



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion  
Institut Banque et Finance  
Mastère en Banque et Finance

## OPTION BANQUE

2<sup>ème</sup> Promotion



## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

### THEME :

*Analyse de la rentabilité de l'activité bancaire par la  
méthode Activity Based Costing :  
Cas du crédit octroyé par la Caisse Nationale de Crédit  
Agricole du Sénégal (CNCAS)  
Aux opérateurs du secteur agricole de la région de Dakar*

Présenté et soutenu par :  
**Boubou Cisse**

Bibliothèque du CESAG



107832

Maître de stage :  
**Salif MBENGUE**  
DCR/CNCAS

Directeur de mémoire  
**M<sup>ed</sup> El Bachir WADE**  
Professeur au CESAG

**M0028MBF03**

2

Octobre 2003



CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Boubou CISSE**  
**Tous droits réservés**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

A mes enfants :

Hawa CISSE  
Daly CISSE  
Aliou CISSE

Trouvez ici , l'expression de mes sentiments affectueux ;

Je souhaite qu'en lisant cet ouvrage, vous comprendrez le motif de ma si longue absence à la maison ;

A mon épouse Fatoumata FOFANA :

Trouve ici le témoignage de mon amour et ma gratitude. Cette œuvre est aussi tienne, puisqu'ayant participé à sa réalisation ;

A mes frères et sœurs :

Trouvez ici l'expression de mon amour filial et fraternel ;

A tous les mastériens du programme Mastère en Banque et Finance (MBF), promotion 2002-2003 :

Pour l'esprit d'équipe et de solidarité qui a prévalu tout le long de la formation et l'engagement pris ensemble de bâtir une nouvelle élite pour l'Afrique.

## REMERCIEMENTS

Au Directeur National de l'Appui au Monde Rural pour l'intérêt qu'il porte au renforcement des capacités des cadres de son Institution ;

Au Chef de Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Bamako et ses collaborateurs pour avoir perçu la pertinence de la formation et accepté de mettre leurs ressources à notre disposition ;

A Messieurs Mouhaned El bachir WADE et Salif MBENGUE , respectivement Directeur de mémoire et Maître de stage pour avoir accepté de diriger ce travail et avoir réuni les conditions de réussite du stage et cela malgré leurs occupations multiples ;

A l'ensemble du personnel de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal et plus particulièrement à :

- Monsieur Arfang Boubacar DAFPE, Directeur Général ;
- Monsieur Mamadou DIOUF, Directeur du Crédit et du Réseau ;
- Monsieur Mbaye DIOUF, Directeur des Affaires Juridiques, du Personnel et de la Communication ;
- Monsieur Mamadou Diop, Directeur des Systèmes et Moyens ;
- Monsieur Hamakairé N'DIAYE, Assistant Commercial ;
- Mademoiselle Binéta CAMARA, Chef de la Section Engagement ;
- Monsieur Moussa SECK, Chef du Département Budget ;
- Monsieur Georges SENGHOR, Chef du Département Contentieux ;
- Monsieur Mamadou LO, Archiviste ;
- Monsieur Ndiarka GUEYE, Cadre de direction au Département Contentieux ;
- Monsieur Baba SACKO, Contôleur ;
- Monsieur Amadou Moctar Sidy BA, agent à la Direction du Crédit et Réseau

Monsieur Patrice Kouamé, Directeur du Cesag pour toute l'attention qu'il porte au rayonnement de la filière Mastère en banque et Finance ;

Monsieur Roger ATINDEHOU, Chef du projet Mastère en Banque et Finance pour sa disponibilité constante et pour tous les actes posés en faveur de la promotion de la filière Mastère en Banque et Finance ;

Monsieur Gilles MORISSON , à la Banque de France pour nous avoir accueilli, et guidé nos premiers pas sur le chemin d'apprentissage du métier de banquier ;

A l'ensemble du corps professoral du CESAG intervenant dans la filière MBF pour la qualité des cours enseignés ;

A l'ensemble du personnel du CESAG pour leurs appuis multidimensionnels ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## AVANT PROPOS

En orientant notre réflexion sur ce thème, nous avons pour ambition d'apporter notre contribution à la compréhension d'un sujet à la fois complexe et sensible :

- Mesurer la rentabilité des entreprises en général et des banques en particulier est une tâche complexe. On s'en rend compte avec l'apparition dans le vocabulaire comptable et financier de nouveaux concepts axés sur la « création de valeur ». Pour être en adéquation avec ces nouveaux concepts, les entreprises s'orientent davantage vers une production de qualité. Ce qui induit une modification de la structure des coûts. Les outils classiques d'évaluation ne conviennent plus si on veut obtenir une analyse fine de la rentabilité;
- La rentabilité est éminemment un sujet vital pour la survie de toute entreprise, mais également, un sujet sensible car l'accès aux informations comptables est un exercice périlleux.

Les banques jouent un rôle primordial dans le développement économique et social de nos pays. En effet, elles restent encore de nos jours dans la plupart des pays africains, la principale pourvoyeuse de ressources à l'économie. A ce titre, sa santé financière fait l'objet de toutes les attentions. Cette préoccupation a été exprimée à maintes reprises par les dirigeants, les responsables des institutions financières et les entreprises du continent.

Aussi, pour répondre à ce besoin pressant de formation de haut niveau de cadres africains en banque et finance, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) avec l'appui financier du Ministère Français des Affaires Etrangères, de la Banque Mondiale, de l'African Capacity Building Formation (ACBF), de l'Union Européenne (UE) de l'Agence Française de Développement, du Centre d'Etudes financières Economiques et Bancaires (AFD/CEFEB) et de la New-York University (NYU) ont initié au Centre Africain d'Etudes Supérieures en gestion de Dakar (CESAG), le programme de formation connu sous le vocable de Mastère Banque et Finance

Ce programme qui est un programme bilingue (anglais –français) s'étale sur onze (11) mois dont huit (8) mois de cours théorique et trois (3) mois de stage. La formation est sanctionnée par un diplôme de troisième cycle suite à la présentation d'un mémoire de fin de cycle.

La présente étude s'inscrit dans cette démarche et porte sur : « l'analyse de la rentabilité de l'activité bancaire par la méthode Activity Based Costing :Cas du crédit octroyé par la Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) aux opérateurs du secteur agricole dans la région de Dakar. »

## RESUME

La prise de risques est inhérente à l'activité bancaire et se reflète directement dans la rentabilité des opérations. La Direction Générale de la banque doit donc disposer d'outils nécessaires pour mesurer, évaluer et assurer une gestion maîtrisée de ces risques.

En vue de mesurer la rentabilité du crédit octroyé par la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) aux opérateurs du secteur agricole évoluant dans la région de Dakar, nous avons eu à appliquer le modèle Activity Based Costing (ABC).

Ce modèle permet une analyse fine de la structure des coûts en découpant la banque non pas en centres budgétaires ou de responsabilité mais en centres d'analyse par activité.

Les principales variables permettant d'analyser la rentabilité d'une activité sont les objets de coûts (variables expliquées) et les ressources et activités (variables explicatives).

Notre échantillon a porté sur les opérateurs du secteur agricole de la région de Dakar répartis en personnes physiques (emprunteurs individuels) et en personnes morales (coopératives rurales, groupements d'intérêt économique ou sociétés intervenant dans le secteur de l'agriculture).

L'application du modèle a abouti aux principales conclusions suivantes :

- Que la Direction de Crédit (DCR) est l'ossature du système de mise en œuvre du processus avec 53% des tâches réalisées ;
- Que les ressources consommées (moyens humains et matériels) pour réaliser un dossier sont importantes. A ce titre, les charges salariales représentent plus de 98% des charges totales dont 79% attribuées aux opérationnels. Les étapes de recouvrement de créances et de prise de décision en vue de la mise en place de crédit sont les étapes dont les temps de réalisation sont les plus longs (plus de 72% de la valeur totale). Suivent par ordre d'importance décroissante, l'instruction (16%), le suivi (12%). L'étape de la clôture du prêt est marginale. L'étude a attiré l'attention sur le volume important de dossiers rejetés et qui est estimé à 70% de dossiers reçus.

La mobilisation des ressources pour traiter ces dossiers constitue en réalité des surcoûts pour la banque. Cette situation si elle n'est pas corrigée peut être source de frustration pour toute une frange de la clientèle potentielle.

- Que la distribution de crédit aux opérateurs du secteur agricole de la région est une opération qui dégage un compte d'exploitation excédentaire. Toutefois le rendement du capital est faible (3%).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

	<b>Page</b>
Dédicaces	ii
Remerciements	iii
Avant-propos	v
Résumé	vi
Liste des figures	x
Liste des tableaux	xi
Liste des sigles, abréviations	xii
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
1 / Problématique	2
2/ Objet de l'étude	4
3/ Intérêt de l'étude	5
4/ Objectifs de l'étude	7
5/ Délimitation du champ de l'étude	7
6/ Définition des principaux termes	8
7/ Plan de l'étude	11
<b>PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LA LITTERATURE ET LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE I : LA REVUE DE LA LITTERATURE</b>	<b>13</b>
I.1 Aperçu historique sur la mesure de rentabilité	13
I.2. Les différentes méthodes d'analyse de la rentabilité	16
I.2.1. Les méthodes traditionnelles	16
I.2.2.les méthodes récentes	18
I.3.Les différentes approches dans l'étude du problème	20
I.3.1. L'approche par l'organigramme	20
I.3.2. L'approche par les centres de responsabilité	21
I.3.3.L'approche par les filières de production	22
I.4.Tentative de synthèse et approche proposée dans ce mémoire	23
<b>CHAPITRE II. LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</b>	<b>24</b>
II.1 Présentation de la méthode suivie	24
II.2. Justification du choix de la méthode	33
II.3. Instruments utilisés	36
II.4. Traitement des données	37
II.5. Faiblesses et limites de la méthode	37
	39
	40

DEUXIEME PARTIE : APPLICATION DU MODELE ABC AU CAS DE LA CNCAS	40
	40
	43
CHAPITRE I. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE SENEGALAIS	44
	45
I.1. Les principaux traits du système bancaire sénégalais	46
I.1.1 Les banques	.
I.1.2. Les établissements financiers	
I.1.3. la micro finance	47
I.2. Le cadre législatif et réglementaire	47
I.3. Conclusion	52
	58
CHAPITRE II. PRESENTATION DE LA CNCAS ET ANALYSE DE LA FONCTION CONTROLE	59
II.1. Présentation générale	60
II.2. Description des procédures de contrôle et de gestion du crédit	60
II.3. Evaluation des forces et faiblesses des procédures	61
II.4. conclusion	70
	70
CHAPITRE III : APPLICATION DE LA METHODE ABC	71
III.1 Typologie de la clientèle cible	73
III.2. Détermination de la carte des activités	74
III.3. Simplification des tâches et activités	75
III.3.1. Le regroupement des activités	75
III.3.2. La recherche des inducteurs d'activité	77
III.4. Allocation des ressources aux activités	78
III.4. 1. Les informations sur la consommation des ressources	80
III.4.2. l'évaluation des ressources consommées	81
III.4.3. Affectation des ressources consommées	81
III.5. Le calcul des objets de coût	83
III.5.1 La détermination du coût des inducteurs	
III.5.2. Le volume de consommation des activités par catégorie de client	85
III.5.3. La détermination du coût deux catégories de client	85
III.6. Evaluation de la rentabilité des deux catégories de client	86
III.7. Conclusion partielle	87
	88
CONCLUSION GENERALE	
1/ Récapitulation du mémoire	
2/ Résultats obtenus	
3/ Propositions pour recherches futures	
4/ Remarques finales	
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	

## LISTE DES FIGURES

	<b>Page</b>
Figure 1 : schéma des étapes de la méthode ABC .....	25
Figure 2 : niveaux d'analyse .....	26
Figure n° 3 : schéma de répartition des charges incorporables entre les centres de responsabilité .....	30
Figure n° 4 : schéma de répartition des charges incorporables entre les centres de responsabilité.....	32
Figure n°5 : organigramme de la C NCAS.....	51

## LISTE DES TABLEAUX

	<b>Page</b>
Tableau n°1: matrice des méthodes classiques de calcul de coût et analyse de la rentabilité.....	18
Tableau n°2 : Exemple simplifié de grille de support pour les entretiens .....	27
Tableau n°3 : Exemple de tableau d'identification des inducteurs d'activité .....	28
Tableau n°4 : Exemple de tableau de catégorisation des activités sur une base générique .....	29
Tableau n°6 : tableau de répartition des banques selon leurs activités .....	42
Tableau n°7 : Forces et faiblesses des procédures en vigueur.....	58
Tableau n° 8: liste des activités liées à l'octroi de crédits aux opérateurs agricoles par centre budgétaire.....	61
Tableau n° 9: liste des tâches / activités et l'évaluation du temps consacré à leur réalisation.....	63
Tableau n°10 : simplification de la carte d'activités.....	70
Tableau n° 11: la carte des inducteurs et des activités.....	72
Schéma n° 12: Carte des activités.....	73
Tableau n° 13: les informations sur la consommation de ressources.....	74
Tableau n° 14: Récapitulatif des informations sur la consommation des ressources humaines.....	74
Tableau n° 15: évaluation des ressources consommées.....	75
Tableau n° 16: Affectation des ressources consommées (en FCFA).....	76
Tableau n°17 : détermination des inducteurs coûts.....	78
Tableau n°18 : Consommation des activités par les différentes catégories de client .....	80
Tableau n°19 : Coût des différentes catégories de clients.....	81
Tableau n°20 : Données de base (source DSM).....	82
Tableau n°21 : évaluation de la rentabilité.....	82

## LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ABC : Activity Based Costing

BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CG : Contrôleur Général

CT : Conseiller Technique

CNCAS: Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

DAJ :Département des Affaires Juridiques

DAJPC : Direction des Affaires Juridiques , du Personnel et de la Communication

DB : Direction du Budget

DC : Département du Contentieux

DCR : Direction du Crédit et du Réseau

DE : Direction des Etudes

DEB: Direction des Etudes et du Budget

DI :Direction de l'Informatique

DMG : Direction des Moyens Généraux

DOC : Direction des Opérations et de la Comptabilité

DSM : Direction des Systèmes et Moyens

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SC : Service de la Comptabilité

SO : Service des Opérations

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

**INTRODUCTION GENERALE**

## **I. PROBLEMATIQUE :**

La récession économique des années 1980 a fortement ébranlé le système bancaire international. Elle s'est traduite par :

- la déréglementation et la désintermédiation du secteur ;
- la concurrence entre les établissements de crédit
- la diminution des marges d'intermédiation ;

Les banques à l'instar des entreprises sont appelées à créer de la valeur. En effet, les établissements de crédit aujourd'hui plus qu'hier sont soumis à de fortes pressions de croissance et de rentabilité des fonds propres.

Des indicateurs comme le Return On Equity (ROE), l'Equity Value Added (EVA) qui permettent de mesurer la valeur créée, ont aujourd'hui la préférence des actionnaires plus que tout autre indicateur de résultat de la banque.

Ces exigences de type nouveau constituent une pression supplémentaire pour les dirigeants et gestionnaires des banques qui, de ce fait se trouvent dans l'obligation d'ajuster leur stratégie d'intermédiation.

Dès lors, l'analyse précise de la rentabilité des opérations bancaires s'impose comme une nécessité pour les établissements de crédit.

Les banques ont généralement une connaissance précise de leur revenu, du coût de refinancement et des coûts opérationnels. Cependant, elles n'ont pas d'éléments d'appréciation du coût d'une activité, d'un processus et du coût du risque y afférent.

Dans cette situation, la mise en place d'un système de contrôle de gestion devient un impératif pour elles.

A la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal, la fonction contrôle est assurée conjointement par la Direction des Etudes et du Budget et par le Contrôleur Général.

La Direction des Etudes et du Budget s'occupe essentiellement de la planification, de l'élaboration du budget et de son contrôle. A ce titre, elle procède à la vérification du bilan et de la balance annuelle, formule des observations sur les différents comptes à la Direction des Opérations et de la Comptabilité. Elle compte deux départements, le département du budget et le département des études.

Le Contrôleur Général sur le plan du dispositif organisationnel est directement rattaché à la Direction Générale où il assure le rôle de conseiller technique. Il est chargé de l'inspection des services du siège et des agences, de l'analyse et du contrôle des procédures relatives aux opérations bancaires de la CNCAS. Il assure également le contrôle informatique.

Ce dispositif en place à la CNCAS risque de rencontrer rapidement ses limites du fait de deux facteurs majeurs : le positionnement géographique de la banque (banque en réseau) et les perspectives de diversification de son portefeuille. En effet , ces deux facteurs sont de nature à rendre complexe la structure des coûts opératoires. En conséquence, l'analyse actuelle des coûts axée sur l'organisation de la banque en centres budgétaires ne convient plus.

La présente étude va essayer d'apporter sa contribution au processus en procédant à une analyse de la rentabilité du crédit octroyé par la CNCAS fait à la clientèle opérateurs du secteur agricole de la région de Dakar à travers une analyse basée sur les centres d'analyse par activité.

Et pour ce faire nous avons adopté l'approche Activity Based Costing (ABC).

## **II . OBJET DE L'ETUDE :**

L'étude de la rentabilité occupe une place de choix dans le management des entreprises. De tout temps et depuis Taylor, l'impératif majeur des responsables d'entreprise a été la recherche d'une productivité maximale.

Le contrôle de gestion en tant que système d'évaluation des responsabilités et d'amélioration des performances peut y contribuer largement. En effet, cette discipline qui a fait son apparition tardivement au niveau des banques (par rapport aux entreprises industrielles) présente deux aspects importants : un aspect rétrospectif qui s'identifie à la gestion passée (indicateurs de coût, de productivité, tableaux de bord...) et un aspect prospectif qui affiche les objectifs et moyens de l'organisation pour un temps défini.

A l'heure où il est de plus en plus question de déréglementation de la profession bancaire, de l'internationalisation des grandes banques et de la concentration du secteur bancaire, du développement des activités de marchés financiers, de l'avènement de nouvelles technologies ainsi que de l'émergence de nouveaux concepts sur la création de valeur client, il importe que des études soient menées sur le thème en relation avec les banques africaines.

Ailleurs et notamment en France, les textes réglementaires sur le contrôle interne imposent aux établissements de crédit d'intégrer la rentabilité des opérations de crédit. La réalisation d'un tel dispositif encourage la mise place en leur sein de structures de gestion autonomes.

Dans l'environnement bancaire africain, en général et sénégalais en particulier, très peu de banques sont pourvues d'une structure de contrôle de gestion.

Aussi, l'analyse de la rentabilité des opérations bancaires par la méthode ABC (Activity Based Costing) est une pratique très peu connue dans le milieu du système bancaire sénégalais.

Nous nous proposons dans le cadre de cette étude d'apporter notre modeste contribution au processus d'introduction de la comptabilité par activités dans le système bancaire sénégalais.

Notre étude qui consiste en une application du modèle ABC s'inspire des travaux effectués par Pierre Mevellec<sup>1</sup>.

### **III. INTERET DE L'ETUDE :**

L'étude de la rentabilité des opérations bancaires par la méthode ABC ne manque pas d'intérêt dans la mesure où cette démarche place les activités au cœur de la réflexion. Selon cette approche, ce sont les activités qui créent de la valeur et qui consomment les ressources mobilisées à cet effet. Vu sous cet angle, les activités offrent un cadre idéal pour le pilotage d'une entreprise.

La méthode se fonde sur une modification de la liaison qui dans les méthodes traditionnelles de calcul de rentabilité, fait des produits, les générateurs des coûts. Or la méthode ABC admet que ce sont les activités qui consomment les ressources et génèrent les produits. L'intérêt de la méthode réside dans la manière dont sont réellement utilisées les ressources existantes de l'entreprise en vue d'une allocation optimale.

L'ABC permet l'établissement des coûts de revient selon tous les axes d'analyse qui sont indispensables à la rentabilité de l'entreprise sur son marché (produit, client, secteur géographique...). En plus d'avoir réussi à jeter un pont entre opérationnels et décideurs au sein de l'entreprise, son utilisation permet de mettre en relief les sous capacités existantes, les activités redondantes ou sans valeur ajoutée.

Dans les banques, deux préoccupations majeures prédisposent à l'introduction de la méthode et plus tard à son essor. Il s'agit de la recherche des gains de productivité qui est la raison d'être de tout établissement de crédit, et la tarification des services dans la perspective d'élargir la marge bénéficiaire.

---

<sup>1</sup> Selon Pierre Mellevec Professeur de gestion. Responsable du DESS «Contrôle de gestion » de l'IAE de Nantes

Dans le premier cas, l'importance des frais généraux dans la structure des coûts doit être maîtrisée. Dans le second cas, et pour des raisons diverses (prix imposés par les autorités monétaires, gamme de service étendue, méconnaissance des coûts), les banques proposent des facturations sans référence avec le coût de revient des services rendus. Certains de ces services étant gratuits (opération de caisse), d'autres étant facturés à partir d'un barème fixe.

En France, une étude réalisée sur un effectif de 2342 membres de l'Association des Directeurs Financiers des Contrôleurs de Gestion (AFCG) en 2000 par les cabinets Armstrong Laing Group et Arthur Andersen a tenté de mieux comprendre les modalités réelles de l'utilisation ou de l'absence d'utilisation de l'outil ABC par les entreprises françaises.

Les résultats obtenus ont montré que :

45.8% des entreprises ayant mis en place la méthode réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et ont plus de 200 salariés (moyennes et grosses entreprises).

63.6% des entreprises ayant adopté la méthode sont du secteur industriel contre 44,4% du secteur des services.

D'une manière générale, l'étude permet de répondre à des questions suivantes :

- quels sont les coûts des opérations ?
- comment évoluent-ils ?
- peut-on maîtriser leur évolution ?
- où le profit de la banque prend-il naissance ?
- quelles sont les activités les plus rentables ?

Pour toutes ces raisons, la présente étude est intéressante. Toutefois, elle ne prétend pas apporter une réponse précise à l'ensemble des interrogations soulevées, son champ étant limité à la clientèle opérateurs du secteur agricole de la région de Dakar.

- Pour la CNCAS, l'étude constituera une référence dans le processus de mise en place d'une comptabilité d'activités ;
- Aussi, une fois la méthodologie acquise, elle pourra être étendue à d'autres segments de la clientèle, aux produits ou aux agences.

- Pour le CESAG, les résultats de l'étude serviront à enrichir la banque de données sur le thème qui pourra être avantageusement exploitée plus tard à travers une note synthétique.
- Pour ma part, c'est l'occasion de capitaliser les connaissances théoriques apprises sur le contrôle de gestion, une discipline d'avenir.

#### **IV . OBJECTIFS DE L'ETUDE**

De manière générale, l'étude devra contribuer à optimiser l'allocation des ressources de la CNCAS au financement des projets proposés par la clientèle opérateurs du secteur agricole de la région de Dakar.

De manière spécifique, elle permettra de :

- 1°) Construire la cartographie des activités de la banque liées au crédit octroyé aux opérateurs du secteur agricole;
- 2°) Identifier les ressources consommées par l'activité ;
- 3°) Déterminer les objets de coût ;
- 4°) Allouer les ressources aux objets de coûts ;
- 5°) Evaluer la rentabilité de l'activité.

#### **V. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE :**

L'étude en soi consiste à appliquer le modèle ABC dans le cadre d'une banque dont la vocation première est le financement du secteur de l'agriculture et qui s'achemine actuellement vers la diversification de son marché.

Les échanges préliminaires que nous avons eus avec les responsables de la Direction Crédit et Réseau de la banque, nous ont édifié sur le problème de l'inexistence d'un manuel de procédures aussi bien en matière de contrôle interne qu'en matière de gestion de crédits. Un manuel a été conçu en 2003 mais n'est pas encore mis en œuvre.

Devant cette situation, nous avons eu à reconstituer certaines opérations de crédit et de contrôle en nous fiant aux descriptions fournies par les opérationnels telles qu'elles se pratiquent réellement dans la banque.

Partant également de cette réalité, nous avons restreint le champ de l'étude à la seule agence de Dakar.

## **VI. DEFINITION DES PRINCIPAUX TERMES :**

La méthode ABC, en tant qu'outil de gestion est très peu connue dans le milieu bancaire. Le concept auquel la méthode se réfère est tout aussi novateur. C'est pourquoi, il convient dès à présent d'élucider certains termes techniques pour une meilleure compréhension des parties qui vont suivre :

- **La tâche :** c'est la plus petite unité de mesure dans le découpage scientifique du travail . Par exemple fraiser, percer, passer une écriture, etc. Si ce découpage est utile pour la gestion de production et peut être utilisé dans la gestion des effectifs, il est généralement trop fin pour servir de base à l'architecture de calcul des coûts.

- **L'activité:** une activité peut être définie comme un ensemble de tâches élémentaires qui sont réalisées par un individu ou par un groupe et qui font appel à un savoir faire spécifique. Ces tâches doivent être homogènes du point de vue de leurs comportements de coût et de performances et permettre de fournir une prestation , ou un produit identifié à un usager interne , et ce à partir de la consommation d'un ensemble de ressources( heures de travail, matériels, consommables...)

- **Le processus :** le processus est défini comme un ensemble ou une combinaison d'activités qui sont finalisées par un objectif global pour atteindre un résultat ( ou parvenir à un niveau de réalisation) dont la responsabilité est partagée par des secteurs ou des responsables multiples (exemple : chefs de différents centres de responsabilité).

- **Le centre de responsabilité** : un centre de responsabilité se définit comme une entité de gestion ayant un responsable disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des objectifs et des moyens et disposant d'un système de pilotage de sa gestion.

En fonction de la nature du flux financier délégué, plusieurs types de centres de responsabilité peuvent être distingués : les centres de coût et les centres de profit.

- **Les centres de coût** : l'entité de gestion n'engendre que des charges servant à la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation. Ils comprennent les centres opérationnels, les centres de support et les centres de structure.

. **Les centres opérationnels** : ces centres réalisent des prestations répétitives et à mode opératoire formalisé comme le traitement des chèques ou des virements. Ils sont issus de la fonction production et livrent des prestations à la fonction exploitation que le système comptable ne valorise pas. Si au moyen de la facturation interne, on valorise les prestations fournies par les centres de coût, ils peuvent être assimilés à des centres de profit.

. **Les centres de support** : ces centres réalisent des prestations non identifiables et non répétitives et dont le mode opératoire n'est pas aisé à formaliser. Ces centres qui relèvent de la fonction assistance, différencient leurs prestations en fonction des destinataires. Il en est ainsi des services juridiques, du contentieux et des services d'études.

. **Les centres de structure** : ces centres exécutent des prestations non identifiables et non répétitives. Leur mission est d'assurer la bonne coordination des activités ou d'apporter un soutien aux autres centres : direction générale, comptabilité, gestion du personnel.

- **Les centres de profit** : l'entité de gestion est responsable de coûts mais aussi de recettes (prix et quantité). Il dégage donc une marge, un profit qui permet de mesurer sa performance : agence, service de trésorerie, département d'ingénierie financière...

- **Les charges** : une charge correspond à une constatation financière d'une consommation de ressources. Elle se distingue d'une dépense qui correspond à un décaissement de monnaie suite à l'achat d'un bien ou d'un service. Les charges se répartissent en charges directe et indirecte

. **Les charges directes** : ce sont les charges qui peuvent être reliées sans équivoque au produit qui leur a donné naissance. Les principales charges directes supportées par un service bancaire sont : les charges de personnel, les charges de machine, les charges immobilières, les charges d'économat.

. **Les charges indirectes** : sont celles qui ne peuvent être reliées de façon immédiate au produit dont on calcule le coût. Elles comprennent les charges administratives issues de la fonction assistance et les charges de structure issues des niveaux hiérarchiques élevés (direction générale et autres grandes directions de l'organisation).

- **Le coût** : un coût est l'ensemble des charges mobilisées pour réaliser un produit, une prestation, ou faire fonctionner le service au cours d'une période donnée.

- **L'inducteur de coût (cost driver)** : c'est le facteur influençant le niveau de performance d'une activité et sa consommation de ressources (qualité des matières premières reçues, formation et expérience d'une équipe de consultants...). Ce type d'inducteur est utilisé pour le management de la performance.

- **L'inducteur d'activité (activity driver)** : c'est l'unité d'œuvre permettant de répartir les coûts des activités entre les productions d'une entreprise (objets de coût). Exemple : heure de main d'œuvre directe, nombre de commande... Ce type d'inducteur est utilisé pour le management des coûts.

- **L'inducteur de ressource (ressources driver)** : c'est la clé de répartition utilisée pour ventiler les ressources entre les activités( ex : nombre d'heures consacrées à chaque activité pour la répartition des salaires). Ce type d'inducteur est utilisé pour le management des coûts.

- **L'objet de coût (cost object)** : c'est la catégorie-type utilisée dans l'analyse des coûts de production d'une entreprise. Exemple : types de produit, de services, de commandes, de projet, de segment de clientèle...

## VII . PLAN DE L'ETUDE :

En plus de l'introduction et de la conclusion générale, l'étude comprend trois grandes parties :

**La première partie** consiste en une revue de la littérature par rapport aux recherches effectuées sur le thème. Cette étape nous a permis de définir le cadre théorique de l'étude.

Dans la **deuxième partie**, le cadre théorique de la méthode ABC est présenté. Elle explique le choix que nous avons effectué, décrit les instruments utilisés pour la collecte et le traitement des données Elle fait part également des insuffisances attendues quant au déroulement du modèle.

Le modèle retenu est appliqué dans la **troisième partie** pour analyser la rentabilité de l'activité crédit proposée par la CNCAS aux opérateurs du secteur agricole de la région de Dakar. Les résultats obtenus y sont interprétés et commentés.

Enfin dans la conclusion, une récapitulation de l'étude est faite et assortie de pistes de réflexion pour des recherches futures.

CESAG

**PREMIERE PARTIE :LA REVUE DE LA  
LITTERATURE ET LE CADRE  
THEORIQUE DE L'ETUDE**

OTHEQUE

## CHAPITRE I : LA REVUE DE LA LITTERATURE

Compte-tenu de l'abondance de la littérature sur le thème, nous avons procédé à une synthèse des écrits et réflexions menées pour mieux circonscrire notre cadre théorique.

Seront abordés dans ce chapitre :

- un aperçu historique sur l'évolution des courants de pensée qui ont prévalu depuis les méthodes dites traditionnelles jusqu' aux méthodes récentes ;
- Les différentes approches proposées dans la compréhension du thème ;
- Enfin, une proposition d'approche à appliquer dans le cadre de ce mémoire
- 

### I.1. APERÇU HISTORIQUE SUR LA MESURE DE LA RENTABILITE DES ENTREPRISES

Tous les outils de gestion qui sont utilisés actuellement sont nés au cours de l'histoire en réponse à des besoins d'informations spécifiques. La boîte à outils du contrôleur de gestion ou du gestionnaire est composée pour l'essentiel d'outils nés au cours du XIX<sup>e</sup> siècle et validés dans leur forme actuelle avant la seconde guerre mondiale.

La mise en place au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle de la grande distribution en milieu urbain repose sur l'intégration en un même lieu de multiples rayons correspondants chacun à un commerce spécialisé. La concentration en un même lieu d'une offre diversifiée et de prix bas constitue deux atouts stratégiques majeurs. Dans un tel contexte, le contrôle de rentabilité doit s'appuyer d'une part sur la marge commerciale et d'autre part sur la rotation de stock. La rentabilité du cycle d'exploitation étant la résultante du produit taux de marge et valeur de stock.

Le **taux de rotation de stock** devient de ce fait un instrument essentiel du dispositif du contrôle de gestion dans la grande distribution. Cet instrument a servi plus tard à calculer la rotation des créances clients, du capital investi etc.

Les **calculs de coûts complets** industriels s'appuyant sur la comptabilité à partie double et le chaînage des coûts, se rencontrent dès le XIX<sup>e</sup> siècle. Mais il faudra attendre le développement de l'industrie et l'organisation scientifique du travail pour qu'à la fin des

années 1920, on aboutisse à une formalisation des sections homogènes qui sont la base de la comptabilité analytique.

A cette étape, on peut donc dire que les outils traditionnels de calcul des coûts sont nés des besoins d'information des gestionnaires.

Les outils de gestion doivent évoluer chaque fois que ces besoins se modifient. L'incapacité d'un outil à répondre aux besoins des gestionnaires s'explique par une évolution de l'organisation et de sa stratégie.

L'entreprise depuis son origine a été perçue fondamentalement comme étant une unité de production. La structure économique qui se développe tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, ne s'intéresse à cette nouvelle forme d'organisation que sous la forme d'une combinaison de facteurs de production. La gestion de l'entreprise se résume à deux courbes : celle du coût moyen de production et celle du coût marginal de production.

Dans la quasi totalité des systèmes de calcul, l'élément central est l'unité de produit physique actuellement en production. Cette vision simpliste du système de production ne correspond plus à la réalité de l'offre des entreprises de nos jours.

L'entreprise est passée d'une production de masse de produits physiques à une production de prestation individualisée. Elle est devenue une entité complexe où la fonction de production a perdu de son influence par rapport aux fonctions d'amont et d'aval et plus encore aux fonctions de support.

C'est ainsi qu'au cours des 30 dernières années, on constate l'émergence de la logique transversale opposée à la logique verticale telle qu'elle est formalisée dans la chaîne hiérarchique.

Il ne s'agit plus d'optimiser localement mais de coordonner transversalement. A cet égard, le système de contrôle traditionnel basé sur la main d'œuvre directe est moins pertinent pour l'analyse. Il s'agit désormais de combiner globalement coût, délai et qualité, facteurs déterminants dans la satisfaction du client.

L'évolution de la réglementation aussi a contribué à faire évoluer l'analyse de la rentabilité. En effet, on remarquera que celle-ci a tendance à rendre fixe, l'essentiel des coûts salariaux

en même temps qu'elle oblige les entreprises à étoffer leurs services administratifs. En plus , il faut prendre en considération, l'automatisation qui remplace certains frais de personnel variables ( prime de rendement par exemple) par des amortissements de matériels fixes ou par des salaires fixes également, distribués à des agents de maintenance.

Dans les banques, le contrôle de gestion s'emploie prioritairement au calcul du coût de revient des opérations et le contrôle de la rentabilité.

L'introduction du contrôle de gestion dans les établissements de crédit ne s'est pas faite sans difficulté. Trois facteurs principaux expliquent cela. Ces facteurs sont relatifs à la multitude des produits offerts à la clientèle, à la complexité de la structure et du système de production.

A cet égard, on notera que :

- la banque offre des centaines de produits et de services à leur clientèle de particuliers et d'entreprises ;
- les départements généraux, c'est à dire ceux qui ne participent pas directement à l'exploitation sont particulièrement nombreux (département juridique et contentieux, département d'études économiques et financières, département de marketing, agences, filiales).

L'activité bancaire génère des produits complexes dont la particularité est que la consommation d'un composant entraîne celle des autres produits(exemple du compte à vue qui comporte cumulativement des opérations de dépôt et de crédit). Il y'a aujourd'hui un besoin de suivi analytique détaillé des coûts des opérations. Il ne s'agit plus d'évaluer simplement le coût de revient des produits, il faut d'abord que ce coût de revient soit évalué avec précision et que cette connaissance permette pour les productions futures de chiffrer des devis avec une fiabilité accrue.

Enfin, on peut remarquer que, dans un contexte de concurrence de plus en plus sévère, ce qui importe toujours c'est la valeur du produit aux yeux du client. Cette valeur est représentative du prix que le client est prêt à payer pour les fonctions et les services qu'il attend du produit.

Sur cette base, le seul concept de produit ne suffit pas au calcul économique des entreprises. A ce concept, s'est substitué celui plus stable et plus complet de compétences, lesquelles

s'expriment dans les activités. L'objectif est alors de représenter l'entreprise en général et la banque en particulier sous la forme d'une carte d'activités.

La méthode ABC que nous avons retenue dans le cadre de notre étude est une application de ce nouveau concept ;

## **I.2.LES DIFFERENTES METHODES D'ANALYSE DES COUTS**

Les méthodes d'analyse des coûts décrites ci-dessous sont de deux ordres : les méthodes dites traditionnelles et les méthodes dites récentes.

### **I.2.1. les méthodes traditionnelles :**

Les premiers fondements du contrôle de gestion ont été posés avec l'utilisation de la comptabilité générale à des fins de gestion. Les premiers ratios et autres indicateurs de gestion ont été conçus à cette étape.

D'autres étapes ont suivi parmi lesquelles :

- ☞ l'étape de la décentralisation des responsabilités au sein de l'entreprise pour maintenir la réactivité et l'introduction de l'évaluation de la performance pour chaque entité de l'entreprise ;
- ☞ l'étape de l'introduction des méthodes et des techniques de la gestion prévisionnelle et son application dans les entreprises privées (reporting de gestion) ;
- ☞ l'étape de diffusion des principes de direction par les objectifs qui a institutionnalisé un mode de coordination hiérarchique fondé sur la négociation d'objectifs et le contrôle par les résultats.

Si la comptabilité générale a contribué fortement à la fondation du contrôle de gestion, la comptabilité analytique a concouru à sa consolidation.

La comptabilité analytique consiste en effet à calculer le prix de revient des produits fabriqués à travers l'évaluation des charges directe et indirecte. Cette discipline qui est assimilée aux

méthodes traditionnelles d'évaluation et d'analyse des coûts se fonde effectivement sur la « segmentation » des dits coûts et leur affectation aux produits de l'entreprise. Les plus connues de ces méthodes sont la méthode des coûts partiels et celle des coûts complets.

#### ☞ **les méthodes de détermination des coûts partiels :**

Trois méthodes sont généralement retenues :

. **la méthode des coûts variables (direct costing) :** cette méthode s'intéresse exclusivement aux coûts variables pour la détermination du coût du produit. Elle permet de calculer la marge sur coûts variables du produit qui est considérée comme la différence entre le chiffre d'affaire et la somme des charges variables. Les coûts variables indirects sont ventilés sur les produits selon une clé de répartition.

. **La méthode du coût direct :** cette méthode admet que seuls les coûts directs sont à considérer dans la détermination du coût du produit. Elle aboutit à la formation de la marge sur coût direct qui est la différence entre le chiffre d'affaire et la somme des coûts directs. L'utilisation d'une clé de répartition est inopportune. La méthode est très peu utilisée.

**La méthode du direct costing évolué :** cette méthode s'apparente à la méthode du coût direct, toutefois, en plus des coûts directs, elle intègre les coûts variables direct et indirect ainsi que les charges fixes directes qui résultent de la différence entre le chiffre d'affaire et la somme des coûts variables et des coûts fixes directs. De ce fait, elle permet d'apprécier le seuil de rentabilité par produit.

#### ☞ **La méthode des coûts complets**

Au contraire des méthodes à coûts partiels, cette méthode prend en compte tous les coûts relatifs aux produits, aux activités...

Elle a recours à l'utilisation de clefs de répartition pour affecter les coûts indirects aux produits. Elle permet ainsi de calculer le résultat par produit total considéré comme la différence le chiffre d'affaire et le coût complet.

Comparée aux coûts partiels, cette méthode a l'avantage de :

- a) mieux répondre à la question relative à la répartition arbitraire des coûts indirects ;
- b) obtenir un coût le plus proche possible du coût censé couvrir la totalité des coûts générés ;
- c) calculer un coût par produit.

L'approche par les méthodes traditionnelles connaît de sérieuses limites. Les limites majeures sont relatives à l'incapacité de ces méthodes à évaluer les charges indirectes par produit et à l'imputation arbitraire qui s'en suit. Or ces charges sont estimées aujourd'hui à 90% des coûts totaux de l'entreprise.

Tableau n°1: matrice des méthodes classiques de calcul de coût et analyse de la rentabilité<sup>1</sup>

Désignations	Méthodes	Niveau de pertinence de la méthode
Coûts complets réels	Mesure de performance	Adaptée sans condition
Coûts standard	Prévision/budget	Adaptée
Coûts marginaux	Productivité marginale	Inadaptée
Coûts partiels ou semi complets	Comptabilité analytique	Sans signification
Coûts directs/indirects	Comptabilité analytique	Adaptée
Coûts variables/fixes	Mesure de performance	Sans signification
Coût de marché	Prévision/budget	Sans signification
Prix de cession interne	Comptabilité analytique	adaptée

### I.2.2. les méthodes récentes :

Pour pallier aux insuffisances relevées aux méthodes traditionnelles de détermination de coût, une nouvelle approche ainsi que de nouvelles méthodes ont fait leur apparition.

Ces méthodes nouvelles se focalisent sur l'analyse des processus et des activités. Elles se démarquent des méthodes traditionnelles puisqu'elles admettent que ce sont les activités et non les produits qui génèrent des coûts.

1. Source : livre blanc de la commission bancaire française de 1998 sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, 1998 , page 74

Les plus connues d'entre-elles sont :

☞ **L'Activity Based Costing (ou méthode ABC):** cette méthode permet l'établissement des coûts de revient selon tous les axes d'analyse qui sont indispensables à la mesure de la rentabilité de l'entreprise sur son marché (produit, client, secteur géographique...). L'entreprise est analysée sous l'angle des activités qui y sont exercées.

La méthode se base sur la description des activités. Partant de cette description, elle affecte le maximum de coûts directs aux activités afin de réduire les affectations arbitraires. Le coût unitaire de l'activité n'est plus l'unité d'œuvre mais l'inducteur de coût. Par exemple l'activité « gestion des achats » pourra être analysée sur la base du nombre de factures reçues.

☞ **L'Activity Based Management (ABM):** cette méthode est le prolongement de la méthode ABC. Elle se fonde sur le management à travers la mise en place des dispositifs de suivi-évaluation de l'ensemble des activités contribuant à la réalisation d'un produit, d'une prestation.

On parle de plus en plus de méthode ABC/ABM compte-tenu du caractère complémentaire des deux méthodes. A ce effet, il est créé une valeur ajoutée qui réconcilie système de gestion et management de la performance. Ce qui permet effectivement de :

- réduire les coûts avec pertinence
- déployer la stratégie ;
- promouvoir une vision transversale de l'organisation.

☞ **L'Activity Based Budgeting (ABB) :** utilise le modèle d'analyse des activités comme support à l'élaboration des budgets

☞ **Le « benchmarking » interne :** il consiste à comparer de manière approfondie les performances des centres de profit ou de métiers entre eux, comme c'est le cas par exemple des entreprises d'un même secteur, ou les agences d'un réseau bancaire. Cette méthode peut permettre d'élaborer un manuel interne des meilleures pratiques.

☞ **Le Business Processus Reengineering:** ce procédé consiste à adapter l'entreprise aux processus de travail en vigueur, à travers sa restructuration et la réorganisation du travail.

### **I.3.LES DIFFERENTES APPROCHES DANS L'ETUDE DU PROBLEME**

La décision d'introduire le contrôle de gestion dans une banque ne peut constituer une fin en soi. Elle doit reposer sur les objectifs recherchés par le niveau stratégique qui sont entre autre la mesure des performances et la mise au point d'un système de pilotage.

Le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les banques que dans les entreprises industrielle et commerciale en raison même de la nature de l'activité bancaire. En effet, la banque étant une entreprise qui génère de multiples produits et services, s'exerçant au sein d'une structure complexe (départements divers, filiales et agences organisées en réseau) et donnant naissance à des produits liés se posent, les problèmes d'ordre méthodologique de sa mise en place.

Pour cerner les problèmes liés à la détermination d'une méthodologie servant de cadre d'analyse à la mesure des performances qui dans notre cas concerne l'octroi de crédit aux opérateurs du secteur agricole, nous avons identifié trois approches: l'approche par l'organigramme, l'approche par centre de responsabilité et l'approche par les filières de production.

**I.3.1. : L'approche par l'organigramme :** deux sortes d'organigramme sont proposés dans la littérature. Il s'agit de l'organigramme hiérarchique et de l'organigramme fonctionnel.

- a) **L'organigramme hiérarchique** correspond à une représentation de la structure d'une banque qui met en évidence les divers organes ainsi que leurs rapports respectifs. Cette approche permet d'isoler les responsabilités, de déceler les données à identifier et de déterminer les centres de responsabilité.

b) **L'organigramme fonctionnel** se réfère aux fonctions d'une banque et les niveaux hiérarchiques et non à son organisation. DAUTRESME <sup>3</sup> en distingue trois fonctions que sont les fonctions d'exploitation, de production et d'assistance.

- **La fonction d'exploitation** assure les relations avec la clientèle comme c'est le cas dans les agences, les salles de marchés ou le département d'Ingénierie financière.
- **La fonction de production** qui a comme mission le traitement administratif des opérations initiées par l'exploitation, comme c'est le cas des structures chargées de la tenue des comptes, des clients, de l'exécution matérielle des opérations relevant de l'exploitation, de l'enregistrement comptable des mouvements d'un compte, de l'envoi de relevés etc.
- **La fonction d'assistance ou d'appui à l'exploitation** qui comprend trois secteurs que sont :
  - L'assistance idées : services d'études, marketing etc.
  - L'assistance moyens : gestion du personnel, économat, entretien des immeubles
  - L'assistance technique : contentieux, trésorerie, inspection.

### **I.3.2. L'approche par les centres de responsabilité**

L'organigramme hiérarchique ou fonctionnel, suppose, nous l'avons dit, sur l'organisation et les fonctions de la banque. Il ne permet pas de mettre en évidence les unités qui génèrent les coûts et recettes comme on le trouve dans les organisations à mode de régulation décentralisée. Dans ce cas, il faut adopter d'autres approches telles que l'approche par centre de responsabilité.

---

<sup>3</sup> DAUTRESME D « Quelques réflexions sur la productivité dans les banques », Bulletin de l'économie et des finances, Octobre-December 1974.

Cette approche découpe la banque en entités de gestion pilotées<sup>4</sup> par des responsables auxquels on a formellement conféré l'autorité pour fixer des objectifs et négocier les moyens dont ils ont besoin pour atteindre ces objectifs.

Dans la banque, il est fait cas généralement de deux types de centres de responsabilité : les centres de coûts (centres opérationnels, centres de support, centres de structure ) et les centres de profit (cf. définition principaux termes en introduction ) .

### **I.3.3 L'approche par les filières de production :**

Les approches précédentes se focalisent sur les coûts et recettes d'une fonction ou d'un centre qui fournit un produit ou une prestation donnée. Or dans la banque la production engendre une multitude de services ou de produits dont la réalisation implique plusieurs centres à la fois. Comment dans ces conditions, calculer le coût de revient d'un service ?

C'est à ce niveau qu'intervient l'analyse de coûts par filière de production, c'est-à-dire l'étude du cheminement d'une commande initiée généralement en agence au travers des différents départements et sections de la banque et ce jusqu'à son accomplissement. Ces filières qui n'apparaissent pas dans l'organigramme et qui mettent en relation plusieurs centres doivent être reconstituées attentivement afin qu'à chaque filière corresponde un seul produit.

---

4. BESCOS.P.L et al , contrôle de gestion et management, Ed. Montchrestien,2<sup>e</sup> ed,1993,p 250 et sq

#### **I 4.TENTATIVE DE SYNTHÈSE ET APPROCHE PROPOSÉE DANS CETTE ÉTUDE :**

Les trois approches développées ci-dessus présentent des apports et des limites dans l'étude du problème. Notre sujet d'étude portant sur la mesure de la rentabilité de l'activité crédit, deux dimensions importantes doivent être mises en avant quant au choix de l'approche. Il s'agit de la problématique de la mesure de la rentabilité qui s'inscrit dans une démarche dynamique; et la complexité de la banque qui comme nous l'avons évoqué, offre des produits et services à la fois divers et liés .

Partant de ces considérations, nous avons adopté la méthode Activité Based Costing qui dans sa démarche s'apparente à l'approche filière de production décrite ci-dessus. Cette méthode a l'avantage d'utiliser judicieusement l'approche par organigramme dans l'étape d'élaboration de la carte des activités et l'approche par centre de responsabilité dans l'étape de la simplification des activités.

Cette approche est beaucoup plus intégrée, donc plus indiquée au cas d'une structure aussi complexe que celle de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal.

## CHAPITRE II : LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

### II.1.PRESENTATION DE LA METHODE :

Dans les années 1980, un courant doctrinal initié aux Etats-Unis à partir des travaux du CAM I ( Computer Aided Manufacturing-International ) et de différents auteurs met l'accent sur le déphasage croissant entre les méthodes « traditionnelles » de la comptabilité et les nouveaux besoins de gestion des entreprises liés à l'évolution du contexte économique. Ces travaux débouchent sur une proposition de renouvellement de la méthode de calcul des coûts et introduit l'option d'une comptabilité basée sur les activités : Activity Based Costing (ABC).<sup>5</sup>

Avant d'être un système de calcul de coûts, la comptabilité à base d'activités « Activity Based Costing » (ABC) est d'abord et essentiellement une démarche de modélisation du fonctionnement des organisations.<sup>6</sup>

L'approche proposée dans notre étude et qui reflète les points de vue de P.Mellevec comprend trois phases . Chacune de ces phases est nécessaire pour déterminer les variables expliquées (objets de coût) et les variables explicatives (ressources, activités). Ces phases sont :

- 1) La phase d'analyse des activités proprement dites ;
- 2) La phase de simplification de la carte des activités avec le choix des inducteurs
- 3) La phase d'architecture du calcul des coûts

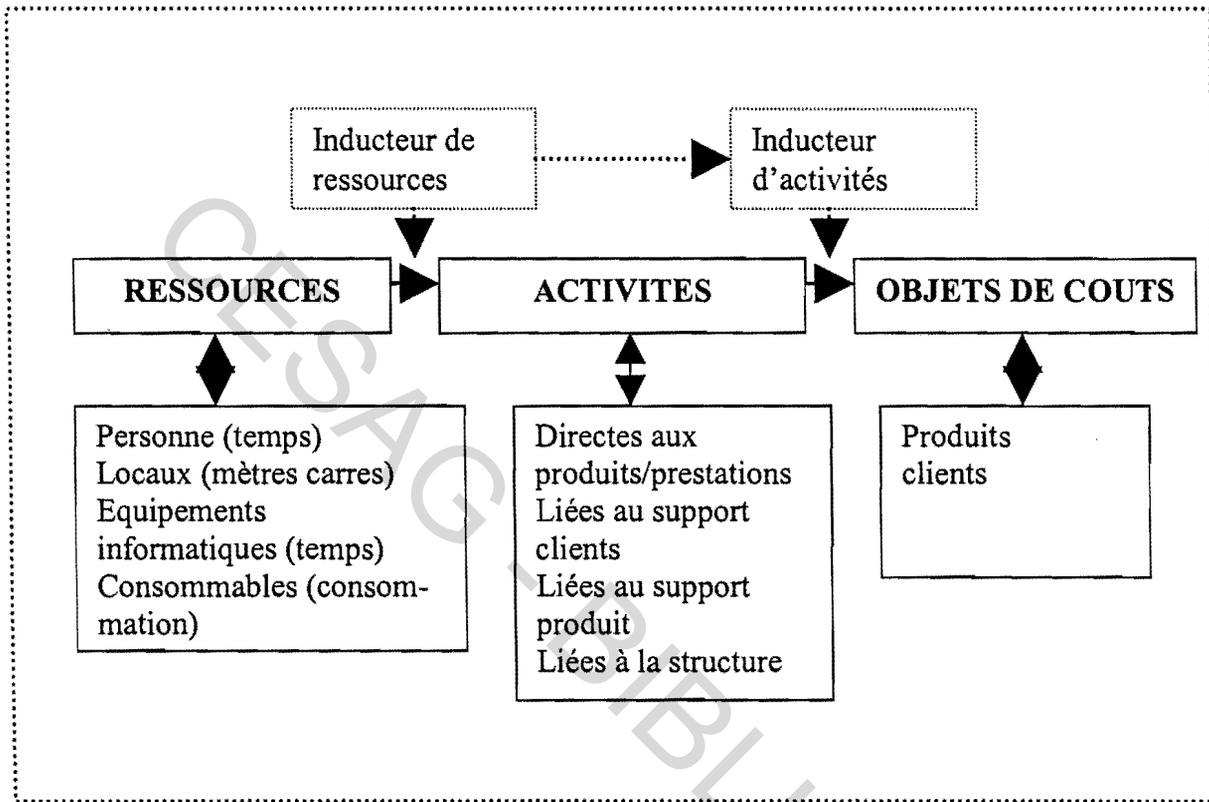
---

5.HERTERICH Pierre-Alexandre MAROUANI, Lactitia TUAL Lucie, « l'Activity Based Costing » (ABC ) en France, quinze ans après , mythe ou réalité ?

6. Nicolas Berland, Mesure et pilotage de la performance-Université de Marne la vallée/ENPC .

Le schéma suivant laisse transpar tre les relations existantes entre ces trois phases:

Figure 1 : schéma des étapes de la méthode ABC



### La première phase : L'analyse des activités

Cette première partie de la démarche visant à reconstruire la base de la nouvelle architecture de calcul des coûts s'attache à répondre à trois questions :

- \_ Quelles sont les activités présentes ?
- \_ Quelles ressources consomment-elles ?
- \_ Quelle est leur production ?

Parallèlement on s'interroge sur d'autres dimensions de la vie de l'activité afin de préparer le travail, non plus de calcul des coûts, mais de gestion des coûts :

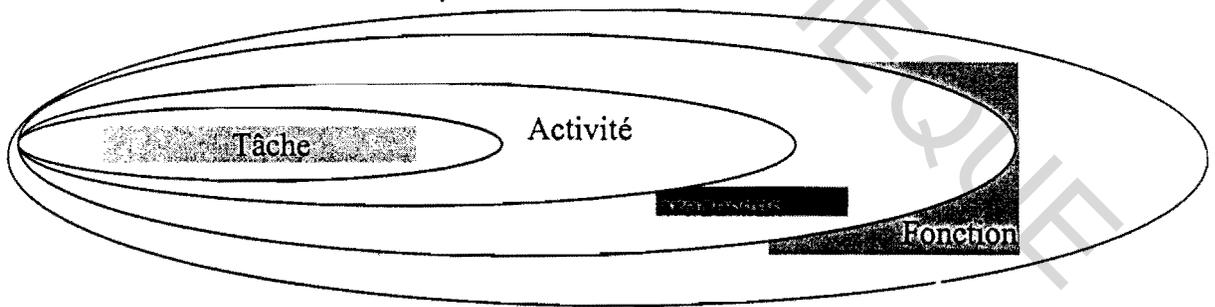
- \_ Quelles sont les causes de l'activité ?
  
- \_ Quelles sont les performances de l'activité ?

L'analyse des activités doit aboutir à l'élaboration de la carte des activités et des inducteurs correspondants.

➤ **L'élaboration de la carte des activités :**

A ce niveau de la démarche, la notion d'activité doit être bien expliquée. Aucune définition normalisée de celle-ci n'existant, on considère que quatre dimensions doivent être prises en compte dans l'analyse : la tâche (1), l'activité (2), le processus (3) et la fonction (4). L'expérience a prouvé qu'il est préférable de s'en tenir à l'analyse des niveaux (2) et (3) correspondants aux niveaux de l'activité et du processus.

*Figure 2 : niveaux d'analyse*



**Tableau n°2 : Exemple simplifié de grille de support pour les entretiens**

Activités	Production	Moyens	Causes	Performances
Activité 1				
Activité 2				
Activité 3				
Activité 4				
Activité 5				
Activité 6				
Activité 7				

➤ **Identification des inducteurs d'activité :**

Plusieurs expressions sont utilisées pour désigner les inducteurs d'activité. Ce sont des expressions comme facteur de causalité, générateur de coûts, générateur de consommation de ressources ou facteur générateur de coût. Elles sont utilisées pour désigner la cause la plus immédiate de consommation de ressources au sein d'une activité. Or la production de l'activité est généralement considérée comme la première de ces causes. D'autres facteurs comme la qualité, la complexité, la mauvaise coordination, le niveau de qualification etc., sont autant de facteurs de consommation de ressources au sein d'une activité, qu'il est important d'identifier pour pouvoir agir sur les coûts.

Le modèle recommande de lister deux ou trois facteurs (inducteurs) mesurant la production d'une activité afin de faciliter le travail lors de la phase de simplification. Les inducteurs recensés ne sont utilisés dans l'architecture de calcul des coûts que s'ils sont porteurs de valeur.

**Tableau n°3 : Exemple de tableau d'identification des inducteurs d'activité**

Activité	Production de l'activité	Autres facteurs de consommation de ressources
Activité 1		
Activité 2		
Activité 3		
Activité 4		
Activité 5		
Activité 6		
Activité 7		

➤ **L'affectation des ressources aux activités :**

L'identification des ressources consommées par une activité est la dernière étape dans la phase d'analyse des activités.

Dans les activités de service comme c'est le cas des banques, la tendance du personnel interviewé est de lister comme activités toutes les transactions spécifiques.

En réalité ces dernières constituent des tâches et peuvent être agrégées sur la base du savoir-faire de la personne en vue de constituer une catégorie générique et non une multitude d'activités spécifiques.

L'approche de l'analyse des activités est de bas en haut où les opérationnels sont les principaux interlocuteurs.

**Tableau n°4 : Exemple de tableau de catégorisation des activités sur une base générique**

Activités déclarées	Activités retenues
Activité 1	Catégorisation générique 1
Activité 2	
Activité 3	
Activité 4	Catégorisation générique 2
Activité 5	
Activité 6	
Activité 7	

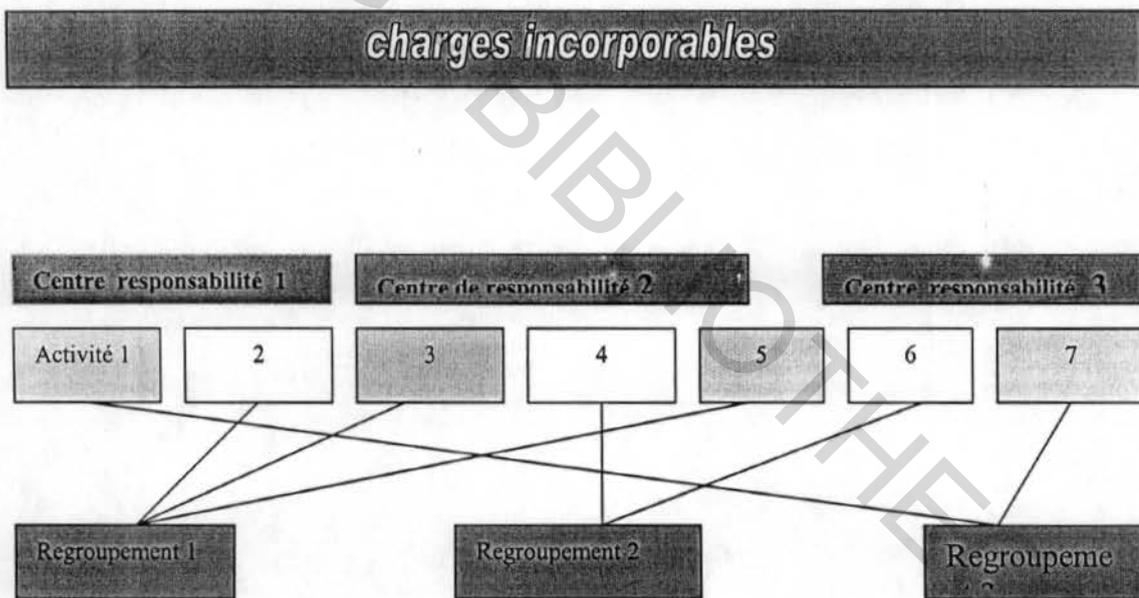
**La deuxième phase : La simplification de la carte des activités et le choix des inducteurs de coûts.**

A la différence de la première partie de la démarche (analyse des activités), qui est essentiellement de bas en haut et où la parole est donnée aux opérationnels, la seconde partie (simplification de la carte des activités) ne peut se réaliser sans la participation active de la direction. Les opérationnels ont transmis une image de leurs compétences au travers de la carte des activités, il appartient à la direction de fédérer les multiples activités pour soutenir un processus continu de création de valeur.

- Deux options majeures sont utilisées à ce niveau : le regroupement d'activités homogènes et le regroupement par processus.
- ✓ **Le regroupement d'activités homogènes** : consiste à regrouper les activités identiques, c'est-à-dire les activités ayant un coût qui obéit à la même loi de comportement. Le système de coût à base d'activités ainsi construit se trouve très proche, dans l'esprit de la logique de construction des systèmes de direct costing.

Les facteurs explicatifs du comportement de coût sont en plus d'être liés au volume produit ou vendu, le sont aussi au niveau des lots, de la famille de produits, des clients. Il est recommandé à ce niveau de constituer des centres d'activités homogènes, le nombre de centres variant, selon les cas d'une dizaine à plusieurs centaines. Le fait d'introduire des regroupements reposant sur une loi de variation volumique ; car non liée aux unités produites vendues, permet néanmoins de saisir dans le modèle, différentes dimensions de la complexité du fonctionnement de l'organisation.

Figure n° 3 : schéma de répartition des charges incorporables entre les centres de responsabilité



- ✓ **Le regroupement par processus** consiste à regrouper les activités identiques non plus par nature mais sur la base d'un déclencheur commun.

Le regroupement par processus met l'accent sur la transversalité, essayant aussi de construire un mode d'évaluation économique qui soit en cohérence avec les autres logiques de gestion : gestion des délais et gestion de la qualité. Dans une telle optique, on est également conduit

à regrouper au maximum les activités de support avec les activités qu'elles supportent, au lieu de les identifier dans la structure du système de calcul des coûts.

En définitive, le nombre de processus majeurs est très restreint. Il est inférieur à la dizaine.

Les deux options majeures envisagées dans la simplification de la carte des activités ci-dessus décrites sont généralement mises en fonction de l'analyse de l'organisation.

- ✓ **Les choix des inducteurs de coûts** : il se fait simultanément au choix de regroupement. L'inducteur de coût est assimilable à une unité d'œuvre ou une base d'allocation comme on le trouve dans le système de coût complet. Il faut évaluer son volume et en calculer le coût unitaire.

Figure n° 4 : schéma de répartition des charges incorporables par processus

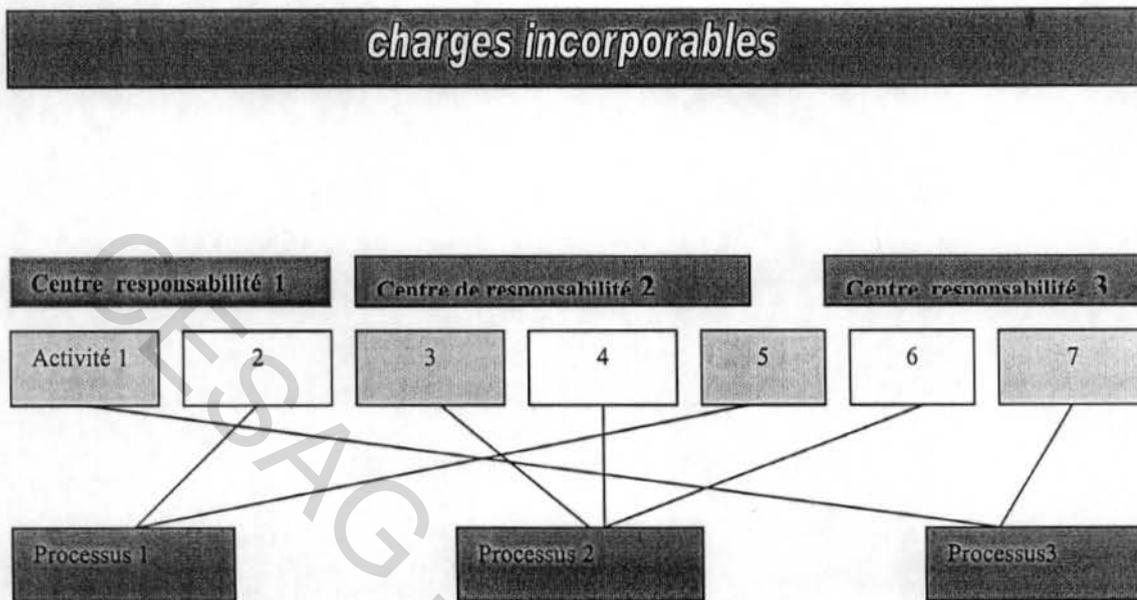


Tableau n°5 : matrice des activités et des facteurs explicatifs

	Activité 1	Activité 2	Activité 3	Activité 4	Activité 5	Activité 6	Activité 7
Facteur 1	❖			❖			
Facteur 2		❖			❖		❖
Facteur 3			❖			❖	
Facteur 4						❖	

### La troisième phase : l'architecture de calcul des coûts

La théorie suggère d'associer à chaque décision un coût spécifique. Dans la nouvelle architecture, le calcul des coûts comporte deux niveaux : le niveau de l'activité et le niveau du centre de regroupement.

- Le niveau de l'activité est le niveau de calcul opérationnel relatif à la gestion à court terme mais à la différence des sections homogènes traditionnelles, la décision ne peut être optimisée à ce niveau, l'activité appartenant à un processus à la performance duquel elle participe.

- Le niveau du centre de regroupement, de type processus est le lieu de réflexion stratégique car c'est à ce niveau que se réalise la liaison coût-valeur.

Parallèlement, il est possible à partir du coût unitaire des inducteurs, d'évaluer différents objets comme le produit, la famille de produits, le client...

Les inducteurs ont chacun leur horizon d'action propre, l'unité, le lot, la famille, la référence, le client etc. Les coûts uniquement importés aux objets sont inscrits dans un horizon temporel.

En définitive, dans le modèle, le coût le plus intéressant est le coût des produits futurs, c'est le seul sur lequel existe encore une véritable possibilité d'action. Ce faisant, il n'est pas opportun de procéder tous les mois à des calculs de coûts qui ne seront que très peu porteurs d'action.

En ce sens, la comptabilité à base d'activités pousse à l'utilisation de coûts standards pour tout ce qui n'est pas approvisionné et directement répercuté par le biais des nomenclatures techniques, supports de l'évaluation des consommations.

## **II.2.JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA METHODE :**

Les insuffisances et les limites des approches classiques du calcul et du contrôle des coûts telles que décrites précédemment sont à l'origine de la comptabilité à base d'activités.

La méthode constate que tout processus de création de valeur envisagé est une suite d'activités consommant des ressources et que c'est de l'analyse fine des processus, des activités et des consommations de ressources que peut résulter une meilleure analyse des coûts et des performances.

Les apports décrits ci-dessous ont justifié notre choix :

### 1°) Apports au niveau du calcul des coûts de revient :

Un des apports les plus avancés concerne la possibilité de calculer des coûts de revient plus fiables pour l'analyse stratégique. En effet, avec l'émergence du contexte économique fortement concurrentiel, la seule référence à la productivité pour mesurer la rentabilité ne suffit plus. De nouveaux critères sont intégrés dans l'approche qui s'identifient à quatre lettres selon la formule proposée par P. Zarifan<sup>7</sup> : CQFDT c'est dire Coût, Qualité, Flexibilité, Délai, Innovation.

Ainsi en terme de production, ces nouveaux critères prennent effectivement en compte l'importance croissante des coûts indirects qui sont principalement générés par les activités des centres de support tels que les services de recherche et développement, les services Après Vente, etc. Or comme l'atteste P. Lorino<sup>2</sup> « le poids des coûts indirects » rend les techniques classiques de coûts complets avec allocation sur la base d'une ressource directe (heure de main d'œuvre ou de machine) de plus en plus imprécise et multiplie les risques de « subvention croisée » entre différents types de produits. De la sorte, la méthode ABC, permet de repérer précisément les ressources consommées par les services de support.

Ce faisant, par rapport à la méthode classique, la méthode ABC permet de segmenter les prestations nécessaires et à mesurer leur impact sur les coûts. Ce qui a pour conséquence la distinction des activités à valeur ajoutée de celles sans valeur ajoutée.

---

7..P. Zarifan, la gestion par activité et par processus à la croisée des chemins, Annales des mines, gérer et comprendre, mars 1995

## 2. La contribution de l'ABC au pilotage de la performance :

La méthode ABC utilise des inducteurs de coût ou d'activité (à la place des unités d'œuvre), pour répartir le coût des activités entre les produits. Cette vision est proche de celle des unités d'œuvre, mais l'optique est différente. L'unité d'œuvre classique est un moyen de répartir des charges, de les faire supporter par des services ou des produits, alors que la notion d'inducteur de coût met l'accent sur la relation causale qui existe entre un événement et la génération d'une charge. La répartition des charges indirectes de la méthode classique, est souvent dénoncée comme la principale source d'arbitraire dans le calcul des coûts. Dans la méthode, les activités doivent créer de la valeur et les charges correspondantes doivent pouvoir être reliées aux produits par le biais d'un inducteur pertinent. Pour le choix des inducteurs, la méthode ABC ne se limite pas aux variables volumiques. De très autres nombreuses charges sont indirectes et portent sur la qualité. Il convient de les prendre en compte. Quant aux coûts des activités, ils seront affectés aux produits selon le volume de leur consommation et leur typologie. A cet effet, Quatre types d'activité sont identifiés :

- Les activités liées aux changements de lots ou de séries fabriqués : nombre de séries fabriquées ;
- Les activités de support concernant un produit : nombre de composants utilisés, nombre de changement de la spécificité du produit ;
- Les activités de support visant l'ensemble des productions : fréquence des travaux de maintenance.

La méthode ABC permet d'avoir une vision globale de l'entreprise par la mise en évidence des processus dans lesquels plusieurs services sont impliqués. La prise en compte des interdépendances permet de cerner le rôle de chaque activité dans la chaîne de valeurs. Elle peut déboucher sur une analyse pluriannuelle permettant ainsi le calcul des coûts et des marges sur la durée du cycle de vie du produit.

Sur la base de ce qui a été évoqué plus haut, la méthode ABC semble s'illustrer comme un outil permettant un meilleur diagnostic des causes à l'origine des coûts. En identifiant les activités responsables des coûts moyens dès la phase de conception, il est possible d'orienter les efforts pour baisser le coût global du produit.

Selon P.L.Bescos et C Mendoza<sup>9</sup>, les systèmes de coût traditionnel ont tendance à assimiler la valeur et le travail direct. On constate aujourd'hui que la valeur perçue par le client est de plus en plus liée au travail indirect. Ainsi, la qualité, l'efficacité de la logistique ou du service après vente deviennent des facteurs déterminants.

### II.3. INSTRUMENTS UTILISES :

La comptabilité par activités est un concept relativement récent sur lequel très peu d'écrits sont disponibles notamment en ce qui concerne les établissements de crédit.

Cette réalité, ajoutée aux exigences de mise en œuvre de la méthode, nous ont conduit à adopter la démarche méthodologique en trois points qui suivent :

- La revue de la bibliographique ;
- L'enquête qualitative
- L'enquête quantitative

**La revue bibliographique :** la synthèse bibliographique relative à la mesure de la rentabilité bancaire nous a permis de capitaliser toutes les informations sur le thème. Elle nous a permis aussi de préciser les profils de nos interlocuteurs dans la banque, les niveaux de collecte de données et la typologie de la clientèle opérateurs du secteur agricole de la région de Dakar.

---

<sup>9</sup> Bescos P.L, Mendoza C , Le management de la performance, Editions comptables Malesherbes, 1996

**L'enquête qualitative :** elle s'est déroulée en deux temps :

- une enquête préliminaire réalisée à travers les entrevues que nous avons eues avec les personnes ressources et les responsables de la Direction du Crédit et du Réseau (DCR) de la CNCAS et qui nous a permis de préciser davantage le cadre théorique. C'est ainsi que nous avons eu à déceler tôt certaines insuffisances dues à l'absence de manuel de procédures de gestion.
- Une enquête approfondie sur la base d'une grille d'entretiens nous a permis d'affiner la taille de notre échantillon. Pour cette raison, la taille de l'échantillon a été limitée au seul siège à Dakar.

C'est également à cette étape que les données relatives aux opérations et activités bancaires ont pu être identifiées ou reconstituées pour certaines d'entre elles par les opérationnels puis validées par l'encadrement (cas de l'élaboration de la carte des activités).

**L'enquête quantitative :** a consisté à remonter les données statistiques et les informations financières pour construire l'architecture des coûts.

#### **II.4. TRAITEMENT DES DONNEES**

Les données et les informations recueillies ont été dépouillées manuellement, traitées et versées dans l'analyse des coûts du modèle.

#### **II.5. FAIBLESSES ET LIMITES DE L'INSTRUMENT ET DE LA METHODE**

La taille de l'échantillon a été limitée géographiquement au siège de la CNCAS à Dakar. Les agences qui sont des centres de profit n'ont pas été concernées par l'étude.

En ce qui concerne le modèle, il est important de noter que comme tous les autres modèles d'analyse de coût, leur validité requiert une amélioration continue.

Les insuffisances reprochées au modèle se situent à trois niveaux :

- Une première limite est sa tendance à dissocier « l'analyse et le contrôle des coûts du découpage en centres de responsabilité » (Leclere)<sup>1</sup> . De ce fait, le découpage comptable ne correspond plus avec l'organisation fonctionnelle et budgétaire. Pour cet auteur, « la modélisation des coûts » , mieux assurée par l'ABC ne doit pas déboucher à l'abandon de la notion de centre de responsabilité ni des pratiques qui lui sont associées.
- H.Bouquin<sup>2</sup> y voit aussi une limite, car selon lui , la complexité et la rigueur avec laquelle la méthode est appliquée nécessitent un tracé correct des liens existant entre produits et activités de support dès lors qu'on se réfère à l'activité dans son intégralité. L'auteur décèle là une faille dans la clé de répartition des charges indirectes. De son point de vue , la démarche nécessite une forte implication des opérationnels dans le repérage des activités et des inducteurs.
- Enfin , une troisième limite de la méthode réside au coût généré pour sa mise en œuvre. En effet, la méthode requiert la collecte, le dépouillement et le traitement d'une masse d'informations sans oublier, le sondage du personnel et le test de multiples hypothèses qu'elle induit. La difficulté de formulation des inducteurs pour certaines activités est également signalée.

---

<sup>1</sup> Leclere D. « l'essentiel de la comptabilité analytique ». Edition Economica, 2000

<sup>2</sup> H.Bouquin. « la comptabilité de gestion ». Edition Economica, 2000

**DEUXIEME PARTIE APPLICATION DE LA METHODE AU  
CAS DE LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE  
DU SENEGAL**

## CHAPITRE I/ ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DU SYSTEME BANCAIRE SENEGALAIS <sup>10</sup>

### I. 1. Les principaux traits du secteur bancaire :

La bonne santé du secteur bancaire sénégalais, tel qu'il se présente à l'heure actuelle est la résultante des mesures de restructuration intervenues à la fin des années 1980 et au début des années 1990. En effet, les principaux indicateurs publiés dans le rapport annuel 2000 de la commission bancaire de l'UEMOA reflètent la forte hausse de l'activité des banques sénégalaises avec un résultat net cumulé de 16,8 milliards de FCFA en 2000 contre 21,3 milliards de FCFA pour l'ensemble de l'UEMOA.

Trois composantes caractérisaient le paysage du secteur au 31 Novembre 2000 : onze banques, trois établissements financiers et une mutuelle.

#### I.1.1. Les banques :

Par banque, on entend l'entreprise qui exerce les activités :

- d'intermédiaire financier au sens large avec d'une part l'intermédiation de bilan (collecte de dépôts et distribution de crédits) et d'autre part l'intermédiation de marché portant sur les opérations sur titres (émission, souscription, achat, vente....) sur les différents marchés de capitaux.
- de prestataire de services en offrant à la clientèle une gamme de produits comme les moyens de paiement, la conservation et la gestion de valeurs mobilières, les opérations de change, l'ingénierie financière, etc.

---

10. Pour traiter cette partie, nous nous sommes beaucoup inspirés de l'article écrit en mars 2002 par Monsieur TEDDY FAGNIERS des services d'expansion économiques -PEE de l'Ambassade de France à Dakar au Sénégal.

A] La taille des banques, établissements financiers est caractéristique d'un environnement concurrentiel aigu, même si la population semble être moins bancarisée. Le taux de bancarisation est de 6% et le taux d'épargne représente 13% du PIB. Le dépôt moyen par habitant est le plus élevé de toute l'UEMOA. Il atteignait en 1999 près de 69 000 FCFA pour une moyenne régionale proche de 45 000 FCFA.

Selon les résultats obtenus par la mission économique de l' Ambassade de France à Dakar, il ressort que les performances des banques sont liées au succès réalisé au niveau des :

- actifs qui représentent une valeur de 1000 milliards de FCFA (74 milliards pour la CNCAS), soit une augmentation de +4% par rapport à 1999 et 22% du total bilanciel des banques de l' UEMOA. Les fonds propres ayant connu une croissance ininterrompue depuis 1996 avec une moyenne annuelle de 13% . A la CNCAS, les fonds propres effectifs étaient évalués en 2001 à environ 15 milliards de FCFA et en 2002 à environ 9 milliards de FCFA.
- dépôts bancaires de particuliers et des entreprises qui atteignent 620,84 milliards de FCFA en 2000 (+17%) augmentant ainsi de +14,8% en moyenne depuis 1994 ; Pour la CNCAS, le total des ressources collectées à la même période s'établissait à 49 256 millions de FCFA ;
- des concours à l'économie qui ont progressé de 28% sur la même période atteignant 620 milliards de FCFA en Novembre 2000. En 2002 , la CNCAS a injecté à l'économie nationale environ 32 milliards de FCFA.
- ratios de gestion comme :
  - Le ratio frais généraux / produit net bancaire = 55,8% ; (CNCAS  $\cong$  55,6%)
  - Le ratio frais de personnel/ produit net bancaire = 28,8% ; (CNCAS=29%)
  - Le ratio dotations nettes aux provisions/ résultat d'exploitation = 25% (CNCAS = 61%)

Le coût moyen des ressources est supérieur au taux moyen régional (2,3% contre 2,2% en moyenne pour l' UEMOA) tout comme le coût moyen de rémunération des dépôts (12,8% contre 12,2% en moyenne pour l' UEMOA).

- la gestion du portefeuille des prêts accordés à la clientèle. En effet les pertes sur créances irrécouvrables s'élèvent à seulement 1,9 milliards de FCFA soit 3,5% des pertes de l'ensemble des banques de l' UEMOA. Ce qui constitue une performance. C'est cette performance qui explique d'ailleurs le succès des banques sénégalaises . La promulgation de la loi du 26 Juin 1990 portant réglementation bancaire et la mise en œuvre du

dispositif réglementaire et prudentiel adopté le 27 Juin 1991 par le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africain (UMOA) ont précipité la liquidation de huit établissements de crédit du Sénégal. Grâce à ces dispositifs, le secteur bancaire sénégalais a été assaini .Pour preuve, les crédits octroyés à l' économie ont atteint une croissance record en Juin 2001 obligeant la BCEAO à augmenter ses taux directeurs (taux d' escompte, taux de prise en pension et taux des réserves obligatoires ).

- La composition des crédits octroyés dont 60% de l'encours destinés au court terme, 29% à moyen terme. Seulement 6% de crédit sont en souffrance. A la CNCAS , la composition des crédits octroyés est la suivante : court terme (67%) ; moyen terme (13%) ; long terme (3%).

**B)** Les activités menées par les différentes banques permettent de les distinguer en banques généralistes à réseau national, en banques généralistes à réseau Ouest africain, en banques d' affaires et en banques spécialisées.

**Tableau n°6 : tableau de répartition des banques selon leurs activités**

libellés	nombre	Observation
<b>Banques généralistes a réseau national :</b> - Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) - Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal (BICIS) - Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (CBAO) - Banque Sénégalo Tunisien (BST)	4	A réseau limité
<b>Banques Généralistes à réseau Ouest africain</b> - Ecobank Sénégal - Bank of Africa Sénégal	2	
<b>Banques d'affaires</b> -Crédit lyonnais -City bank	2	
<b>Banque spécialisée</b> -Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal( CNCAS) -Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) -Banque Islamique du Sénégal (BIS )	3	

## Commentaire :

- **Les banques généralistes à réseau national** (SGBS, BICIS, CBAO ) totalisent à elles seules les deux tiers de la masse bilancielle, plus des deux tiers des dépôts et distribuent environ 80% du total du crédit à l'économie. Un des atouts de ces banques est la facilité accordée dans le règlement des créances commerciales sur l'ensemble du territoire et ce par la canalisation des flux financiers des clients vers les fournisseurs.
- **Les banques généralistes à réseau Ouest africain** ont l'ambition de devenir des banques de référence en Afrique de l' Ouest en accompagnant leurs clients originaires ou résidents dans d' autres pays de la région dans leurs relations avec le Sénégal.
- **Les banques d'affaires** ont pour clientèle exclusive les grandes entreprises.
- En ce qui concerne **les banques à vocation spécifique** :
  - La CNCAS est la banque leader en matière de financement de la production agricole . A ce titre elle détient le réseau le plus dense des banques de la place avec 9 régions couvertes sur un total de 10 ;
  - La BHS a pour mission le développement du logement social ;
  - La BIS exerce ses activités en conformité avec les principes islamiques et en particulier le principe du partage consensuel des pertes et profits. Elle s'adresse aux particuliers et notamment à de nombreux opérateurs du secteur informel.

### **I. 1.2. Les Etablissements financiers**

Les structures évoquées ici se consacrent uniquement au crédit, d'autres sociétés de la place se consacrant au capital-risque ( SENINVEST, SIFI, Afrique initiative...). Les établissements financiers se caractérisent par leur faible poids par rapport aux banques. Ils ne représentent en effet que 5% du bilan total des activités du secteur, et seulement 2% des crédits consentis. Mais ces structures sont incontournables au Sénégal pour de nombreux opérateurs économiques du secteur informel, auxquels les banques classiques refusent tout

financement. En outre, le crédit-bail et le capital-risque proposés par les établissements financiers offrent à l'évidence une des réponses les plus complètes et les mieux adaptées aux problèmes des PME de modèle ouest africain (déficits chroniques de fonds propres, faiblesses dans le management, manque d'actifs pour sécuriser les crédits bancaires, absence d'innovation technique...) en leur apportant dans un même « package » les fonds propres, une assistance en management, des possibilités d'accès à de nouveaux marchés et à de nouvelles technologies.

Du fait de la concurrence, les établissements financiers sénégalais connaissent de sérieuses difficultés financières. Le symbole de ce déclin est la disparition en 2000 du Crédit Sénégalais (CRESEN).

Les établissements financiers sénégalais sont au nombre de trois :

- La Compagnie Ouest Africain de Crédit-Bail (LOCAFRIQUE)
- La Société Financière d'Équipement (ex-SOGECA)
- La Société de Crédit et d'Équipement du Sénégal (SOCRES)

### **I. 1. 3 La micro finance**

On estime que les opérateurs à faible revenu non servis par le secteur bancaire classique représentent 80 à 90 % de la population de la zone franc. Pour financer cette population restée en marge, des services financiers de proximité se sont développés en Afrique, et tout particulièrement au Sénégal. En douze années de micro finance au Sénégal (1988-2000), l'épargne mobilisée est passée de 200 millions à 14 milliards de Fcfa, et les crédits octroyés sont passés de 350 millions à 21 milliards de Fcfa.

Les institutions de micro crédit se sont donc imposées au Sénégal, et constituent un circuit de financement alternatif pour une frange non négligeable de la population entreprenante n'ayant pas accès aux crédits classiques. Les ressources des SFD, majoritairement composées de dépôts (52%) et de fonds propres (37 %), sont en forte augmentation. Elles sont passées de 18,4 milliards de Fcfa en 1997 à 26,3 milliards de Fcfa en 1999 (+42%). Ces ressources ont permis d'avoir des encours, principalement sous forme d'épargne crédit, de 14,8 milliards en 1999, représentant l'octroi de 47 610 crédits.

Les institutions de micro finance sont surtout concentrées dans les régions de Dakar et de Thiès, alors que les régions de Tambacounda, Kolda et Ziguinchor sont faiblement couvertes ( CMS uniquement ).Elles interviennent principalement pour soutenir l'agriculture le commerce et l' artisanat.

Trois institutions de micro finance dominent le secteur :

- Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS)
- L'alliance de Crédit d' Epargne pour la Production (ACEP )
- L'Union des Mutuelles de Partenariat pour la Mobilisation de l' Epargne et de Crédit au Sénégal ( UM-PAMECAS)

## **I. 2. Les dispositifs réglementaires et prudentiels :**

Membre de l' Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), le Sénégal n'a pas d'autorité directe sur son système bancaire. Trois institutions et organes se repartissent ces compétences : le Conseil des Ministres de l'UEMOA, la BCEAO et la Commission Bancaire. Le conseil des Ministres de l' UEMOA est habilité à prendre toutes dispositions en matière de réglementation prudentielle. En revanche, les modalités d'application de ces dispositions sont définies par la Banque Centrale des Etats d' Afrique de l' Ouest (BCEAO ). Celle-ci , outre la création monétaire et la conduite de la politique monétaire pour l' ensemble des pays membres de l' Union, partage avec la commission bancaire de l'Union les fonctions de supervision et de surveillance du système bancaire.

Remodelé en Juin 1999, le dispositif de l' UEMOA tient compte des règles internationales. A ce titre, une banque ne peut détenir directement dans une entreprise, une participation supérieure à 25% du capital de cette dernière ou 15% de ses fonds propres de base. De plus , les fonds propres effectifs doivent au minimum être supérieures à 8 % des risques nets pondérés en fonction de la qualité ou de la catégorie des contreparties, tandis que le risque maximal pouvant être pris sur une seule et même signature est limité à 75 % des fonds propres effectifs. Enfin, 75 % des actifs immobilisés et autres emplois à moyen et long terme de la banque doivent être obligatoirement financés par des ressources stables.

### I.3.Conclusion

Dans le contexte de l'environnement bancaire sénégalais, les responsables des banques, dans la quête d' une stratégie adaptée doit tenir compte de deux contraintes majeures :

- La concurrence
- Le prédominance sur le marché des grands groupes à réseau à vocation nationale ou régionale .

A] **La concurrence** : cette concurrence est vive au sein du secteur bancaire lui-même qu' avec les entreprises non bancaires ou les marchés de capitaux .

- **Au sein du secteur bancaire**, la concurrence est âpre entre les établissements de crédits notamment dans la collecte des ressources. Les taux d'épargne étant faible (13 % du PIB), les différentes banques, établissements financiers et structures mutualistes s'affrontent en permanence pour gagner ou maintenir leur part de marché. Les grands groupes bancaires à réseau national dominant le marché.
- **Entre les banques et les entreprises non bancaires**, ces dernières qui bien qu'appartenant à d'autres secteurs d'activités ont vocation de disposer de ressources. Ces entreprises sont de plus en plus attirées par les produits bancaires. Il s' agit essentiellement des sociétés d' assurance et de la poste.
- **Entre la finance directe et la finance indirecte** : les banques ne détiennent plus le monopole du financement des entreprises. Celles-ci sont de plus en plus attirées par la finance directe (marchés financiers ) où les conditions de financement sont plus avantageuses en terme de montant, de durée et de taux d' intérêt.

B] La présence des grands groupes internationaux à travers leurs filiales traduit l'ouverture du marché bancaire sénégalais.

Le phénomène de la globalisation de l'économie, la libre circulation des capitaux, s'accompagne généralement de la concentration du secteur bancaire. Cette évolution est déjà visible en Europe, en Amérique et en Asie. Le continent africain en général et le Sénégal en particulier n'y échappent pas.

## CHAPITRE II. PRESENTATION DE LA CNCAS ET ANALYSE DES PROCEDURES

### II.1. Présentation générale

La CNCAS est une Société Anonyme (SA) d'économie mixte qui a été créée suite au conseil des ministres du 06 avril 1984. Elle commencera réellement ses activités bancaires le 11 mars 1985. Son siège se trouve au 45, Avenue Albert Sarraut, Dakar.

Le capital de la société s'élève à 2.300.000.000 (DEUX MILLIARDS TROIS CENT MILLIONS) de FCFA réparti en 230.000 actions de 10.000 FCFA chacune.

#### II.1.1. Mission :

La CNCAS a pour mission la collecte de l'épargne rurale et le financement des besoins d'exploitations des agriculteurs, des éleveurs et des pêcheurs artisanaux. Ce financement se fait sous forme de crédits à court, moyen et long termes.

#### III.1.2. Organes :

Les instances dirigeantes de la CNCAS sont le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

- **le Conseil d'Administration** : c'est l'organe dirigeant suprême de la banque. Il délègue des pouvoirs de décisions et d'exécution à un Directeur Général.

Il se réunit tous les ans en session ordinaire. Cependant, il peut arriver que des sessions extraordinaires se tiennent.

Un comité restreint de cinq administrateurs appelé Comité de Prêt ou de Crédit est constitué au niveau du Conseil d'Administration. Il peut prendre avec diligence un certain nombre de décisions.

#### ➤ **La Direction Générale**

La Direction Générale est l'agence de gestion et de contrôle. Il s'appuie sur une équipe composée de deux conseillers et d'un contrôleur Général.

### II.1.3. Organisation :

De par sa vocation et sa convention d'établissement, la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal est le principal bailleur de fonds du monde rural. A ce titre, elle participe en tant que chef de file du Consortium bancaire au financement de la production et de la commercialisation des principaux produits agricoles.

En vue de renforcer sa présence dans le monde rural , la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal a entrepris une politique de mutualisation et de décentralisation. A cet effet, le réseau de la CNCAS s'étend sur toute l'étendue du territoire national. La vocation rurale de la CNCAS s'affirme non seulement de par son implantation régionale mais aussi de par ses ressources et les crédits distribués.

Pour mener à bien sa mission, la Direction Générale est organisée ainsi que suit :

- ✓ **les Conseillers Techniques (CT):** Ils sont chargés principalement des tâches de conception du tableau de bord de la direction générale, du suivi des décisions du directeur général et des relations avec les bailleurs de fonds.
- ✓ **Le Contrôleur Général (CG) :** a en charge l'inspection des services du siège et des agences, l'analyse et le contrôle des procédures relatives aux opérations bancaires de la CNCAS. Il assure également le contrôle informatique. Les archives et la documentation sont rattachées au Contrôle Général.
- ✓ **La Direction des Opérations et de la Comptabilité (DOC) :** Elle comprend le service des opérations et le service de la comptabilité.
  - **Le Service des Opérations (SO)** qui a pour fonctions principales la gestion de l'agence principale de Dakar, les opérations de guichet avec la clientèle et les opérations bancaires. Il est essentiellement composé de la section compensation et de la section des opérations avec l'étranger, de la section virement ainsi que de la section portefeuille.
  - **Le Service de la Comptabilité (SC):** ce service coordonne l'activité de la direction. Il s'occupe des transactions avec les autorités administratives et financières et

assure le traitement des charges et des produits. L'analyse des comptes et le règlement des factures des fournisseurs font partie aussi de ses attributions.

Le service de comptabilité est structuré en quatre sections que sont la section déclaration, la section trésorerie, la section comptabilité siège et la section comptabilité réseau.

- ✓ **la Direction des Systèmes et Moyens (DSM) :** dans cette direction, se trouvent essentiellement le Département Informatique (DI) et le Département des Moyens Généraux (DMG)
  - **le Département Informatique (DI)** qui gère les études, le développement et l'exploitation informatique de la banque.
  - **le Département des Moyens Généraux (DMG)** qui comprend le service d'approvisionnement et le service des télécommunications.
- ✓ **La Direction des Etudes et Budget (DEB) :** Créée en 2001, cette direction a pour fonction essentielle la planification, l'élaboration et le contrôle du budget. Elle fait également office de contrôle de gestion (vérification du bilan et de la balance annuelle). Elle formule des observations sur les différents comptes à la Direction des Opérations et de la Comptabilité. On distingue deux départements dans cette direction : le département du budget et le département des études.
- ✓ **La Direction du Crédit et du Réseau (DCR)**

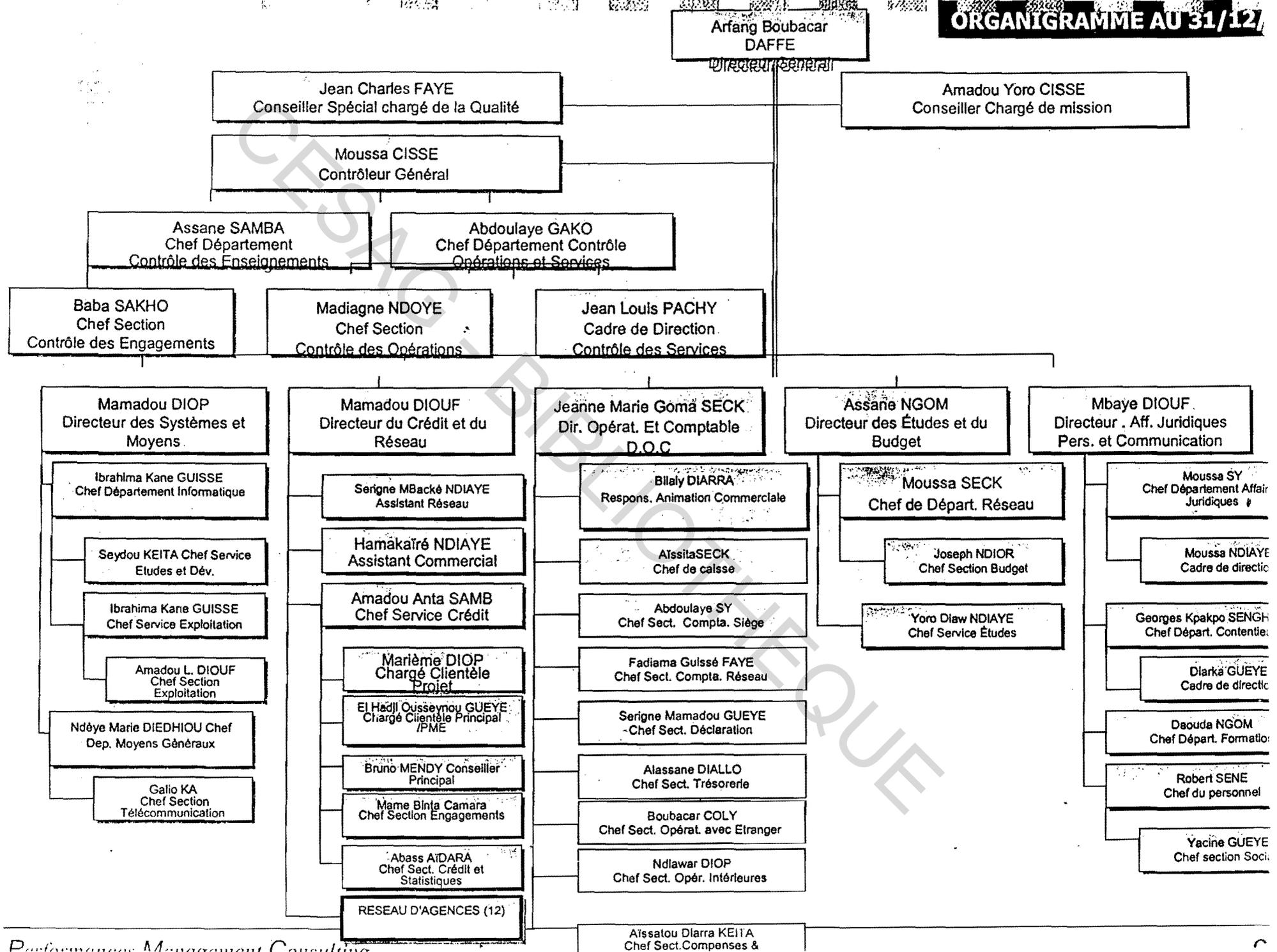
Elle est chargée de l'instruction et de la gestion des prêts, de la collecte, de l'épargne, du management du réseau, des études générales et sectorielles, des lignes de crédit extérieur, de la prise de garantie et du traitement de l'information commerciale. Elle regroupe près de 90% de l'effectif de la CNCAS. Les agences de la banque dépendent de cette direction.
- ✓ **La Direction des Affaires Juridiques, du Personnel et de la Communication (DAJPC) :** Elle est composée du département des affaires juridiques, du département du contentieux, du département de la formation, du service personnel.

#### II.1.4.1'organisation géographique

Les agences de la CNCAS sont réparties en quatre zones géographiques que sont :

- la **Zone Nord (ZN)** qui regroupe les agences de Saint-Louis, Matam, Richard-toll, Ndioum et Louga ;
- la **Zone Centre-Est (ZCE)** qui regroupe les agences de kaolack, Diourbel et Tambacounda ;
- la **Zone Centre-Ouest (ZCO)** qui regroupe les agences de Dakar, Mbour et Thiés ;
- la **Zone Sud (ZS)** qui regroupe les agences de Ziguinchor, Sédhiou et Kolda.

**ORGANIGRAMME AU 31/12/**



## 2. DESCRIPTION DES PROCEDURES DE CONTROLE ET DE GESTION DE CREDIT

### 2.1. Les procédures de contrôle

Le processus de contrôle s'opère aux niveaux internes et externes:

- **Le contrôle interne :** est pris en charge par le Contrôle Général (inspection des structures, contrôle des procédures liées aux opérations bancaires, contrôle informatique) et la Direction des Etudes et du Budget (contrôle budgétaire).

Les supports sur lesquels se fondent ses deux structures pour réaliser leur mission, sont le guide de crédit, les tableaux de bord élaborés par la Direction Générale et le budget, les fiches d'exécution budgétaires et les tableaux de suivi budgétaire .

Le budget prévisionnel est établi sur la base des besoins exprimés par les différents centres budgétaires que sont :

- **Les centres d'appui : (6)**

- La Direction Générale (DG)
- La Direction des Opérations et de la Comptabilité (DOC)
- La Direction des Systèmes et Moyens (DSM)
- La Direction des Affaires Juridiques, du Personnel et de la Communication (DAJPC)
- La Direction des Etudes et Budget (DEB)
- La Direction du Crédit et du Réseau (DCR)

- **Les centres de profit : (13)**

- **Les agences de :** Matam, Saint Louis, N'dioum, R. Toll, Thiès, M'Bour, Ziguinchor, Kaolac, Tamba, Diourbel, Kolda, Sédhiou, Louga.

Il est à noter que le contrôle s'exerce de façon hiérarchique à travers les avis délivrés par les responsables ou instances concernées ( directions opérationnelles, direction générale, conseil d'administration)

- **Le contrôle externe** est assuré par le commissaire au compte, la commission bancaire et l'audit externe.
  - ✓ **Le commissaire aux comptes**
  - ✓ **L'audit externe**
  - ✓ **La commission bancaire**

## .2.2..Les procédures de gestion de crédit

### .2.2.1. les principales étapes du processus de gestion de crédit :

Le processus d'octroi de crédit aux opérateurs agricoles se déroule en dix étapes :

**Première étape : « l'entretien préalable avec la clientèle »** : c'est une tâche d'appui conseil apportée au client avant toute formulation de demande de dossier ;

**Deuxième étape : « la réception et l'enregistrement du dossier »** concerne les séquences logiques de tâches relatives à :

- la réception de la demande au service du courrier et son enregistrement ;
- la transmission à la Direction Générale ;

**Troisième étape : « l'imputation de la demande à la Direction du Crédit et du Réseau** pour analyse.

**Quatrième étape : « l'engagement de la demande »** : c'est une tâche de vérification et de codification du dossier ;

**Cinquième étape : « l'instruction du dossier »** se déroule conformément à l'ordre chronologique d'exécution suivant :

- l'étude de faisabilité du dossier avec l'application des ratios de gestion ;
- l'analyse de l'historique du compte ;
- l'interview ;
- la visite de l'exploitation

**Sixième et septième étapes : « l'étape de prise de décision et de mise en place de crédit » avec trois niveaux de prise de décision :**

- le niveau du comité de direction pour le siège et le comité de zone pour les agences pour tout montant compris entre 10 et 20 millions de FCFA ;
- le niveau du Conseil d'Administration pour les montants de crédit supérieurs à 20 millions de FCFA.

- Le processus intègre :
- la formalisation des garanties réelles ou personnelles (DAJPC)
- la signature du contrat d'ouverture (signature des engagements) par la DCR ;
- la saisie informatique de la décision à la DCR
- la validation par la DCR ;
- le déblocage ;
- la notification des échéanciers de remboursement par la DCR

Dans les cas de financement des investissements, il est prévu la visite de l'exploitation par le chargé de clientèle pour constater l'acquisition du bien.

**Huitième étape : « l'étape de suivi »** qui se décompose comme suit :

- suivi de des échéanciers de remboursement (DCR)
- clôture du crédit dans le cas d'un dénouement normal (DCR)
- délivrance de l'attestation de non endettement (DCR)

**Neuvième étape : « l'étape de recouvrement »** qui est observée dans le cas d'un dénouement anormal du crédit. Le département du contentieux est saisi dans tous les cas où des difficultés apparaissent dans le cycle normal de réalisation du crédit. Il procède dans un premier temps à la technique d'arrangement à l'amiable (envoi de lettre de rappel, et de mise en demeure) et dans le second temps un dossier judiciaire est confectionné en vue de la réalisation par l'avocat des garanties mises en sa disposition.

**Dixième étape : « clôture du prêt »** : elle intervient lorsque tous les remboursements liés au crédit sont effectués.

## II.2.2.2. Les principaux crédits octroyés à la CNCAS

**II.2.2.2.1 .les crédits à court terme** : ont pour objet l'acquisition de biens , le règlement de services dont le remboursement doit intervenir à moins d'un an :

### ➤ le crédit de trésorerie :

- ✓ **l'escompte de traite (3 mois)** : la CNCAS met immédiatement à la disposition d'un client , le montant d'une remise non échue , en se réservant le droit de débiter le client si la créance est impayée ;

- ✓ **les avances sur marché ou sur subvention** : la CNCAS met à la disposition du client un pourcentage de la somme que celui-ci doit percevoir pour l'exécution d'un marché en attente d'une subvention certaine quant à son montant et à la date de versement. Le titulaire du marché doit être domicilié à la CNCAS et le marché doit prévoir que les règlements s'effectueront sur ce compte ;
- ✓ **les autorisations de découvert** : il s'agit des avances de très courte durée pouvant se renouveler fréquemment. Cette formule permet de faire face à des décaissements qui dépassent momentanément la capacité de trésorerie , mais qui peuvent être remboursés sur les rentrées normales dans les quelques jours qui suivent l'utilisation ;
- ✓ **l'ouverture de crédit en compte courant (occc)** : il s'agit dans ce cas d'une autorisation de découvert d'une durée d'utilisation qui ne peut être renouvelée. Un plafond est fixé et l'emprunteur utilise l'occc partiellement ou totalement jusqu'à la limite de ce plafond ;
- ✓ **Le crédit de campagne** : il est accordé à des organismes , sociétés, commerçants pour le financement de leurs achats de produits qu'ils commercialisent en attendant leur règlement par les acheteurs finaux. En général, son volume est important et la CNCAS intervient conjointement avec d'autres banques ou établissements publics sous forme de pool bancaire dont il est le chef de file.
- ✓ **Le cautionnement bancaire** : la banque se porte garante pour le client, pour la réalisation d'obligations qu'il a contractée. C'est un crédit par signature qui permet d'accélérer une rentrée d'argent pour le client ou la conclusion d'un marché par celui-ci
- ✓ **le factoring** : consiste à l'achat par la CNCAS à un fournisseur, les factures représentant les créances commerciales sur la clientèle moyennant commission. Mais contrairement à l'escompte de traite, la CNCAS achète ferme sauf bonne foi. Les risques de telles opérations sont élevés.

**II.2.2.2.2.. Les crédits à moyen et long terme** : ces crédits concernent le financement des investissements. Les prêts à moyen terme ont une durée comprise entre deux ans et sept ans, ceux à long terme sont compris entre sept ans et dix ans

### II.2.2.2.3. les programmes et fonds spécifiques mis à la disposition des secteurs d'agriculture, d'élevage et de pêche : il s'agit de

#### ➤ **Fonds FPE chine PPP.**

Source : Etat du Sénégal/ Gouvernement Chine

« Programme FPE Chine Promotion Petits Paysans »

. Activité financée : PME agricoles évoluant dans les zones où réside une mission chinoise

#### ➤ **Projet d'Intensification et de Modernisation de l'Agriculture (PMIA)**

- cible : Tout projet agriculture et élevage
- Zone d'intervention : Territoire National

#### ➤ **Financement de la Production Agricole (FPA)**

- cible : Tout opérateur agricole
- Zone d'intervention : Territoire National

#### ➤ **Projet d'Organisation et de Gestion Villageoise (POGV2)**

. Cible : Populations de la zone d'intervention encadrées par le projet

. Zone d'intervention : Kaolack, Fatick, Thiès

#### ➤ **Comité National Interprofessionnel de l'Arachide(CNIA)**

Cible : Opérateurs privés semenciers

#### ➤ **PRIMOCA 2**

. Cible : Tout opérateur de la zone d'intervention

. Zone d'intervention : Sédhiou

. Activité financée : Toute activité génératrice de revenu

#### ➤ **Projet d'appui à l'élevage (PAPEL 1)**

. Réalisations jusqu'au 30/09/2001 : 1 327 925 348

. Réalisations 2002 : 357 900 000 FCFA

➤ **Projet d'appui à l'élevage (PAPEL2)**

- Cible : Tout opérateur intervenant dans l'élevage
- Zone d'intervention :
  - Bassin arachidier : Kaolack, Fatick, Diourbel
  - Zone sylvo-pastorale : Saint-Louis, Louga, Matam

➤ **Fonds de Financement de la Pêche Artisanale**

**source de financement :**

**Etat du Sénégal ( 2/3 pour le Fonds de garantie et 1/3 pour le Fonds de Bonification)**

- Date de signature du protocole : 15 Novembre 1999
- cibles : tous les opérateurs de la pêche artisanale ( bénéficiaires : pêcheurs, mareyeurs, transformatrices, charpentiers) Durée : 1 an renouvelable

### II.3. EVALUATION DES FORCES ET FAIBLESSES

Les forces et faiblesses constatées dans l'analyse des procédures en vigueur à la CNCAS sont consignées dans le tableau ci-après :

Tableau n°7 : Forces et faiblesses des procédures en vigueur

procédures	forces	faiblesses
Procédures de contrôle	-existence d'une comptabilité générale ; -existence d'un système d'information	- l'agence principale de Dakar est sous tutelle de la DOC, d'où coûts partagés <sup>11</sup> ; - programmation budgétaire non indexée à une analyse de rentabilité des centres budgétaires ; - pas de comptabilité analytique ; - pas de structure chargée du suivi de la rentabilité des activités des centres budgétaires ; - le système informatique n'est pas orienté vers la gestion des coûts et des performances ;
Procédures de gestion de crédit	- existence d'un guide de crédit	- pas de méthodologie de suivi de crédit au niveau des chargés de clientèle ; - le département du contentieux n'est pas impliqué à la phase d'étude du dossier ; - dossier de crédit transmis au contentieux sans les références du dossier d'ouverture des comptes (informations sur le client) - problème de suivi du moratoire accordé au client dans le cadre du recouvrement

**Commentaire :** les problèmes majeurs qui se posent à la fonction contrôle en général, et aux procédures de gestion de crédit en particulier sont :

- l'absence d'une structure de contrôle de gestion ;
- l'absence d'une comptabilité de gestion ;
- l'absence d'un manuel de procédures de gestion
- le sous effectif du personnel chargé d'animer le système

11. Nous ignorons ici les implications liées aux modifications récentes intervenues sur l'organigramme .

Ces raisons méritent que la CNCAS s'engage résolument dans un processus de mise en place d'un système de contrôle de gestion.

Notre étude s'inscrit dans cette optique.

**II.4. Conclusion :** Les développements récents du contrôle de gestion ont eu pour conséquence la remise en cause des anciennes méthodes de calcul de la rentabilité et pour cause :

. *La procédure budgétaire et d'allocation des ressources* a prouvé leur inadéquation lorsque les structures de l'entreprise deviennent interdépendantes ;

. *la comptabilité analytique*, pour la raison principale de son inaptitude à répartir les coûts indirects ;

. *la concurrence exacerbée entre les banques*, conséquence logique de la déréglementation bancaire qui donne une autre dimension aux activités produites, la création de valeur.

Or, nous constatons que :

- La CNCAS, avec son nouveau plan d'affaires s'est orienté vers la diversification de son portefeuille d'activités. Il faut donc s'attendre à réaliser des activités de plus en plus complexes où les charges indirectes vont prendre une place importante dans l'évaluation des coûts ;

- La CNCAS est la banque leader pour le financement du monde rural, un secteur jugé à haut risque ;

- L'existence d'un système informatique avec un potentiel de modélisation ;

Au regard de tout ce qui précède, nous sommes en mesure d'affirmer que la CNCAS a les moyens de réussir l'installation d'une comptabilité à base d'activités .

## CHAPITRE III APPLICATION DE LA METHODE ABC AU CAS DE LA CNCAS :

### II.1. TYPOLOGIE DE LA CLIENTELE CIBLE

Les conditions relatives au prêt sont contenues dans un document de la CNCAS intitulé « guide de crédit ». Les termes édictés dans ce guide se réfèrent aux dispositions générales du règlement intérieur de la banque en son titre IV. Elles différencient la clientèle en deux catégories : les personnes physiques et les personnes morales.

- Les personnes physiques ou emprunteurs individuels sont essentiellement les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs, les mareyeurs, les exploitants forestiers, les artisans et les commerçants ruraux, les entrepreneurs de travaux agricoles, les salariés. Les secteurs de l'habitat rural, la promotion immobilière et les professions libérales sont également recensés dans cette rubrique.
- Les personnes morales s'identifient aux coopératives rurales (agriculture, élevage, exploitation forestière, pêche, artisanat), aux sociétés dont le centre d'intérêt est orienté vers l'agriculture et l'élevage, aux collectivités publiques.

Pour ces deux catégories de clientèle, l'octroi de crédit est conditionné par le respect de 6 principes généraux :

- 1) La qualité du projet financé et ses justifications dans le cadre des objectifs de développement rural ;
- 2) Sa rentabilité ;
- 3) La qualité de l'emprunteur et sa capacité de faire face aux charges résultant du prêt contracté ;
- 4) La confiance en l'emprunteur et l'existence des garanties ;

Des procédures particulières sont également prévues quant à l'octroi de crédit selon la nature (court terme, moyen et long terme) ainsi que la formalisation des garanties.

### III.2.La détermination de la carte des activités :

Les entretiens que nous avons eus avec le chargé de clientèle qui s'occupe du secteur agricole nous ont permis de segmenter la clientèle cible en opérateurs agricoles en personnes physiques et personnes morales.

La clientèle opérateurs agricoles personnes physiques est constituée par les emprunteurs individuels que sont les paysans , les petits aviculteurs et les emboucheurs.

La clientèle opérateurs agricoles personnes morales est à majorité composée d'entreprises exportatrices de produits agricoles, d'entreprises avicoles et d'entreprises de production laitière.

A l'issue de cet entretien, la liste des activités y compris les structures impliquées, a pu être déterminée.

Tableau n 8: liste des activités liées à l'octroi de crédit aux opérateurs agricoles par centre budgétaire

DIRECTION CREDIT ET RESEAU (DCR)	DIRECTION SYSTEME ET MOYEN (DSM)	DIRECTION AFFAIRES JURIDIQUES PERSONNEL ET COMMUNICATION (DAJPC)	DIRECTION OPERATIONS ET COMPTABILITE (DOC)	DIRECTION GENERALE (DG)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vérification demande</li> <li>-instruction dossier</li> <li>- mise en place crédit</li> <li>- suivi prêt</li> <li>-clôture prêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réception demande</li> <li>- transmission demande à DG</li> <li>- mise à disposition moyens(chauffeur,véhicule,carburant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalisation garanties</li> <li>- recouvrement créances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-règlement fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- imputation dossier</li> <li>- signature convention d'ouverture de crédit</li> </ul>

Commentaire : ce tableau est le reflet de la répartition des activités telle qu'elle ressort du découpage actuel de l'organisation de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal. Ce découpage ne prend pas en compte les agences à l'intérieur du territoire. La lecture du tableau fait apparaître un maillage d'activités qui suit un cheminement logique, celui du processus d'engagement de crédit à la CNCAS.

L'illustration nous en a été faite au cours de la deuxième série d'entrevues que nous avons élargies à :

- la Direction de Crédit et du Réseau
- la Direction des Systèmes et des Moyens
- la Direction des Affaires Juridiques du Personnel et de la Communication

Au terme des échanges , nous avons pu effectivement reconstituer la liste définitive des tâches et activités telle que consignée dans le tableau suivant :

Tableau n° 9: liste des tâches / activités et l'évaluation du temps consacré à la réalisation d'un dossier

L'enquête qualitative nous a permis de répartir le processus en 59 tâches et 10 activités . Les temps mis par chacun des intervenants et les structures impliquées sont consignés dans ce tableau .

*Hypothèse : en raison de l'absence d'informations précises sur le volume de dossiers traités par jour, dans l'exécution de certaines tâches (engagement chef de section, analyse et visa, analyse et décision, validation) nous avons admis que ce volume moyen est de 10 par jour aussi bien pour les opérationnels que pour l'encadrement.*

### 1) Etape d'entretien préalable avec clientèle

Activités Tâches	Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées
Entretien préalable avec clientèle	1 chargé de clientèle	10	DCR
Total		10	

Commentaire : Cette tâche est exécutée par le chargé de clientèle. Elle consiste à informer le candidat sur les types de crédit, les droits et obligations qui se rattachent au contrat de prêt. Ce travail d'appui -conseil apporté par le chargé de client prépare le client à présenter un bon dossier. L'entretien a eu lieu à la banque et dure 10 minutes

### 2°) Etape de la réception de la demande

Activités Tâches	Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées
<b>RÉCEPTION DE LA DEMANDE</b>	Enregistrement	1 secrétaire	DSM
	Transmission à DG	1 secrétaire	
Total		5,5	

Commentaire : Cette étape est entièrement mise en œuvre par la DSM. Les dossiers de demande sont réceptionnés par une secrétaire qui les enregistre et assure elle-même l'acheminement du courrier à la Direction Générale

### 3°) Etape d'imputation du dossier

Activités Tâches	Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées
<b>I m p u t a t i o n</b>	Enregistrement	1 secrétaire	DG
	Imputation à DCR pour analyse	1 Directeur Général	
	Transmission à DCR	1 coursier	DSM
Total		10	

Commentaire :

- La secrétaire particulière enregistre le dossier et l'introduit chez le Directeur Général qui l'impute aussitôt à la DCR. Le coursier de la banque assure la transmission du dossier.

### 4°) Etape de l'engagement de la demande de crédit :

Activités Tâches	Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées	
<b>E n g a g e m e n t</b>	Enregistrement	1 secrétaire	DCR	
	Engagement	1 chef de section engagement		
	Imputation à chargé de clientèle	1 chef de service crédit	2	
		1 Directeur Crédit Réseau	2	
Total		56		

Pour cette étape, le Directeur de Crédit et Réseau mobilise deux opérationnels : le chef de section engagement et la secrétaire. Le premier réceptionne, enregistre et introduit le dossier au DCR et au chef de service crédit. Le second codifie et vérifie les éléments constitutifs du dossier.

## 5°) Etape de l'instruction

Activités Tâches	Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées	
<b>I n s t r u c t i o n</b>	Analyse administrative et financière	1 chargé de clientèle	17,5	DCR DSM
	Visite exploitation 1	1 chargé de clientèle	222	
		1 chauffeur	278,5	
	Simulation prêt	1 chargé de clientèle	3	
	Note sur client	1 chargé de clientèle	90	
Transmission note sur client pour avis à SCR- DCR-CD et prise de de décision	1 chargé de clientèle	2		
Total		613		

### Commentaire :

- Cette étape est essentiellement l'œuvre du chargé de clientèle.
- Une visite de l'exploitation du client est prévue après son interview. Cette visite permet de constater de visu les moyens de production.

1/ Visites exploitation : salaire 1 jour + frais de mission convertis en équivalent temps

Calcul :

	Chargé de clientèle	Chauffeur
- Frais de mission	3 000	2 000
- Salaire 1 jour :	15 909	11 363
- Total :	18 909	13 363
- Equivalent temps pour deux phases	$18\ 909/43 \cong 444$	$13\ 363/24 = 557$
- Equivalent temps par phase	$444/2 = 222$	$557/2 = 278,5$

2/ Une sortie sur le terrain est entreprise par mois . Cette sortie est mise à profit pour effectuer simultanément la visite des moyens de production ( prévu en phase d'instruction) et le suivi du prêt (soit 50% de temps pour chaque phase)

## 6eme et 7eme Etapes : prise de décision et mise en place de crédit

Activités Tâches	Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées
<b>P</b> <b>r</b> <b>i</b> <b>s</b> <b>e</b> <b>d</b> <b>e</b> <b>i</b> <b>s</b> <b>s</b> <b>i</b> <b>o</b> <b>n</b>	Analyse et visa SCR	1 chef de service crédit	DG
	Vérification	1 chef de section engagement	DCR
	Analyse et visa DCR	1 Directeur Crédit Réseau	96
	Transmission à DG	1 secrétaire	2
	Enregistrement	1 secrétaire	6
	Analyse et décision DG	1 directeur Général	140
<b>m</b> <b>i</b> <b>s</b> <b>e</b>  <b>e</b>  <b>n</b>  <b>p</b>  <b>l</b>  <b>a</b>  <b>c</b>  <b>e</b>  <b>c</b>  <b>r</b>  <b>é</b>  <b>d</b>  <b>i</b>  <b>t</b>	Transmission à DCR pour mise en place	1 coursier	2
	Enregistrement à DCR	1 chef de section engagement	48
	Imputation au chef de service crédit pour mise en place	1 Directeur Crédit Réseau	2
	Signature des engagements (billets à ordre, assurances)	1 chargé de clientèle	15
	Transmission dossier à DAJPC pour formalisation garantie	1 secrétaire	2
	enregistrement	1 secrétaire	3,5
	Imputation au chef de Département Affaires Juridiques (DAJ)	1 Directeur DAJPC	2
	Etude et visa	2 cadres de direction 1 chef DAJ 1 Directeur DAJPC	24 24 24
	transmission à DCR	1 secrétaire	2
	Saisie informatique de décision	1 chargé de clientèle	1
	Transmission à CSC et DCR pour validation	1 chargé de clientèle	2
	Validation par DCR	1 chef service crédit 1 Directeur Crédit Réseau	200 96
	Déblocage (échelonné ou directement dans le compte ou règlement fournisseur)	1 chargé de clientèle	7,5
	Visite exploitation (cas de crédit d'investissement) <sup>2</sup>	1 chargé de clientèle 1 chauffeur	- -
	Total		947

Commentaire : la réalisation de cette étape requiert l'implication de trois responsables :

Le Directeur du Crédit et Réseau pour valider l'analyse effectuée par son service ;

La DAJPC pour formaliser les garanties ;

Le DG pour prise décision concernant l'accord de crédit ;

En cas d'accord, le crédit est mis en place par les soins de la DCR.

## 8°) Etape de suivi du prêt

Activités Tâches		Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées
<b>S</b> <b>U</b> <b>I</b> <b>V</b> <b>I</b> <b>T</b>	Suivi échéancier d e remboursement <sup>3</sup>	1 chargé de clientèle	2	DCR DSM
	conseil	1 chargé de clientèle	10	
	Lettre de rappel	1 chargé de clientèle	5	
	Lettre de relance	1 chargé de clientèle	5	
	Lettre de mise en demeure	1 chargé de clientèle	5	
	Visite de l'exploitation	1 chargé de clientèle 1 chauffeur	222	
Total			278,5 527,5	

Commentaire :Le chargé de clientèle est le principal animateur de cette étape. L'étape consiste à

- suivre les échéanciers de remboursement ;
- transmettre des lettres de rappel avant la date d'échéances ;
- apporter des conseil aux clients en difficulté ;
- utiliser toutes les voies de recours en vue d'amener les clients en difficulté à un remboursement à l'amiable.

La visite de l'exploitation est un volet de cette étape. Elle intervient en même temps que la visite de l'outil de production lors de la sortie du chargé de clientèle sur le terrain..

## 9°) Etape de recouvrement

Activités Tâches	Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées	
<b>R e c o u v r e m e n t</b>	Transmission dossier à DAJPC, après épuisement de voies de recours prévues à DCR	1 secrétaire	2	DCR DAJPC DG
	enregistrement dossier	1 secrétaire	3,5	
	Imputation dossier à chef DC	1 Directeur DAJPC	2	
	Analyse	2 cadres de direction 1 chef DC	24 24	
	Rédaction lettre de demande de régularisation	3 agents de recouvrement	2	
	Transmission lettre de demande de régularisation à client	3 agents de recouvrement	480	
	négociation	3 agents de recouvrement	30	
	Rédaction lettre de mise en à demeure	1 chef DC 2 cadres de direction	2 24	
	Transmission lettre de mise en demeure à DAJPC-DG	1 secrétaire	2	
	Visa lettre de mise en demeure par DG	1 Directeur Général	2	
	Transmission lettre visée à DAJPC	1 coursier	2	
	Transmission lettre à client	3 agents de recouvrement	480	
	négociation	3 agents de recouvrement	30	
	Rédaction lettre de clôture juridique de compte	1 chef DC	2	
	Transmission lettre de clôture juridique de compte à DAJPC-DG	1 secrétaire	2	
	Visa sur lettre de clôture de compte juridique par DG	1 Directeur Général	2	
	Transmission lettre de clôture juridique de compte visée à DAJPC	1 coursier	2	
	Transmission lettre et garantie à avocat	3 agents de recouvrement	480	
Total		1597,5		

Commentaire : la phase de recouvrement est du ressort du Département du Contentieux. Le Directeur Général est impliqué à chacune des phases de pré contentieux et de contentieux

Le temps mis par les agents de recouvrement pour les déplacements à l'extérieur est estimé à 1 jour ou 8 heures ouvrées (480 minutes).

## 10°) Etape de clôture

Activités Tâches		Personnel utilisé	Temps moyen consacré En (minute)	Structures impliquées
<b>C</b> <b>l</b> <b>ô</b> <b>t</b> <b>u</b> <b>r</b> <b>e</b>	Délivrance attestation de non engagement	1 chargé de clientèle	5	DCR
	Total		5	

Commentaire : Elle est du ressort de la DCR. La clôture intervient après remboursement intégral des sommes dues par le client.

**Interprétation générale :** la lecture du tableau fait ressortir un processus se déroulant en 10 activités et 59 tâches.

- Le processus est une suite logique d'événements qui vont de l'entretien préalable avec la clientèle à la clôture du prêt.
- La Direction de Crédit et Réseau avec un total de vingt huit (28) tâches soit 47% du volume total, est l'ossature principale sur laquelle le processus prend corps. Suivent par ordre d'importance décroissante, la Direction des Affaires Juridiques du Personnel et de la Communication dix sept (17) tâches soit 29 % du volume total), la Direction des Systèmes et Moyens huit (8) tâches soit 14% du volume total) et enfin la Direction Générale six (6) tâches soit 10% du volume total).
- Les étapes qui nécessitent une production importante de tâches concernent les étapes de recouvrement et de mise en place de crédit. Ces étapes totalisent plus de 50% des tâches réalisées.
- Les tâches répétitives sont assez fréquentes au niveau opérationnel (cadre moyen et personnel de soutien) .

### Spécifications retenues pour évaluer le temps moyen :

1°) heures ouvrées par jour = 8

2°) heures ouvrées par semaine = 40

3°) jours ouvrés par mois = 22

4°) toutes les demandes de crédit analysées dans étude sont supposées éligibles à la signature du Directeur Général. Par conséquent elles cheminent conformément au canevas prévu à cet effet.

### III.3.Simplification des tâches et activités

#### III.3.1. Le regroupement des activités :

Face à une multitude de tâches et activités recensées, le modèle préconise leur simplification en se focalisant sur l'organisation de la banque et la nature de l'information recherchée.

Dans notre cas, nous avons privilégié le regroupement sur la base de mini processus ou de macro activité. Cette option a l'avantage d'intégrer l'aspect complexité des prestations fournies par la banque et met en exergue les relations existantes entre plusieurs structures.

A l'issue de l'exercice, nous avons pu obtenir un regroupement d'activités avec la configuration suivante :

Tableau n°10 : simplification de la carte d'activités

Désignations	Structures impliquées
INSTRUCTION DEMANDE : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien préalable</li> <li>- réception</li> <li>- imputation</li> <li>- engagement</li> <li>- instruction</li> </ul>	DSM DG DCR DAJPC
PRISE DE DÉCISION POUR MISE EN PLACE DE CREDIT : <ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de décision</li> <li>- mise en place</li> </ul>	DG DCR DSM DAJPC
SUIVI PRET	DCR DSM
CLOTURE PRET	DCR
RECOUVREMENT CREANCES :	DAJPC DG

Commentaire : la simplification des activités a eu pour conséquence de réduire le nombre des activités de 10 à 5. A cet effet , on remarque que :

- deux (2) activités sont spécifiques à la DCR (suivi et clôture prêt) ;
- une (1) activité est spécifique à la DAJPC (recouvrement) ;
- les sept (7) autres sont partagées par le plus grand nombre de structures (DG-DCR-DSM-DAJPC).

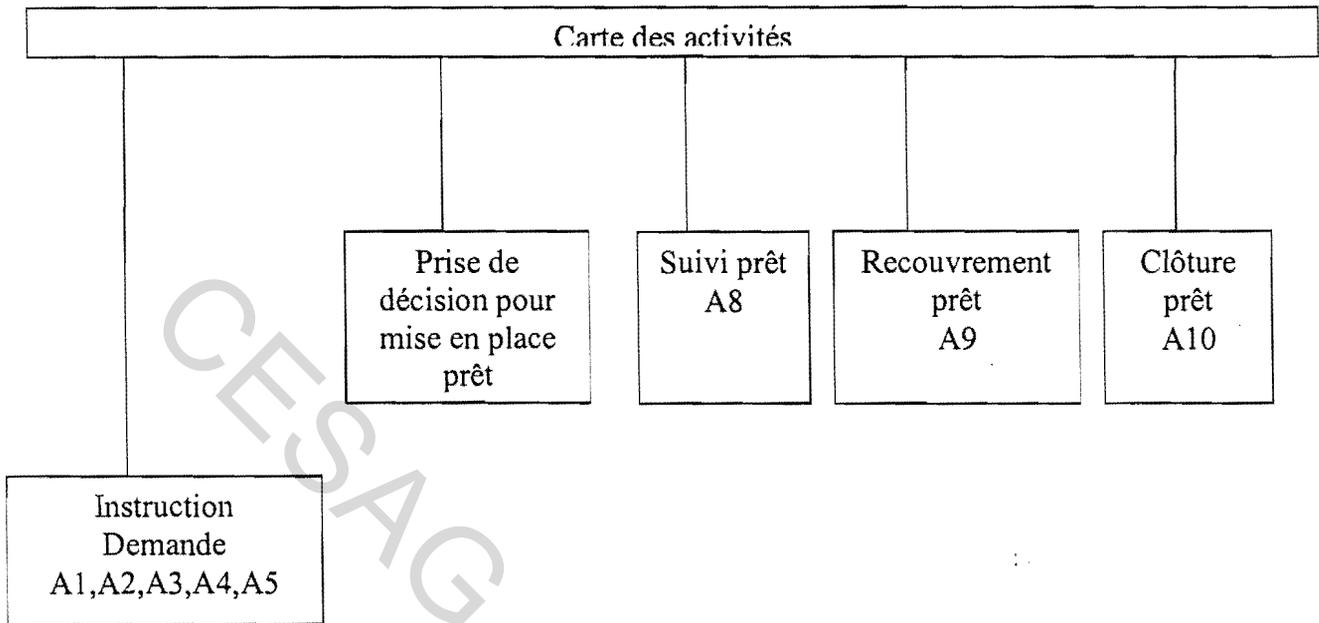
### **III.3.2. La recherche des inducteurs d'activité :**

Un inducteur d'activité est l'unité permettant de répartir les coûts des activités entre les productions, prestations d'une entreprise (objets de coûts). Sa formulation s'inscrit dans une démarche qui comprend entre autre, la détermination de la mission du responsable , le coût, la qualité et le délai requis ainsi que le volume produit.

En nous référant à cette définition , nous avons réussi à construire le tableau et le schéma qui suivent :



Schéma n 12: Carte des activités



Commentaire : pour certaines activités , plusieurs facteurs concourent à leur formulation. C'est le cas notamment des activités de suivi et de recouvrement où la complexité des tâches nous a conduit à considérer 2 ou 3 inducteurs. Pour l'activité recouvrement, notre choix s'est porté sur le nombre de dossiers ayant fait l'objet d'élaboration de lettres de clôture juridique. Pour l'activité suivi de prêt , le nombre de visites dans les exploitations. Ces inducteurs nous ont semblé plus pertinents pour mesurer les ressources consommées par cette activité.

#### III.4. L'allocation des ressources aux activités

L'évaluation des ressources consommées par le processus a été faite à partir des données budgétaires des années 2000,2001 et 2002 .

### III.4.1. les informations sur la consommation de ressources

Tableau n° 13: les informations sur la consommation de ressources (FCFA)

Désignations	Montant	%
Salaires et charges sociales	150 983	98,92
- encadrement	54 936	
- opérationnels	96 047	
Autres Charges d'exploitation <sup>1</sup>	1202	0.79
Dotation aux amortissements <sup>2</sup>	442	0.29
Total	152 627	100

Calcul :

Données de base:

- Autres Charges d'exploitation 2002.....1 363 107 313
- Effectif total banque.....170
- Effectif implique .....19
- Dotation aux amortissements 2002 .....501 080 842

$$1. \text{Charges d'exploitation /processus} = \frac{1\,363\,107\,313 \times 19}{170 \times 12 \times 22 \times 8 \times 60} = 1202$$

$$2. \text{Dotation aux amortissement/processus} = \frac{501\,080\,842 \times 19}{170 \times 12 \times 22 \times 8 \times 60} = 442$$

Tableau n° 14: Récapitulatif des informations sur la consommation des ressources humaines. ( se référer à l'annexe 1)

Catégories de personnel	Effectif	Temps plein utilisé(mn)	%	Equivalent salaire moyen	%
- Encadrement	8	8 96	24	54 936	36
- Opérationnels	11	2877,5	76	96 047	64
Total	19	3771,5	100	150 983	100

Commentaire :

L'effectif de la banque impliqué dans la mise en œuvre du processus est de 19 personnes dont huit (8) relèvent de l'encadrement et onze (11) constitués de cadres moyens et du personnel de soutien (opérationnels). On estime le salaire moyen toutes charges comprises de l'ensemble de l'effectif utilisé à plein temps pour exécuter les activités à cent cinquante mille neuf cent quatre vingt trois francs CFA (150 983 FCFA), le dossier. Le coût global du dossier est de cent cinquante deux mille six cent vingt sept francs (152 627FCFA)

### III.4.2.L'évaluation des ressources consommées

Tableau n° 15: évaluation des ressources consommées

Liste personnes impliquées	Temps utilisé (mn)	Equivalent salaire
Chargé clientèle	624	26 832
Secrétaire DG	12	396
Secrétaire courrier	5.5	181,5
Directeur Général	146	12 410
Coursier	8	192
Secrétaire DCR	10	330
Chef section engagement	144	4 752
Chef service crédit	402	18 894
Directeur Crédit Réseau	196	14 896
Chauffeur	557	13 368
Secrétaire DAJPC	13	429
Directeur DAJPC	28	2 128
Cadre de direction DAJPC	72	3 384
Chef département affaires juridiques	24	1 4 88
Chef département contentieux	28	1 736
Agent de recouvrement	1502	49 566
Total	3771,5	150 98,5≅150 983

### III.4.3. Affectation des ressources consommées

Les ressources évaluées sont réparties entre les différents centres de regroupement identifiés précédemment.

Tableau n° 16: Affectation des ressources consommées (en FCFA)

	Total	Instruction demande	%	Prise de décision et mise en place Demande	%	Suivi Prêt	%	Recouvrement Créances	%	Clôture Prêt	%	ToTal
Temps utilisé (mn)	3771,5	694,5	18,40	947	25,10	529,5	14,10	1595,5	42,30	5	0,03	100
Salaires et charges sociales	150 983	24 057,0	16,00	54 860,00	36,30	17 457	11,60	54 394,00	36,00	215,00	0,10	100
- encadrement	54 936	416,0	0,80	50 036,00	91,10	0	0,00	4 484,00	8,10	0,00	0,00	100
- opérationnels	96 047	23 641,0	24,60	4 824,00	5,10	17 457	18,20	49 910,00	52,00	215,00	0,10	100
charges d'exploitation <sup>1</sup>	1 202	221,0	18,40	302,00	25,10	170	14,10	508,00	42,30	1,00	0,10	100
Dotation aux amortissements <sup>1</sup>	442	81,0	18,40	111,00	25,10	62	14,10	187,00	42,30	1,00	0,10	100
											0	
Total	152 627	24 359,0	16,00	55 273,00	36,30	17 689	11,60	55 089,00	36,10	217,00	0,10	-

NB

1. / Ces deux rubriques sont calculées par rapport au pourcentage de temps utilisé

Exemple : charges d'exploitation pour la phase préparation demande : 1 202 x 18,40% = 221

Commentaire :

Le modèle Activity Based Costing est fondé sur le principe selon lequel les activités consomment les ressources et génèrent des produits.

Dans le cas de l'octroi de crédit aux opérateurs agricoles , les constats suivants s'imposent :

1°) les salaires et charges sociales constituent l'essentiel des ressources consommées (99%).  
La quote -part attribuée aux opérationnels est considérable (64% du total).

2°) les étapes relatives à la mise en place et au recouvrement de créances sont très consommatrices de ressources ( plus de 91% du montant total).

### **III.5. Le calcul des objets de coûts**

Il s'agit ici de calculer le coût des catégories de clients retenues pour les besoins de la présente étude : les opérateurs agricoles « personnes physiques » et les opérateurs agricoles « personnes morales » .

Pour la détermination des objets de coût, nous avons adopté la démarche suivante :

- a) la détermination des inducteurs de coûts ;
- b) l'évaluation du volume des consommations d'activités par catégorie de client ;
- c) la détermination du coût des deux catégories de client.

**III.5.1.la détermination des inducteurs de coûts** : une appréciation de ces inducteurs est donnée dans le tableau qui suit :

**Tableau n°17 : détermination des inducteurs coûts**

Activités	Inducteurs	Coût unitaire	Volume inducteur	Coût global
Instruction dossier	Nombre de dossiers de crédits instruits	24 359	233 <sup>h1</sup>	5 675 647
Prise de décision pour mise en place de crédit	Nombre de crédits mis en place	55 273	70	3 869 110
Suivi des prêts	Nombre de sorties pour visites exploitations	17 689	12	212 268
Recouvrement des créances	Nombre d'impayés recouvrés	55 089	11 <sup>h2</sup>	605 979
Clôture des prêts	Nombre de prêts clos à terme échu	217	59 <sup>h3</sup>	12 803
Total				10 375 807

NB :

- h1 / hypothèse1 : 70% de rejet de demandes de crédit reçues (source : chargé de clientèle) soit :  $24\,359 \times 163 = 3\,970\,517\%$  ou 38% des charges totales.
- h2 / hypothèse2 : 16% de l'encours crédit mis en place non recouvré(source : chargé de clientèle).
- h3 / hypothèse3 : 84% de l'encours crédit mis en place payé à terme échu.

**III.5.2 :Le volume de consommation d'activités par catégorie de client :** les détails sur ces volumes sont consignés dans le tableau ci-après :

Tableau n°18 : Consommation des activités par les différentes catégories de client :

Activités	Inducteur	Volume total	Catégorie de client	
			Personnes physiques	Personnes morales
Instruction dossier de crédit <sup>1</sup>	Nombre de dossiers de crédits instruits	233	119	114
Prise de décision pour mise en place de crédit <sup>2</sup>	Nombre de crédits mis en place	70	35	35
Suivi des prêts <sup>2</sup>	Nombre de sorties pour visites exploitations	12	6	6
Recouvrement des créances <sup>3</sup>	Nombre d'impayés recouverts	11	6	5
Clôture des prêts <sup>3</sup>	Nombre de prêts clos à terme échu	59	32	27

1 : Clé de répartition : (source chargé de clientèle)

personnes physiques = 51 %

personnes morales = 49%

2 : Clé de répartition :

personnes physiques = 50 %

personnes morales = 50%

3 : Clé de répartition :

personnes physiques = 54 %

personnes morales = 46%

### III.5.3. a détermination du coût des deux catégories de clients :

La combinaison des étapes de calcul a) et b) permet d'obtenir l'évaluation des coûts respectifs des deux catégories de clients (volume de consommation des activités par les différentes catégories de clients multiplié par le coût unitaire).

Tableau n°19 : Coût des différentes catégories de clients

Activités	Catégories de clients	
	Personnes physiques	Personnes morales
Instruction demande	2 898 721 *	2 776 926
Prise de décision pour mise en place de crédit	1 934 555	1 934 555
Suivi des prêts	106 134	106 134
Recouvrement des créances	330 534	330 534
Clôture des prêts	6 944	5 859
Total	5 276 888	5 154 008
Nombre de clients	119	114
Coût du client	44 344	45 211

NB : \* volume de consommation des activités par les différentes catégories de clients multiplié par le coût unitaire , soit  $119 \times 24\,359 = 2\,898\,721$

### III.6.Evaluation de la rentabilité de l'activité :

L'analyse de la rentabilité suppose une analyse au préalable de ses principaux constituants : les coûts et les revenus

Dans le cadre de la présente étude, nous avons retenu deux facteurs :

1°) les intérêts générés par les crédits placés auprès de la clientèle cible et les autres produits constitués des frais de dossier, des frais de tenue de compte ainsi que les commissions diverses.

2°) Les coûts générés par l'activité

Tableau n°20 : Données de base (source DSM)

Désignations	nombre	Valeur totale (FCFA)	Valeur unitaire (FCFA)
Crédits mis en place	70	259 805 556	3 711 508
Crédits mis en place pour compte personnes physiques	35	129 902 778	3 711 508
Crédits mis en place pour compte personnes morales	35	129 902 778	3 711 508

Tableau n°21 : évaluation de la rentabilité

Libellés	Opérateurs « personnes physiques » (FCFA)	Opérateurs « personnes morales » (FCFA)
Intérêts générés	16 887 361,14 <sup>1</sup>	16 237 847,25 <sup>2</sup>
Intérêts perçus par client	141 910,5978 <sup>3</sup>	142 437,2566 <sup>4</sup>
Autres produits par client	12 772 <sup>5</sup>	12 819
Total produits par client	154 683	155 256
Coûts générés par client	44 344	45 211
Profit / déficit/client	110 339	110 045
Rentabilité du placement <sup>6</sup>	3%	3%

NB

1/  $129\,902\,778 \times 13\% = 16\,887\,361,14$

2/  $129\,902\,778 \times 12,5\% = 16\,237\,847,25$

3/  $16\,887\,361,14 / 119 = 141\,910,5978$

4/  $16\,237\,847,25 / 114 = 142\,437,2566$

5/ Autres produits par client = frais de tenue de compte + frais de dossier + commissions diverses = 9% des intérêts générés sur les crédits (source : chargé de client)

Opérateurs « personnes physiques » =  $141\,910,5978 \times 9\% = 12\,772$

Opérateurs « personnes morales » =  $142\,437,2566 \times 9\% = 12\,819$

6/ Rentabilité = bénéfice / valeur unitaire dossier soit  $110\,339 / 3\,711\,508 = 0,03 = 3\%$

Dans le calcul , il n'a pas été tenu compte de taux adossés au PMIA, FPA et à la ligne sino-sénégalaise qui sont de l'ordre de :

PMIA : 6,8% (moyen terme) et 7.8 % (court terme)

FPA : 7.5 % (court terme)

Ligne sino-sénégalaise : 6% ( court terme, moyen terme). Le financement des crédits à travers ces lignes est estimé à 10 % de l'encours annuel de crédit pour ce qui concerne le secteur agricole.

## II.7.CONCLUSION PARTIELLE :

Les résultats obtenus à travers cette étude sont à titre indicatif. En effet, l'absence de comptabilité analytique et le manque d'une base de données sur les coûts standards ou coûts pré-établis ont été pour nous une contrainte majeure à l'application du modèle. Pour contourner ces obstacles , nous avons émis des hypothèses qui doivent être testées avant toute validation. Ceci est conforme à la règle de l'amélioration continue que requiert la comptabilité à base d'activité . Toutefois , l'analyse aboutit aux enseignements fondamentaux suivants :

- le processus d'octroi de crédit aux opérateurs du secteur agricole est complexe. Il exige la mise en œuvre de multiples tâches qui se manifestent par l'implication d'au moins cinq centres budgétaires : la Direction Générale, la Direction des Affaires Juridiques du Personnel et de la Communication, la Direction des Systèmes et moyens, et la Direction du Crédit et Réseau , épine dorsale du système.
- Les étapes qui nécessitent le plus de consommation de ressources sont celles relatives au recouvrement et à la mise place de crédits .
- Soixante dix pour cent (70%) de demandes reçues font l'objet de rejet. Ce qui est de nature à grever les coûts sans contrepartie financière pour la banque.

Les charges salariales en général (98,92%) et les charges salariales des opérationnels en particulier(64%)représentent le poste le plus lourd dans la structure des coûts. ;

- Les ressources employées par la CNCAS en vue de financer les projets initiés par les deux catégories de clientèle, objet de notre étude, ne sont pas rentabilisées à souhait et cela malgré que les comptes d'exploitation soient excédentaires. Le coût d'opportunité d'un tel placement est très élevé pour la banque. Il faudra relever le niveau du taux actuel de 0,10 points pour atteindre le niveau du marché pour ce type de crédit (court terme). On en déduit que le processus d'octroi de crédit à ce type de clientèle héberge certainement de coûts cachés qui sont certainement couverts par d'autres emplois du portefeuille plus rémunérateurs.

Il faut rappeler que le but recherché par l'exercice est de donner à la CNCAS une base de réflexion en vue de l'action. Une fois l'approche appropriée, il appartient aux analystes et gestionnaires de la banque de l'améliorer constamment au fur et à mesure de l'installation de la fonction contrôle de gestion et en rapport avec la vision stratégique de la Direction.

## CONCLUSION GENERALE

### 1. Récapitulatif du mémoire :

Quels enseignements pertinents pouvons-nous tirer de la présente étude ? Quelles sont les insuffisances et les limites rencontrées dans l'application du modèle dans le cas de l'octroi de crédit aux opérateurs du secteur agricole de la région de Dakar ? Quelles pistes de réflexion et quelle suite faut-il réserver à la fin de l'exercice ? Telles sont les principales questions auxquelles, il convient d'apporter des réponses dans cette conclusion générale.

Nous avons indiqué que la rentabilité est la condition sine qua non de la pérennité d'une entreprise et que sa mesure doit faire l'objet de toutes les attentions requises de la part des dirigeants.

Nous avons également mis en exergue la contribution essentielle que peut apporter une structure de contrôle de gestion dans l'atteinte de cet objectif.

L'option prise par les responsables de la CNCAS à travers la mise en œuvre de son plan d'affaires 2003-2007 et qui consacrera la diversification de son portefeuille, conduira certainement cette banque à prendre des décisions importantes en vue de mobiliser les ressources à cette fin. Cela se traduira par une réorganisation de la structure et la mise en place de nouvelles procédures sur le plan administratif et financier. Face à cette éventualité, nous avons admis que la comptabilité par activité si elle est appliquée à la CNCAS pouvait apporter un éclairage aux responsables pour les prises de décision.

A cet effet, nous nous étions fixé comme objectifs à atteindre :

- 1°) de construire la cartographie des activités liées à l'octroi de crédit octroyé aux opérateurs agricoles;
- 2°) d'identifier les ressources concernées par l'activité ;
- 3°) de déterminer les objets de coût ;
- 4°) d'allouer les ressources aux objets de coûts ;
- 5°) de mesurer la rentabilité de l'activité

## II. Résultats obtenus :

Pour réaliser les objectifs ci-dessus cités, nous avons utilisé deux instruments :

1°) L'entrevue avec le personnel impliqué dans la mise en œuvre du processus d'octroi de crédit aux opérateurs du secteur agricole. A ce titre , nous nous sommes servis d'un guide d'entretien qui nous a effectivement permis de recueillir des informations aussi bien auprès de l'encadrement que des opérationnels dans un sens participatif et itératif. Les informations définitives qui existent dans cette étude ont été validées par l'encadrement des structures impliquées (DCR,DSM,DAJPC).

2°) La revue des états financiers des années budgétaires 2001-2002-2003.

Les résultats obtenus ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- En ce qui concerne les procédures de contrôle et de gestion de crédit :
  - Il n'y a pas de manuel de procédures de gestion ;
  - Il n'existe pas de comptabilité analytique ;
  - Les compétences respectives entre la DCR et la DAJPC (à travers le Département Contentieux) ne sont pas clairement comprises de la même manière par tous (tâches répétitives). Cette incompréhension peut être source de double emploi et donc de consommation de ressources sans apport de gain équivalent.
  
- En ce qui concerne le processus d'octroi de crédit aux opérateurs du secteur agricole, l'exercice a dégagé cinq macro activités. Leur analyse a fait ressortir que :
  - La DCR reste l'ossature de la mise en œuvre du processus avec 47% des tâches réalisées . Le coût de traitement d'un dossier est de 152 983 FCFA.
  - Les salaires et charges sociales correspondant au temps mis pour réaliser un dossier, représentent plus de 98% de ces charges totales. Dans ce panier, le poids attribué aux opérationnel sont très considérable (environ 64%);
  - Les étapes de recouvrement de créances et de prise de décision en vue de la mise en place de crédit sont les étapes qui consomment le plus de ressources

avec plus de 72% de la valeur totale. Suivent par ordre d'importance décroissante l'instruction (16%) et le suivi (12%). L'étape ultime du processus qui est la clôture du prêt est l'étape la plus courte. Sa valeur est marginale.

- Soixante dix pour cent (70%) de demandes reçues font l'objet de rejet. Cette situation est de nature à grever les coûts sans contrepartie financière pour la banque. Les surcoûts ainsi créés sont évalués à 38% des charges totales

- Les comptes d'exploitation établis pour les deux catégories de clientèle affichent des résultats excédentaires. Cependant le rendement du capital placé est faible(3%).

Ces résultats obtenus correspondent bien aux objectifs fixés au départ. Toutefois, compte-tenu de l'inexistence de base de données analytiques nous permettant de proposer des coûts standards pour certaines variables (demandes reçues par segment de clientèle, demandes ayant fait l'objet de rejet par segment de clientèle, créances recouvrées et non recouvrées par segment de clientèle etc...), ces résultats restent limités. D'autres simulations sont nécessaires pour aboutir à l'obtention de coûts standards par segment de client. Dans le but de combler les insuffisances de l'étude constatées, nous avançons les propositions suivantes pour recherches futures.

### **III. Propositions pour recherches futures :**

Il est indéniable qu'au stade actuel de l'évolution de la fonction contrôle caractérisé par l'absence de comptabilité analytique, il serait illusoire de suggérer une analyse fine de mesure de la rentabilité. En attendant, il peut être utilement conduit d'autres exercices à caractère exploratoire portant sur d'autres segments des produits ou prestations fournies par la banque : Dans cette perspective, nous préconisons la démarche suivante :

1°) Constitution d'une base de données analytiques pour les besoins de calcul de coûts standards ;

2°) Tester le modèle sur la base de ces nouveaux paramètres ;

3°) Construire de nouveaux centres d'analyse(en remplacement des centres budgétaires actuels) en procédant à un nouveau découpage de la banque sur la base des activités significatives qui sont menées. Cette réorganisation permettra d'élaborer de nouveaux

tableaux de bord qui remonteront des informations pertinentes permettant d'instituer des normes dans le calcul des seuils de rentabilité par produit ou prestation.

4°) Elargir le champ d'analyse des objets de coûts de manière progressive aux centres de profits (agences) d'abord , puis au portefeuille du secteur agricole (agriculture, élevage et pêche), ensuite aux types de clientèle (entreprise, particulier) et enfin aux types de produit (crédits court terme, moyen terme et long terme). Il serait intéressant aussi d'appliquer la méthode aux produits nouveaux tels que moneygram pour s'assurer de leur rentabilité réelle.

5°) La Direction de Crédit et Réseau en collaboration avec la Direction du Budget doit initier un certain nombre de procédures formelles et de tableaux de bord qui seront régulièrement mis à jour. Ces dispositifs doivent permettre la remontée d'informations comptables et financières fiables en provenance des différents centres d'analyse identifiés et prévoir des indicateurs d'alerte de risques pour tout concours financier susceptible de compromettre la rentabilité future des opérations.. Sur cette base , la Direction des Etudes et du Budget sera en mesure d'évaluer les seuils de rentabilité des dites opérations. Enfin la Direction du Crédit et du Réseau doit améliorer renforcer sa prestation d'appui conseil à la clientèle non seulement pour minimiser les crédits à risque mais aussi pour réduire le volume de rejet de demandes de crédit

Ces précisions peuvent contribuer à conforter les choix stratégiques actuels de la banque en matière de diversification de son marché ou les choix futurs en fonction de l'évolution de l'environnement.

#### **IV. Remarques finales :**

Nous ne saurons terminer cette étude sans évoquer la bonne tenue financière de la CNCAS qui lui a permis de survivre là où d'autres banques similaires ont échoué dans notre sous-région. Ceci dénote d'une longue pratique de bonne gestion. Toutefois , avec l'arrivée de concurrents de plus en plus nombreux et de plus en plus puissants sur le marché de la collecte des ressources et du placement des produits (Sociétés de Gestion et d'Intermédiation financière grands groupes bancaires, institutions de micro finances), les responsables de la CNCAS vont être confrontés à des situations de plus en plus complexes qui exigent des prises de décision rapides. Dans cette perspective, nous pensons que la mise en place d'une structure autonome de contrôle de gestion peut procurer à la CNCAS des avantages concurrentiels

importants .Une fois mise en place, la structure s'attellera à installer des outils de gestion comme ceux préconisés par la comptabilité par activité (Activity Based Costing (ABC)et Activity Based Management (ABM).

Quelques principes doivent être observés quant à cette mise en place :

- l'analyse des coûts effectuée par la comptabilité analytique doit se caler sur les données issues de la comptabilité générale de la banque ;
- La comptabilité analytique doit permettre d'isoler les différents coûts ainsi que de les suivre et de les affecter en fonction des axes d'analyse choisies (par métier, produit...) par les gestionnaires de la banque ;
- Le système d'information doit être adapté aux besoins de la stratégie de diversification arrêtée par la Caisse nationale de Crédit agricole du Sénégal .La pertinence de l'analyse de la rentabilité repose en fait sur la qualité du système d'information.

Au terme de l'étude que nous venons de mener à la CNCAS, des sous performances sont apparues notamment au niveau des étapes de prise de décision et de recouvrement. Ces deux macro activités consomment énormément de ressources (temps et charges salariales). Il peut être envisagé une réorganisation des ressources positionnées sur ces segments ou une adaptation des procédures. En tous les cas il doit être restauré des relations fortes entre la Direction de Crédit et Réseau et la Direction des Affaires Juridiques, du Personnel et de la Communication aussi bien dans la formalisation des garanties que dans le processus de recouvrement.

La longévité exceptionnelle de la Caisse Nationale de Crédit agricole sur un marché aussi risqué que le marché rural réside à notre avis à sa faculté d'adaptation face à l'évolution de son environnement. Notre souhait est que notre étude puisse être utile à cette banque afin qu'elle puisse jouir pour longtemps encore de sa position de banque agricole de référence de la sous-région.

## ANNEXES

### ANNEXE 1

#### EVALUATION DU TEMPS CONSACRE AUX ACTIVITES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL

	Catégories	Temps effectué en minute
<b>ENCADRE</b>	Directeur Général (DG)	146
	Chef de service crédit (CSC)	402
	Directeur Crédit et Réseau (DCR)	196
	Directeur des Affaires Juridiques du Personnel et de la Communication (DAJPC)	28
	Cadres de direction (CD-DAJPC)	72
	Chef département Affaires Juridiques (DAJ)	24
	Chef Département Contentieux (CDC)	28
	<b>Total</b>	<b>8776</b>
<b>PERSONNEL</b>	Chargé de clientèle (CC)	624
	Secrétaire courrier (S-cour)	5,5
	Secrétaire DG (Sec-DG)	12
	Secrétaire DCR(Sec-DCR)	10
	Coursier	8
	Chef Section Engagement (CSE)	144
	Chauffeur	557
	Secrétaire DAJPC(Sec-DAJPC)	13
	Agent de Recouvrement (AR)	1502
<b>Total</b>	<b>3771,5</b>	

**ANNEXE 2**

**EVALUATION DES RESSOURCES PAR MACROACTIVITE**

Macro activité	Encadrement			Opérationnels		
	Ressources Humaines (nombre)	Equivalent temps (minute)	Equivalent Salaire (FCFA)	Ressources Humaines (nombre)	Equivalent temps (minute)	Equivalent Salaire (FCFA)
<b>Administration</b>	1 DG 1 CSC 1DCR	2 2 2	170 94 152	1 CC 1 Sec-cour 1 Sec-DG 1 coursier 1 Sec-DCR 1 CSE 1 chauffeur	344,5 5,5 6 2 4 48 278,5	14 813,5 181,5 198,0 48,0 132,0 1 584,0 6 684,0
Total	3	6	416	7	688,5	23 641,0
<b>Administration</b>	1 CSC 1DCR 1 DG 1 DAJPC 2 CD-DAJPC 1DAJ	4 00 194 140 26 24 24	188 000 14 744 11 900 1 976 1 128 14 88	1 CSE 1 Sec-DCR 1 Sec-DG 1 coursier 1 CC 1 Sec-DAJPC	960 4 6 2 25,5 5,5	31 580 132 198 48 1 096,5 181,5
Total	7	8 040	50 036	6	139	4 824
<b>Services</b>	0	0	0	1 chargé client 1 sec-DCR 1 Chauffeur	249 2 278,5	10 707 66 6 684
Total	0	0	0	3	529,5	17 457
<b>Reserve</b>	1 DAJPC 2 CD-DAJPC 1 DC 1 DG	2 48 28 4	152 2 256 1 736 340	1 Sec-DAJPC 3 AR 1 coursier	7,5 1 502 4	247,5 49 566 96
Total	5	82	4 484	5	1 513,5	49 909,5
<b>Comptabilité</b>	0	0	0	1CC	5	215
Total	0	0	0	1	5	215

### ANNEXE 3

#### LISTE DES ACTIVITES, PRODUCTION ET MOYENS UTILISES

Activités	production	Moyens utilisés
Réception demande	Nombre de demandes reçues	Effectif : 1 secrétaire Consommation : consommables, local
Imputation	Nombre de demandes imputées	Effectif : 1 secrétaire, 1 Directeur général Consommation : consommables, 1 téléphone, 1 ordinateur, 1 local
Vérification et codification dossier	Nombre de demandes traités	Effectif : 1 chef de section engagement Consommation : consommables, 1 téléphone, 1 ordinateur, 1 local
Instruction dossier	Nombre de demandes analysées	Effectif : 1 chargé de clientèle, 1 chauffeur Consommation : consommables, 1 ordinateur, 1 téléphone, 1 véhicule, 1 local
Prise de décision	Nombre d'accords notifiés	Effectif : 1 chargé de clientèle, 1 chef de service crédit, 1 directeur de crédit de réseau Consommation : consommables, 3 téléphones, 3 ordinateurs, 3 locaux
Mise en place crédit	Nombre de convention d'ouverture de crédit signé	Effectif : Consommation :
Suivi prêt	Nombre de clients visités	Effectif : 1 chargé de clientèle, 1 chauffeur Consommation : véhicule, carburant, perdiems
Clôture prêt	Nombre de prêt payés à terme échus	Effectif : 1 chargé de clientèle Consommation : consommables, 1 local, 1 téléphone, 1 ordinateur
Recouvrement créances	-Nombre de prêts impayés ayant fait l'objet de moratoire - nombre de lettres de clôture juridique de compte	Effectif : 1 secrétaire, 1 agent de recouvrement, 1 chef de département affaires juridiques, 1 chef de département contentieux, 1 Directeur des Affaires de crédit et réseau Consommation : consommables, 2 locaux, 2 téléphones, 2 ordinateurs,

## ANNEXE 4

### LISTE DES OPERATIONS BANCAIRES FOURNIES POUR REALISER L'ACTIVITE CREDIT A LA CLIENTELE EXPLOITANTS AGRICOLES (PERSONNES MORALES ET PERSONNES PHYSIQUES)

Opérations bancaires	Clientèle personnes morales	Clientèle Personnes physiques
Retrait - simple - déplacé	X	X
Versement - simple - déplacé	X	X
Remise de chèque - fournisseur - client	X	X
Virement - inter-agences - même agence - interbancaire	X	X
Transfert (exportateurs)	X	
Escompte de : - chèque - traite	X	X

Remarque :

Personnes morales :

- Entreprises d'exportation de produits agricoles
- Entreprises avicoles
- Entreprises de production laitière

Personnes physiques :

- paysans
- petits aviculteurs
- emboucheurs

## ANNEXE 5

### LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- Monsieur Mamadou DIOUF, Directeur du Crédit et du Réseau ;
- Monsieur Mbaye DIOUF, Directeur des Affaires Juridiques, du Personnel et de la Communication ;
- Monsieur Mamadou DioP, Directeur des Systèmes et Moyens ;
- Monsieur Hamakaïré N'DIAYE, Assistant Commercial
- Mademoiselle Binéta CAMARA, Chef de la Section Engagement ;
- Monsieur Moussa SECK, Chef du Département Budget ;
- Monsieur Georges SENHOR, Chef du Département Contentieux ;
- Monsieur Mamadou LO, Archiviste ;
- Ndiarka GUEYE, ; Cadre de direction au Département Contentieux ;
- Baba SACKO, Contrôleur ;
- Yaye Katy N'DIAYE DIENE, Secrétaire particulière du Directeur Général
- Robert SENE, chef du personnel
- Amadou SAMB, chef de Service Crédit

**ANNEXE 6**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**  
**(Opérationnels)**

- Pouvez-vous nous décliner votre mission ?
- A quelle clientèle adressez-vous vos prestations ?
- Quels sont les éléments constitutifs d'un dossier de demande de crédit ?
- Comment comprenez-vous le processus d'octroi de crédit ?
- Quelles sont les principales étapes de ce processus ?
- Quelles sont les tâches et activités exécutées à votre niveau ?
- En combien de temps ces tâches sont exécutées ?
- Quelles sont les ressources mobilisées (humaine ,matériels, local, consommables) pour les exécuter ?
- Y'a-t-il un manuel d'octroi de crédit ?
- Quels sont les opérations bancaires rattachées à l'exécution de ces activités
- Quels sont les types de crédit accordés aux opérateurs agricoles ?
- A quels types de garantie sont assujettis ces crédits ?
- Existe-t-il une procédure en matière de formalisation des garanties ?
- Existe-t-il une procédure en matière de réalisation des garanties ?

**GUIDE D'ENTRETIEN**  
**(Personnel d'encadrement )**

- Pouvez-vous nous décliner votre mission ?
- Quels sont les éléments constitutifs d'un dossier de demande de crédit ?
- Y'a-t-il un canevas de traitement des dossiers ?
- Quelles sont les tâches et activités exécutées à chaque étape ?
- Quelles sont les ressources mobilisées (humaine ,matériels, local, consommables) pour les exécuter ?
- Quelle est la production rattachée à chaque tâche, à chaque activité ?
- Quels sont les facteurs déclencheurs de l'activité ?
- Y'a-t-il un manuel de procédures de gestion des crédits ?
- Quels sont les dispositifs actuels de calcul de rentabilité ?
- Quels sont les opérations bancaires rattachées à l'exécution de ces activités
- Peut-on estimer les salaires moyens par catégorie de personnel ?
- Quelles sont les procédures en place en matière d'allocation de ressources
- A quels types de garantie sont assujettis ces crédits ?
- Existe-t-il une procédure en matière de formalisation des garanties ?
- Existe-t-il une procédure en matière de réalisation des garanties ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

**ALAZARD Claude, Sabine SEPARI. DEFC- Epreuve n°7 « contrôle de gestion, manuel et applications »**

**BESCOS.P.L et al , contrôle de gestion et management, Ed. Montchrestien,2<sup>e</sup> ed,1993,p**

**BERLAND Nicolas, Mesure et pilotage de la performance-Université de Marne la vallée/ENPC .**

**BOUQUIN Henri. “ comptabilité de gestion” PUF,1997.**

**BOUQUIN Henri. « la comptabilité de gestion ». Edition Economica 2000**

**D'AUTRESME D « Quelques réflexions sur la productivité dans les banques », Bulletin de l'économie et des finances, Octobre-December 1974.**

**HERTERICH Pierre-Alexandre MAROUANI, Lactitia TUAL Lucie, « l'Activity Based Costing » (ABC ) en France, quinze ans après , mythe ou réalité ?**

**Lebas M ; 10 outils clés du management : la méthode ABC,1997**

**Leclere D. « l'essentiel de la comptabilité analytique ». Edition Economica 2000**

**LORINO P, la gestion par les activités, Dunod, Paris ,1991**

**MELLEVEC Pierre. Professeur de gestion. Responsable du DESS « Contrôle de gestion » de l'IAE de Nantes250 et sq**

**MELLEVEC.P. « la comptabilité à base d'activités, une double question de sens ».Comptabilité-Audit- n°1, tome 1 , mars 1995 .**

**TEDDY FAGNIERS des services d'expansion économiques- PEE de l'Ambassade de France à Dakar au Sénégal**

**ZARIFAN P, la gestion par activité et par processus à la croisée des chemins, Annales des mines, gérer et comprendre, mars 1995**

**Supports de cours :**

**Livre blanc de la commission bancaire française de 1998 sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, 1998 , page 74**

**Cours de contrôle de gestion , Aristide Djidjoho (BCEAO), 2003**

**CNCAS :**

**rapports annuels 2000,2001,2002**

**budget prévisionnel 2003**

**guide de crédit**

**Internet :**

**[www. crefige, dauphine.fr](http://www.crefige.dauphine.fr)**

**[WWW. Pickdoc.com](http://WWW.Pickdoc.com)**

**[www. cncas.sn](http://www.cncas.sn)**