les commissions sont vitales pour une banque, car représentant de multiples avantages :

- Elles sont peu ou non consommatrices de fonds propres car non risquées ;
- Elles garantissent, par leur caractère "fixe", un PNB minimum à la banque ;
- Elles permettent d'augmenter le Résultat Economique Bancaire sans toujours augmenter le montant des fonds propres investis. D'où leur impact positif sur la création de valeur.

Pour parvenir à accroître ses commissions, ECOBANK Côte d'Ivoire devrait poursuivre sa **politique de produits** et mettre un point d'honneur sur la **qualité de service**.

A. Politique de produits :

ECOBANK Côte d'Ivoire devrait **continuer le développement de nouveaux produits adaptés** ; c'est-à-dire qui répondent aux besoins effectifs des clients.

Concrètement, à court terme, des efforts particuliers devront être faits pour le bon fonctionnement et le succès du "SMS Banking", de l'"Internet Banking" et des Guichets Automatiques de Banque (GAB).

A moyen et long termes, la réflexion doit continuer pour la mise en route de produits novateurs.

B. La qualité de service :

Si des produits sont créés, il faut les vendre, et les vendre au maximum de clients.

ECOBANK Côte d'Ivoire doit donc mettre un point d'honneur non seulement à la fidélisation, mais aussi à l'accroissement de son portefeuille clientèle.

Dans l'environnement actuel et au stade de développement d'ECOBANK Côte d'Ivoire, l'un des moyens les plus efficaces d'y parvenir consiste à renforcer sa stratégie de **différentiation par la qualité de service**.

En effet, la banque doit veiller au strict respect des dates de valeur des différentes opérations dans lesquelles elle est engagée (Opérations de la clientèle, opérations avec les correspondants).

En outre, les contacts (physiques, téléphoniques, etc.) avec la clientèle doivent se faire dans un souci de courtoisie irréprochable. Le client à ECOBANK doit être traité en roi, le "**Client-Roi**".

Pour mener à bien cette stratégie, nous pensons qu'ECOBANK Côte d'Ivoire pourrait:

- Organiser des séminaires périodiques interne sur le risque opérationnel dans la banque afin de le réduire au strict minimum, à défaut de pouvoir le maîtriser ;
- Lancer une campagne de communication interne sur l'importance de la qualité de service (Affichage, Projections PowerPoint du Directeur Général par Agence, par Département; etc.)
- Accompagner cette campagne par des formations pour l'amélioration de la qualité de service.

Exemples : Formation sur l'accueil de la clientèle & la communication interpersonnelle pour les agents du Front Office ; Formation sur l'utilisation efficiente du SWIFT pour les utilisateurs de cet outil; Formation sur les conséquences du non respect des dates de valeur par ECOBANK Côte d'Ivoire; etc.

NB : Dans un souci de réduction des coûts et même pour préserver l'aspect pratique, des compétences internes pourraient être utilisées pour l'animation de ces formations.

- Concevoir des indicateurs de qualité de service et les intégrer aux objectifs ou normes de mesure de performances des Agents de la banque.

Exemple : Fixer des seuils maxima de réclamations imputables à ECOBANK Côte d'Ivoire ; l'objectif étant de tendre vers l'idéal "**ZERO RECLAMATION**".

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

- Mesurer périodiquement, par enquête (sondage par questionnaire), le niveau de qualité de service perçu par la clientèle.

En plus de rapprocher la banque de ses clients, ces mesures permettront à ECOBANK Côte d'Ivoire d'attirer de nouveaux clients de qualité, et partant d'augmenter le nombre d' "acheteurs" potentiels des produits créés.

En somme, le développement de produits adaptés combiné à l'amélioration effective de la qualité de service permettront à n'en point douter à ECOBANK Côte d'Ivoire de mener à bien une stratégie de croissance des Commissions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'environnement bancaire de l'UMOA est devenu des plus concurrentiels ces dernières années. D'aucuns parlent même de surbancharisation de certaines places financières de la sous-région, notamment la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Bénin.

Pour survivre dans un tel environnement, les banques de l'UMOA doivent adopter des outils qui leur permettront de définir les stratégies les mieux adaptées pour faire face à des contraintes aussi contradictoires les unes par rapport aux autres.

Le Value-Based Management, avec l'EVA™ comme outil, semble être une alternative appropriée.

D'ailleurs, l'environnement financier en pleine mutation l'imposera dans les années à venir aux banques et autres entreprises de l'Union. En effet, lorsque le marché financier (BRVM) permettra une plus grande mobilité des capitaux, les agents à forte capacité de financement auront la latitude de désinvestir et de réinvestir plus facilement. Dès lors, les dirigeants de banques se trouveront dans l'obligation d'orienter leurs systèmes de gestion sur la création de valeur pour les actionnaires afin de les retenir et d'attirer de nouveaux investisseurs.

Etant donné que la mise en œuvre des différents outils permettant d'aboutir à un tel système de management est un processus qui peut s'avérer long, il paraît opportun pour les banques qui veulent prendre de l'avance sur leurs concurrents de démarrer au plus vite la mise en place du processus.

ECOBANK gagnerait à se positionner en première ligne si elle veut s'inscrire dans le cadre de sa vision : **«Etre la banque de référence en Afrique»**.

ANNEXES

**ANNEXE 1 : FORMATION DES BENEFICES DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT
SELON LE PLAN COMPTABLE BANCAIRE DE L'UMOA¹**

- 1 V08 Produits sur opérations de trésorerie et interbancaires
- 2 V2P Intérêts sur créances douteuses ou litigieuses
- 3 R08 Charges sur opérations de trésorerie et interbancaire
- A PRODUIT NET DES OPERATIONS DE TRESORERIE (1-2-3)**
- 4 V3A Produits sur opérations avec la clientèle
- 5 V3Q Intérêts sur créances douteuses et litigieuses
- 6 R3A Charges sur opérations avec la clientèle
- B PRODUIT NET CLIENTELE (4-5-6)**
- 7 V5G Produits sur crédit-bail et opérations assimilées
- 8 R5E Charges sur crédit-bail et opérations assimilées
- C PRODUIT NET CREDIT-BAIL (7-8)**
- 9 Produits sur vente de marchandises
 - V8B Marge commerciale
 - V8C Vente de marchandises
 - V8D Variation de stocks de marchandises
- 10 Charges sur marchandises achetées
 - R8G Achats de marchandises
 - R8J Stocks vendus
 - R8L Variation de stocks de marchandises
- D PRODUIT NET VENTES A CREDIT (9-10)**
- 11 V4B Produits sur opérations sur titres et diverses
- 12 V5B Produits sur immobilisations financières
- 13 R4B Charges sur opérations sur titres et divers
- 14 R5B Charges sur immobilisations financières
- E PRODUIT NET SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES (11+12-13-14)**
- AUTRES PRODUITS BANCAIRES
- 15 V6A Produits sur opérations de change
- 16 V6F Produits sur opérations de hors bilan
- 17 V6U Produits sur prestation de services financiers
- 18 V7A Autres produits d'exploitation bancaire
- AUTRES CHARGES BANCAIRES
- 19 R6A Charges sur opérations de change
- 20 R6F Charges sur opérations de hors bilan
- 21 R6U Charges sur prestation de services financiers
- 22 R7A Autres charges d'exploitation bancaire
- F PRODUIT NET DES PRESTATIONS DIVERSES (15+16+17+18-19-20-21-22)**
- 23 R5Y Charges sur comptes bloqués d'actionnaires et emprunts et titres subordonnés
- G PRODUIT NET BANCAIRE OU FINANCIER (A+B+C+D+E+F-23)**
- 24 W4A Produits divers d'exploitation
- 25 S4A Charges diverses d'exploitation
- H PRODUIT GLOBAL D'EXPLOITATION (G+24-25)**

¹ Extrait du support de séminaire sur l' "Analyse financière d'un établissement de crédit", CESAG 2004, Homialo GBEASOR.

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

- 26 S02 Frais de personnel
- 27 S1A Impôt, taxes et versements assimilés
- 28 SERVICES EXTERIEURS (S2B+S3A)
 - S2B Services extérieurs
 - S3A Autres services extérieurs
- 29 T51 Dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations
- 30 X51 Reprises d'amortissements et provisions sur immobilisations

J RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION (H-26-27-28-29+30)

- 31 DOTATION AUX PROVISIONS (32+33)
- 32 T6C créances en souffrance
- 33 AUTRES PROVISIONS
 - T6G Dépréciation autres éléments d'actif
 - T6H Risques et charges
 - T6J Provisions réglementées
- 34 PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES
 - T6K Couvertes par des provisions
 - T6L Non couvertes par des provisions
- 35 X6C Reprises de provisions sur créances en souffrance
- 36 AUTRES REPRISES DE PROVISIONS
 - X6F Sur autres éléments d'actif
 - X6G Risques et charges
 - X6H Provisions réglementées
- 37 INTERETS SUR CREANCES DOUTEUSES ET LITIGIEUSES
 - V2P Créances douteuses et litigieuses (opérations interbancaires)
 - V3Q Créances douteuses et litigieuses (clientèle)

K RESULTAT D'EXPLOITATION (J-31-34+35+36+37)

- 38 AUTRES PRODUITS (39+40+41)
- 39 W53 Subventions d'exploitation
- 40 X50 Reprises du Fonds pour Risques Bancaires Généraux
- 41 PRODUITS EXCEPTIONNELS ET DIVERS (X6J+X80+X81+W50)
 - X6J Récupérations sur créances amorties
 - X80 Produits exceptionnels
 - X81 Profit sur exercices antérieurs
 - W50 Production immobilisée
- 42 AUTRES CHARGES (43+44)
- 43 T50 Dotations du Fonds pour Risques Bancaires Généraux
- 44 Charges exceptionnelles et diverses (T80+T81)
 - T80 Charges exceptionnelles
 - T81 Pertes sur exercices antérieurs

L RESULTAT NET AVANT IMPOTS (K+38-42)

- 45 T82 Impôts sur le bénéfice

M L80 RESULTAT (L-45)

**ANNEXE 2 : ETAT DE CALCUL DES FONDS PROPRES EFFECTIFS DANS
L'UMOA**

DEC 2060

Etat : RCI
Etablissement: ECOBANK CI
CIB : A 0059 J

31-janv-05

| Dec/Feuillet Postes | Colonnes | L I B E L L E S | Montant net |
|------------------------|------------|---|----------------|
| | | <u>I. FONDS PROPRES DE BASE</u> | - |
| 2000 / 2 | | | |
| " | L60 | Capital | |
| " | L65 | Dotations | |
| " | L55 | Réserves | |
| " | L50 | Primes liées au capital | |
| " | L70 | Report à nouveau créditeur | |
| " | L35 | Provisions réglementées | |
| " | L20 | Fonds affectés | |
| " | L80 | Résultat bénéficiaire | |
| " | L75 | Excédent des produits sur les charges (15%)* | |
| " | L45 | Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG) | |
| 2060 / 1 | L04 | Sous total (A): Fonds propres bruts | |
| | | <u>A DEDUIRE</u> | |
| 2000 / 1 | E01 | Actionnaires ou associés | |
| " | E05 | Excédent des charges sur les produits | |
| " | D24 | Valeurs immobilisées incorporelles en cours | |
| " | D31 | Valeurs immobilisées incorporelles d'exploitation | |
| " | D41 | Valeurs immobilisées incorporelles hors exploitation | |
| " | D46 | Valeurs immobilisées incorporelles acquises par réalisation de garantie | |
| 2000 / 2 | L70 | Report à nouveau débiteur | |
| " | L80 | Résultat (100% si négatif) | |
| 2043 / 1 | 366 | Compl. de provision exigée par la CB UMOA | |
| " | D8B | Participations dans les Banques et EF | |
| 2000 / 1 | D1R | Dotations dans les succursales à l'Etranger | |
| 2027 / 1 | D10 | Prêts et titres subordonnés sur les BEF | |
| 2027 / 2 | D10 | Prêts et titres subordonnés sur les BEF | |
| 2027 / 3 | D10 | Prêts et titres subordonnés sur les BEF | |
| 2060 / 1 | 885 | Sous total (B): Total des éléments à déduire | |
| 2060 / 1 | 810 | FONDS PROPRES DE BASE (C = A - B) | |

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

| | | II. FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES | |
|----------|-----|---|--|
| 2000 / 2 | L59 | Ecarts de réévaluation | |
| " | L10 | Subvention d'investissement | |
| " | L40 | Comptes bloqués d'actionnaires | |
| 2060 / 1 | 081 | Réserves latentes opérations crédit-bail | |
| 2043 / 1 | L4F | Emprunts et titres subordonnés à durée indéterminée | |
| 2060 / 1 | 812 | Sous-total (D): FPC hors emprunts et titres subordonnés à terme | |
| 2043 / 1 | L4N | Emprunts et titres subordonnés à terme de durée initiale > 5 ans (E1) | |
| " | 818 | Décotes annuelles cum. Sur emp. et tit. Subord. à terme durée initiale > 5 ans (E2) | |
| 2060 / 1 | 813 | Emprunts et titres subordonnés à terme de durée initiale > 5 ans (E)= E1-E2 | |
| " | 814 | Part dans les fonds propres complémentaires (F) | |
| | | 1. Si $E \leq C/2$ prendre $F=E$ | |
| | | 2. Si $E > C/2$ prendre $F=C/2$ | |
| 2060 / 1 | 815 | FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES avant limitation globale (G)=D+F | |
| " | 816 | Part dans les fonds propres complémentaires admise dans les fonds propres (H) | |
| | | 1. Si $G \leq C$ prendre $H = G$ | |
| | | 2. Si $G > C$ prendre $H = C$ | |
| 2060 / 1 | 800 | <u>FONDS PROPRES EFFECTIF (J) = (C) - (H)</u> | |

ANNEXE 3: ETAT DE CALCUL DU RATIO FONDS PROPRES SUR RISQUES

DEC 2061

Etat : RCI
 Etablissement: ECOBANK CI
 CIB : A 0059 J

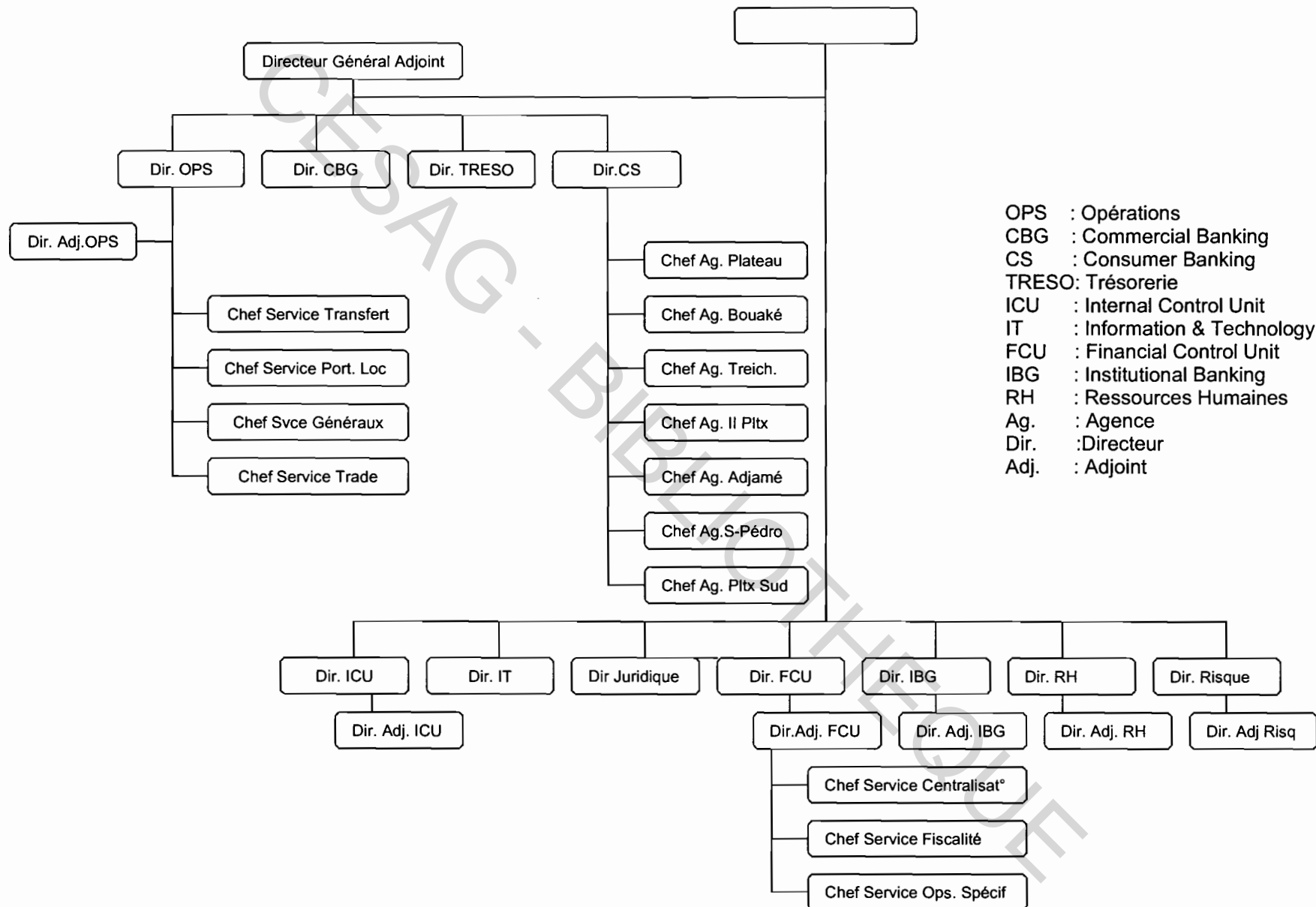
31-janv-05

| Dec/Feuillet | Postes | Codes | L I B E L L E S | Col. | Mont net (après provis.) | G A R A N T I P A R | | | | | Montant non garanti 7=1- (2+3+4+5+6) | Quotité Risques | Montants des risques retenus | | | |
|--------------|--------|-------|---|-----------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|--------------------|---------------------------------|---|---|---|
| | | | | | | Aavoirs financ. dans l'étab. | Etats et Bque cent. | Bque et corresp . | Ets financiers et AIF | Hypothèques de 1er/2e rang | | | | 1 | 1 | 2 |
| | | | I. RISQUES AU BILAN | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 1.0. Encaisses, créances sur Etat et banques centrales | | | | | | | | | | | | | |
| 2000 / 1 | A10 | | Caisse | 5 | | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| 2023 / 1 | B04 | | Créances sur Etats et Organismes assimilés | 1 | | | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| " | A14 | | Comptes ordinaires débiteurs - Trésor public | " | | | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| " | A2N | | Autres comptes de dépôts débiteurs - Trésor public | " | | | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| " | A4D | | Comptes de prêts - Trésor public | " | | | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| " | A15 | | Comptes ordinaires débiteurs - CCP | " | | | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| " | A2P | | Autres comptes de dépôts débiteurs - CCP | " | | | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| " | A4E | | Comptes de prêts - CCP | " | | | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| 2027 / 1 | C10 | | Titres de placement: Trésor public, CCP, Etat du déclarant | 2+5 | | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| " | D1L | | Titres d'investissement: Trésor public, CCP, Etat du déclarant | " | | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| 2027 / 2 | C10 | | Titres de placement: Trésor public, CCP, Etats UEMOA | 7 + 11 | | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |
| " | D1L | | Titres d'investissement: Trésor | " | | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | xxxxxxx | | 0% | xxxxxxxxxxxxxxxx | | | |

LA CREATION DE VALEUR A ECOBANK COTE D'IVOIRE

| | | | | | | | | | | | |
|----------|-----|---|------------|--------|--------|--------|----------|------------|-----|----------------|--|
| | | public, CCP, Etats UEMOA | | | | | | | | | |
| 2027 / 3 | C10 | Titres de placement: Trésor public, CCP, Etas RM | 14 + 17 | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| " | D1L | Titres d'investissement: Trésor public, CCP, Etats RM | " " | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| 2023 / 1 | A04 | Comptes ordinaires débiteurs - Banques centrales | 1 | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| " | A2K | Autres comptes de dépôts débiteurs - Banques centrales | " " | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| " | A4A | Comptes de prêts - Banques centrales | " " | | | | | | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| 2027 / 1 | C10 | Titres de placement: BCEAO | 1 | xxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| " | D1L | Titres d'investissement: BCEAO | " " | xxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| 2027 / 3 | C10 | Titres de placement: Autres institutions d'émission | 13 | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| " | D1L | Titres d'investissement: Autres institutions d'émission | " " | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 0% | xxxxxxxxxxxxxx | |
| | | <u>1.1. Concours aux banques et titres détenus sur les banques</u> | | | | | | | | | |
| 2023 / 1 | A16 | Comptes ordinaires débiteurs | 1 | | | | | | 20% | | |
| " | A2Q | Autres comptes de dépôts débiteurs | " " | | | | | | 20% | | |
| " | A4F | Comptes de prêts | " " | | | | | | 20% | | |
| 2027 / 1 | C12 | Titres de placement non issus de la titrisation | 3 | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 20% | | |
| 2027 / 2 | C12 | Titres de placement non issus de la titrisation | 8 | xxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 20% | | |
| 2027 / 3 | C12 | Titres de placement non issus de la titrisation | 15 | xxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 20% | | |
| 2027 / 1 | D1Q | Titres d'investissements non issus de la titrisation | 3 | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 20% | | |
| 2027 / 2 | D1Q | Titres d'investissements non issus de la titrisation | 8 | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 20% | | |
| 2027 / 3 | D1Q | Titres d'investissements non issus de la titrisation | 15 | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxxxx | 20% | | |

ANNEXE 4: ORGANIGRAMME DE ECOBANK COTE D'IVOIRE AU 28/01/2005



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- [1] Aswath DAMODARAN [1999], "Applied corporate finance", John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Jean DERMINE, Youssef BISSADA [2002], "Asset & liability management", Financial Times Prentice Hall
- [3] Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU [4ème Edition], "Le contrôle de gestion bancaire et financier", Revue Banque Edition
- [4] Commission Bancaire Française [1998], "Livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires"

Articles et mémoires :

- [1] Aswath DAMODARAN [], "Economic Value Added"
- [2] Pamela PETERSON [], "Value-added mesures of performance"
- [3] ESA Mäkeläinen [1998], "Economic Value Added as a management tool"
- [4] Ludovic VAUTHIER [1999], "La création de valeur dans la banque"
- [5] KEBE Soulakata [2002], "Management optimal de la rentabilité bancaire: cas de la clientèle commerciale de la SGBS"

Supports de Cours & de Séminaires MBA Banque & Finance CESAG :

- [1] Homialo GBEASOR [2004], "Analyse financière d'un établissement de crédit", "Réglementation bancaire"
- [2] Abel ASSOGBA [2004], "Présentation du système bancaire de l'UEMOA", Séminaire BRI 2004 "Banking system, capital markets & financial stability"
- [3] Jean DERMINE [2004], Séminaire "Asset & Liability Management"

Ressources WEB:

- [1] www.evafine.com
- [2] www.sternstewart.com
- [3] www.evanomics.com