



CESAG
Centre Africain d'Etudes
Supérieures en Gestion

M0029 MBF 03 (2).



**Institut de Banque et Finance
(IBF)**

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE
L'OBTENTION DU DIPLOME DE :
MASTERE EN BANQUE ET FINANCE

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU
DISPOSITIF DE MESURE DE LA RENTABILITE
DES AGENCES A LA BANQUE
INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE ET
L'INDUSTRIE DU SENEGAL (BICIS).**

Réalisé par :

Anastasie Charlotte NGONO

Sous la supervision de :

Professeur Mohamed El Bachir WADE
(Directeur de mémoire)

J. Mohamed SENE
(Maître de stage)
Contrôleur de gestion - BICIS.

M0029MBF03



2

Décembre 2003

Bibliothèque du CESAG



107774

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- Mes chers parents **AYISSI TSALA Augustin** et **TOUA NDEME Marcelline** qui n'ont jamais ménagé leurs efforts pour m'apporter leur soutien moral et financier et à qui je dois tout aujourd'hui.
- A mes chers frères et sœurs **Alain, Serge, Achille, Solange** et **Georgette** qui ont toujours cru en moi et avec lesquels j'espère pouvoir partager cette expérience.
- A ma chère tante **NGONO jeannette** qui a su jouer son rôle de locomotive pour mes frères et moi.
- A tous mes amis qui m'ont soutenu durant toute la formation.



REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude :

- Au DIEU tout puissant pour toutes les grâces qu'Il nous accorde.
- A Monsieur El Bachir WADE qui a bien voulu encadrer le présent mémoire.
- A Monsieur Mohamed SENE, notre maître de stage à la BICIS.
- A Monsieur Homialo GBEASOR dont l'apport nous est inestimable.
- A tous les partenaires du projet Mastère en Banque et Finance et particulièrement à African Capacity Building Foundation (ACBF) dont nous avons bénéficié du financement pour notre formation.
- A tout le personnel et corps enseignant du CESAG qui ont contribué à notre formation.
- A toute la promotion 2002-2003 du Mastère en Banque et Finance dont l'enthousiasme et le dynamisme nous ont encouragé à redoubler d'ardeur au travail.
- A toute la communauté camerounaise du CESAG pour sa grande solidarité.
- A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

	Pages
DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>PREMIERE PARTIE : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA RENTABILITE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT.....</u>	5
<u>Introduction première partie.....</u>	5
CHAPITRE I : DEFINITIONS DES CONCEPTS.....	6
I- Le contexte bancaire et rentabilité	6
II- Définition du concept de rentabilité dans la banque.....	12
III- Le dispositif de mesure de la rentabilité bancaire.....	16
CHAPITRE II : LES METHODES DE MESURE DE LA RENTABILITE.....	21
I- Les méthodes de calcul des revenus	21
II- Les méthodes de détermination des charges et des coûts.....	24
III- Justification du choix de la méthode.....	29
IV- Etapes de la démarche de l'étude.....	32
<u>DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU DISPOSITIF DE MESURE DE LA RENTABILITE DES AGENCES A LA BICIS.....</u>	34
<u>Introduction deuxième partie.....</u>	34
CHAPITRE I : LE DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE MESURE DE LA RENTABILITE A LA BICIS.....	35
I- Présentation générale de la BICIS.....	35

II- Evaluation du dispositif de mesure de la rentabilité des agences à la BICIS.....37

CHAPITRE II : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME DE CALCUL DE LA RENTABILITE A LA BICIS.....43

I- Proposition de découpage de la BICIS en centres de responsabilités 43

II- Le calcul du PNB des agences46

III- Le calcul du Résultat brut d'exploitation par agence 46

CONCLUSION GENERALE.....55

BIBLIOGRAPHIE.....58

TABLE DES MATIERES..... i

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

- ✓ ABC :.....Activity Based Cost
- ✓ ABM :.....Activity Based Management
- ✓ ALM :.....Asset and Liability Management
- ✓ DCE :.....Département de la Clientèle Entreprises
- ✓ DCPI :.....Département de la Clientèle Particuliers et Institutionnels
- ✓ PNB :.....Produit Net Bancaire
- ✓ RBE :.....Résultat Brut d'Exploitation
- ✓ RN :.....Résultat Net
- ✓ RAROC :.....Risk Adjusted Return On Capital
- ✓ ROA:.....Return On Assets
- ✓ ROE :.....Return On Equity
- ✓ TMM :.....Taux du Marché Monétaire
- ✓ UMOA :.....Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

- **Figure I** : Schéma de calcul des charges par centres de profit par la méthode des coûts complets
- **Figure II** : Schéma de facturation des opérations aux centres de profit
- **Figure III** : Etapes de la démarche ABC
- **Figure IV** : Organigramme BICIS
- **Tableau I** : Les étapes de la démarche de l'étude.
- **Tableau II** : Les centres de responsabilités
- **Tableau III** : Affectation des charges aux centres de responsabilité
- **Tableau IV** : Les clés de répartition des charges des centres
- **Tableau V** : Opérations des centres de traitement
- **Tableau VI** : Compte de résultat de l'agence

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Figure I : Schéma de calcul des charges par centres de profit par la méthode des coûts complets

Annexe II : Chiffres clés BICIS

Annexe III : Figure IV : Organigramme BICIS

Annexe IV : Tableau III Affectation des charges aux centres de responsabilité

RESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Contexte de l'étude

Au cours de ces vingt dernières années, l'environnement financier international en général et le secteur bancaire en particulier ont été marqués par des mutations profondes. En effet, l'éclosion et le développement des marchés financiers ont favorisé l'abandon de l'encadrement du crédit à la fin des années 1980. Les agents économiques ont désormais la possibilité de recourir à d'autres sources de financement. L'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) contribue sans cesse à la sophistication des produits et services bancaires (e-Banking) ; Même si dans l'activité bancaire « aucun produit ne peut être protégé par un quelconque brevet et une innovation n'est guère exclusive plus de six mois »¹.

Toutes ces évolutions ont contribué fortement à accroître la concurrence entre les banques ; Ce qui a favorisé une pression à la baisse de la tarification des produits et services bancaires avec pour conséquence une contraction des marges bancaires.

Les banques vont se transformer en entreprises dont la survie et le développement dépendent en grande partie d'une recherche de compétitivité et de rentabilité.

Une condition de survie sur le marché consiste, pour elles à mettre en œuvre des stratégies qui assurent la satisfaction des besoins de la clientèle, le financement de leur développement et la satisfaction des actionnaires devenus de plus en plus exigeants (norme minimale de rendement des fonds propres, mesurée par le $ROE^2 = 15\%$)³.

La mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion devient dès lors une nécessité car la chute des marges oblige à une gestion beaucoup plus fine. Cette dernière passe par une mesure précise des coûts et une responsabilisation plus grande des acteurs dans l'entreprise (mise en place des centres de responsabilité). En plus de son rôle traditionnel qu'est le contrôle budgétaire, la gestion de la rentabilité est désormais un des défis majeurs du contrôle de gestion.

La rentabilité d'une banque peut être définie comme son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts (coûts directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

¹ Banque Hors Série –septembre 1998, P46.

² ROE = Return On Equity

³ Jean Dermine, note de cours : Asset and Liability Management in Banking.

Problématique

Si les marges bancaires se sont effondrées de façon générale, le poids des frais généraux est sans cesse croissant du fait notamment de l'augmentation des dépenses informatiques et l'importance des frais de personnel. Ce poids affecte en particulier le compte de résultat et, par conséquent, la rentabilité de la banque. Or, les résultats de la banque sont présentés de façon globale masquant ainsi les distorsions entre les agences, les clientèles et même les produits. En effet, la banque peut croire *a priori* que la rentabilité d'une agence est proportionnelle aux revenus qu'elle engendre, alors que ces revenus peuvent devenir insignifiants si les frais généraux induits par l'activité de ladite agence sont importants. Il importe de ce fait à la banque de savoir si au total l'activité d'une agence sur tel ou tel segment de clientèle, avec tel ou tel client est profitable. Sur cette base elle pourrait effectuer des comparaisons basées sur les performances de ses agences et par voie de conséquence orienter ses choix commerciaux voire adapter sa stratégie.

Par ailleurs, le renforcement de la concurrence exige une gestion fine et plus réactive de la rentabilité. Une connaissance de plus en plus approfondie de l'ensemble des coûts et des produits de l'établissement est plus que jamais nécessaire. Il serait donc intéressant pour la banque d'évaluer les performances réalisées par ses pôles stratégiques au cours d'une période donnée notamment ses agences, compte tenu des différents coûts qui leur sont imputables du fait de la mise à la disposition des produits et services à la clientèle.

Avec le développement du contrôle de gestion bancaire, les méthodes de calcul des coûts et de mesure de la rentabilité autrefois chasse-gardée des entreprises industrielles trouvent aujourd'hui un vaste champ d'application dans la firme bancaire. La détermination des résultats analytiques peut donc être envisagée dans le but de permettre à la banque de connaître la contribution de chaque agence au résultat global.

Pourtant, force est de constater que certaines banques ne disposent pas jusqu'ici de systèmes qui leur permettraient d'avoir une meilleure connaissance de leurs coûts et aussi une meilleure appréciation de la rentabilité de leurs agences, de leurs produits, de leurs clients etc. Cet état des choses s'explique principalement par l'absence d'un système de comptabilité analytique qui rend difficile une imputation et une analyse fine des coûts des agences de la banque.

D'où l'opportunité de la présente étude qui s'inscrit dans le cadre du stage que nous avons effectué dans la Section Contrôle de Gestion et Trésorerie à l'agence principale de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal. Il s'agit pour nous d'évaluer le

système de mesure de la rentabilité des agences mis en place par la BICIS afin de déceler les insuffisances qui peuvent être à l'origine d'une mauvaise appréciation de la rentabilité.

Objectifs de l'étude

Notre souci étant d'analyser le dispositif de mesure de la rentabilité à la BICIS, l'objectif majeur de cette étude est de contribuer au renforcement du dispositif de mesure de la rentabilité de ses agences.

Cet objectif se construit autour de deux objectifs spécifiques :

- affiner la méthode d'affectation des frais généraux aux agences,
- calcul du coût des opérations à imputer à chaque agence.

Délimitation de l'étude :

Pour des raisons de confidentialité et d'indisponibilité des données, l'étude se limitera à la conception d'une démarche que la BICIS pourra adopter pour compléter le système en place. Par ailleurs, le problème de la répartition des frais généraux de la banque étant directement lié à la détermination du résultat brut d'exploitation (RBE) par agence, nous ne nous étendrons pas sur les autres soldes de gestion notamment le résultat net dont les déterminants ne font pas l'objet du présent travail.

Intérêt de l'étude

Pour la banque :

- Elle permettra à la banque d'améliorer son système de calcul de la rentabilité par agence.
- Elle pourra à l'avenir servir de base à un paramétrage informatique dans le cadre de l'amélioration continue du système d'information de la banque.

Pour le stagiaire :

Cette étude permettra de mieux cerner et de faire usage des connaissances acquises tout au long de la formation théorique aussi bien en contrôle de gestion, opérations bancaires qu'en comptabilité bancaire.

Pour le CESAG :

Cette étude vient en complément à d'autres qui ont été menées sur la rentabilité bancaire.

Méthode utilisée

Notre méthode consistera dans un premier temps à décrire la démarche d'affectation des frais généraux que nous allons appliquer au cas des agences de la BICIS. Cette étude pratique se déroulera en deux phases :

1. La collecte des informations sur la mesure de la rentabilité des agences à la BICIS.

Cette collecte se fera à travers les entretiens avec les responsables de services et de directions concernés.

2. L'analyse des informations

Les informations tirées des entretiens ainsi qu'une étude du dispositif de calcul de la rentabilité des agences mis en place par le contrôle de gestion nous permettront de faire un diagnostic du système en place et de faire des propositions visant à combler les insuffisances que nous aurons relevées.

Plan de l'étude

Notre étude se déroulera comme suit :

Dans une première partie, nous ferons une revue de la littérature sur notre sujet pour situer la banque dans son contexte et comprendre la notion de rentabilité ainsi que ses enjeux et méthodes de calcul dans la banque. A cette étape nous mettrons en exergue les différents axes d'analyse de la rentabilité ainsi que ses outils d'analyse et instruments de mesure.

Dans une deuxième partie, après avoir fait un diagnostic du système de calcul de la rentabilité des agences à la BICIS en identifiant les forces et les faiblesses, nous ferons des propositions d'amélioration visant à affiner le système en place.

PREMIERE PARTIE : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA RENTABILITE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

INTRODUCTION PREMIERE PARTIE

L'objet de cette partie est de développer les différents aspects qui pourraient permettre de mieux cerner le concept de rentabilité dans l'entreprise bancaire. Dans un premier chapitre une définition des concepts sera faite en présentant le contexte de la rentabilité bancaire, ensuite le concept sera défini en insistant sur le cadre d'analyse de la rentabilité, enfin nous présenterons le dispositif de mesure de la rentabilité. Dans un second chapitre nous présenterons les méthodes de mesure de la rentabilité et la démarche de notre étude.

CHAPITRE I : DEFINITION DES CONCEPTS

I- le contexte bancaire et rentabilité

L'article 3 de la loi bancaire définit les banques comme « les entreprises qui font profession habituelle de recevoir du public des fonds dont ils peuvent disposer par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour autrui en opérations de crédit ou de placement ».

Dans l'exercice de cette activité les banques subissent les contraintes de diverses natures notamment celles liées au métier et celles liées à l'environnement.

I- A- les contraintes liées au métier bancaire

Des contraintes liées au métier bancaire nous pouvons retenir le risque qui est inhérent à l'activité bancaire d'une part et la réglementation d'autre part.

I- A- 1- Les risques liés à l'activité bancaire

Est un risque tout événement susceptible d'entraver la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le banquier, en plus des risques que court toute entreprise (risques commerciaux, risque de gestion, risques opérationnels et techniques...) doit faire face à des risques spécifiques. Les principaux sont :

- Le risque de contrepartie ou risque de crédit

Il désigne le risque de défaut des clients ou des correspondants c'est à dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. C'est le risque immédiat auquel est confronté une banque dès la mise en place d'une opération de crédit.

- Le risque d'illiquidité

C'est un risque de trésorerie qui correspond au cas où les actifs détenus par la banque (créances) ont des échéances plus lointaines que son passif exigible (dépôts), sans qu'elle puisse les mobiliser ou trouver de nouvelles ressources à un taux normal pour faire face à des échéances contractuelles.

- Le risque taux d'intérêt

Il résulte d'une inadéquation entre la structure de rémunération des actifs de la banque et celle de ses passifs ; asymétrie qui peut lui être profitable ou catastrophique selon l'évolution des conditions de marché.

- Le risque de marché

Il correspond aux pertes susceptibles de provenir de la diminution de la valeur des actifs à la suite de l'évolution défavorable des cours. L'importance de ce risque dépend de la structure du portefeuille de titres détenus par la banque.

- Le risque de change

C'est l'éventualité de pertes dues à l'évolution des taux de change.

- Le risque pays

C'est le risque qu'un emprunteur, situé dans un pays étranger n'honore pas ses engagements. Il est non seulement lié à l'insolvabilité de l'emprunteur mais il peut aussi résulter du risque politique ainsi que du risque économique ou monétaire du pays qui est lié à sa situation économique.

- Le risque d'insolvabilité

C'est celui que court la banque de ne pas disposer de fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles consécutives aux risques précités.

- Les risques opérationnels

D'après le second document consultatif du comité de Bâle sur la réforme du ratio Cooke : «Les risques opérationnels se définissent comme les risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures, de personnes ou de systèmes ou résultant d'évènements extérieurs ». Ils proviennent de dysfonctionnements de la banque.

- Le risque systémique

A l'intérieur du système bancaire, on parle de risque systémique lorsque la faillite d'une institution importante, ou d'un ensemble d'institutions, quel que soit le motif de sa défaillance, peut provoquer par un effet de contagion, la faillite d'autres institutions et des situations de ruptures graves au sein du système bancaire et financier.

L'étude de ces risques ne saurait toutefois être dissociée de celle de la réglementation bancaire qui a pour objet d'imposer aux banques un comportement de prudence face à ces risques dont l'accroissement a pour effet d'affecter la rentabilité de la banque et pourrait même à terme menacer sa survie.

I- A- 2- la réglementation bancaire

Les banques sont en même temps soumises à une réglementation comptable et à une réglementation prudentielle.

I- A- 2- a- La réglementation comptable

En tant qu'établissements de crédit soumis à une réglementation les banques doivent publier des états financiers conformément aux principes comptables et aux règles de comptabilisation du plan comptable auquel elles sont soumises.

Dans le cadre de l'UMOA⁴, les banques doivent organiser leur activité conformément aux dispositions prévues dans le cadre du plan comptable bancaire. Les principaux états financiers sont : Le bilan, le hors bilan, le compte de résultat.

- Le bilan récapitule l'état du patrimoine de la banque en terme de dettes et de créances à un moment donné.

A l'actif, sont inscrits les emplois de fonds faits par la banque (crédits à la clientèle, placements en titres).

Au passif, sont enregistrées les ressources collectées sous forme de titres, de dépôts ou de comptes d'épargne.

- Le hors bilan retrace les engagements futurs ou potentiels de la banque.
- Le compte de résultat regroupe les charges qui sont d'une part liées à l'exploitation bancaire et d'autre part liées à la gestion même de la banque ; par ailleurs il regroupe les produits correspondants aux commissions perçues et à la rémunération des emplois de fonds.

Une étude du bilan et hors bilan permet d'apprécier l'activité de la banque tandis que celle du compte de résultat permet d'apprécier la rentabilité de la banque.

I- A- 2- b- La réglementation prudentielle.

Il s'agit en fait de l'ensemble des normes que les établissements de crédit doivent respecter de manière à maîtriser convenablement leurs risques et à prévenir d'éventuelles difficultés. Elle découle des différents risques que nous avons présentés plus haut. Les banques sont de ce fait tenues au respect de cinq ratios principaux⁵ :

⁴ Union Monétaire Ouest Africaine.

⁵ Source : Homialo GBEASOR, La réglementation bancaire, 2003

- Le ratio de couverture des risques ou ratio de solvabilité plus connu sous le nom de ratio Cooke qui est défini par le rapport :

$$\frac{\text{Fonds propres effectifs}}{\text{risques nets pondérés}} \geq 8\%$$

Mais ce ratio s'avère de moins en moins adapté à l'environnement financier international qui a connu de profondes mutations au cours de ces dernières années. Sa réforme devrait conduire à l'adoption du ratio Mue Donough en 2006. Contrairement au ratio Cooke qui ne prend en compte que le risque de contrepartie des emprunteurs, ce dernier repose sur trois piliers respectivement relatifs au risque de crédit, au risque de marché et aux risques opérationnels.

- Le ratio de transformation

Il s'agit du ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables

$$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{emplois à moyen et long terme}} \geq 75\%$$

- Le ratio de division des risques

Le montant total des risques pris sur une seule et même personne est limité à 75% des fonds propres effectifs de la banque.

Le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'un établissement de crédit est limité à 8 fois le montant des fonds propres effectifs de cet établissement.

- Le ratio de liquidité

Il est exprimé par le rapport :

$$\frac{\text{Actifs disponibles et réalisables à court terme}}{\text{Passifs exigibles à court terme ou Engagements par signature à court terme}} \geq 75\%$$

Il faudrait toutefois ajouter qu'en plus de la réglementation comptable et prudentielle le métier bancaire est régi par des conditions d'exercice de la profession.

Si le risque est inhérent à l'activité bancaire et que les autorités de contrôle surveillent le niveau de risque à travers la réglementation, les banques elles doivent répondre aux exigences des actionnaires (rentabilité des fonds propres ou ROE=15%). Dans un environnement où la concurrence est le maître mot, il s'agit donc pour elles de trouver la meilleure combinaison risque/rentabilité. C'est pourquoi il importe de présenter quelques éléments du contexte de la rentabilité en milieu bancaire.

I- B- la rentabilité dans la banque : quel contexte aujourd'hui ?

Avec les mutations survenues dans le secteur bancaire au cours de ces vingt dernières années : désintermédiation, déréglementation, et décloisonnement ; Certains concepts sont devenus au sein des banques de véritables facteurs clés de succès voire des gages d'une croissance et d'une rentabilité pérenne. Leur prise en compte dans la gestion de la banque contribue à une gestion optimale du couple risque/rentabilité permettant ainsi à la banque de s'assurer une rentabilité optimale dans les conditions de risques maîtrisés. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer : le contrôle de gestion, la gestion actif -passif, le management de la qualité.

I- B- 1- Le contrôle de gestion

Après s'être longtemps développé dans les entreprises industrielles, cette fonction connaît depuis le début des années 1980 un véritable essor dans le secteur bancaire ; son rôle, comme le précise l'article 20 du CRBF⁶ est de veiller à la protection des intérêts financiers de la banque.

Le rôle de ce dernier a évolué du contrôle budgétaire à la mesure des performances. Il est chargé de la mise en place d'un système d'information permettant aux responsables des centres de responsabilité d'apprécier leurs résultats et d'arrêter les mesures correctives.

Dans la mesure où la prise de risque reflète directement la rentabilité des opérations, les banques doivent disposer des outils nécessaires pour identifier, mesurer et assurer une gestion maîtrisée des risques. Cette considération conduit de plus en plus à la création dans les banques d'une fonction ALM ou gestion actif -passif.

I- B- 2- La gestion actif –passif

Cette fonction a pour objectif de coordonner l'utilisation de l'actif et du passif de la banque afin de maximiser la rentabilité dans le cadre d'une gestion saine des risques. Son rôle est :

- La gestion des risques

Depuis leur identification jusqu'à la mise en place des outils de contrôle en passant par le choix des méthodes d'évaluation de ces risques.

- L'allocation des fonds propres

Dans le cadre d'une gestion par les fonds propres, on distingue généralement : les fonds propres réels, les fonds propres prudentiels et les fonds propres économiques.

⁶ Comité de la Réglementation Bancaire et Financière

Pour ce qui est des fonds propres économiques, il s'agit d'allouer à chaque activité ou centre de profit un niveau de fonds propres en fonction du risque que ce dernier représente ou fait courir à la banque. Ce mode d'allocation des fonds propres est adapté à une gestion de la rentabilité et du risque. L'outil utilisé à cet effet est le RAROC⁷ (Risk Adjusted Return On Capital).

Si la maîtrise du risque a été pendant longtemps un facteur déterminant de la rentabilité dans l'entreprise bancaire, la qualité l'est autant aujourd'hui.

I- B- 3- La gestion de la qualité

Pour ROUACH et NAULLEAU, la qualité se définit comme la satisfaction des besoins du client dans les meilleures conditions de rentabilité pour l'entreprise. Elle est perçue comme «un facteur clé d'efficacité et de productivité puisqu'elle tend à l'utilisation optimale des ressources humaines, techniques et commerciales de l'entreprise, par réduction des dysfonctionnements, des erreurs et des délais ».

La qualité est devenue dans les entreprises comme dans les banques un véritable outil de pilotage stratégique. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état des choses :

- la vivacité de la concurrence dans le secteur bancaire ;
- une clientèle de plus en plus exigeante ;
- le niveau de saturation de certains marchés ;
- les charges de personnel ainsi que les investissements informatiques de plus en plus lourds accroissent les coûts.

Afin d'assurer la satisfaction des besoins de la clientèle, il est important pour une banque d'instituer un système de contrôle de la qualité au sein de ses agences qui constituent sa force de vente. Ceci parce que les liens se nouent directement dans les agences et le client identifie totalement l'agence et la banque. La non-qualité constatée dans une agence est donc imputée directement à la banque. Un client satisfait peut en attirer autant qu'un client non satisfait peut en entraîner avec lui.

Par ailleurs, les tendances actuelles étant tournées vers une harmonisation de l'offre dans toutes les activités commerciales (les normes ISO), la qualité s'identifie comme un critère de différenciation d'une entreprise par rapport à la concurrence.

- Sur un plan purement commercial, elle contribue à satisfaire les besoins de la clientèle.
- Sur le plan du contrôle de gestion, elle contribue à la maîtrise des coûts de production

⁷ RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) = revenus – coûts – pertes moyennes /capital économique

et par conséquent, à une amélioration de la rentabilité.

- Sur le plan des ressources humaines, la qualité est source de motivation et de dynamisme du personnel dans l'entreprise.

Le contexte de la rentabilité ainsi présenté, il convient pour nous de définir le concept de rentabilité avant de définir son cadre d'analyse.

II- Définition du concept de rentabilité dans la banque

Il s'agira de définir le concept de rentabilité et de présenter le cadre d'analyse de la rentabilité.

II- A- Définition

La rentabilité d'une banque comme nous l'avons vu à l'Introduction Générale peut être définie comme l'aptitude d'un établissement de crédit à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts (coûts directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.

L'intérêt que les banques accordent aujourd'hui à cette notion n'est plus à démontrer. En effet la pression concurrentielle est telle qu'il est vital pour une banque de savoir si son activité au cours d'une période donnée est rentable ou pas. La question est en fait de savoir si le niveau d'activité permis par les moyens engagés génère des résultats suffisants.

A cet effet Hervé HUTIN distingue trois types de rentabilité pour une entreprise : La rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique et la rentabilité financière.

Cette logique transposée à la banque renvoie aux définitions ci après :

- **La rentabilité d'exploitation**

Elle mesure la marge dégagée par l'activité courante de l'entreprise ; l'analyse est effectuée à partir des soldes intermédiaires de gestion et éventuellement par le calcul des ratios d'exploitation.

- **La rentabilité économique**

Il s'agit de la rentabilité du point de vue des gestionnaires ou des dirigeants de l'entreprise. L'objectif ici est de mesurer l'efficacité des moyens économiques à travers les résultats qu'ils génèrent. C'est le reflet de la gestion, des décisions stratégiques de la position concurrentielle et du niveau d'activité de la banque. Elle se mesure généralement par le rapport :

Rentabilité économique ou Return On Assets (ROA) = résultat/ total actif

➤ *La rentabilité financière*

Il s'agit de la rentabilité du point de vue des actionnaires qui apprécient par là le résultat de leurs apports en capitaux. A cet effet la rentabilité économique est un déterminant de la rentabilité financière. Elle s'apprécie par le rapport :

Rentabilité financière ou Return On Equity (ROE) = résultat net/ capitaux propres

Notre étude se limitera à la rentabilité d'exploitation parce que comme nous l'avons précisé à l'introduction, le problème des frais généraux est lié à la détermination du résultat brut d'exploitation et par conséquent à la rentabilité d'exploitation.

Etant donné que la mesure de la rentabilité des activités bancaires incombe au contrôle de gestion, ce dernier doit au préalable définir un cadre d'analyse de cette rentabilité.

II- B- Le cadre d'analyse de la rentabilité

Ce cadre d'analyse sera présenté en deux points. L'un sera relatif aux centres de responsabilité et l'autre aux axes d'analyses de la rentabilité.

II- B- 1- Les centres de responsabilité

II- B- 1- a- Définition

Un centre de responsabilité est une entité de gestion ayant un responsable qui a reçu une délégation d'autorité plus ou moins étendue et qui dispose :

-d'une part d'un objectif spécifique, daté et quantifié, au moyen d'un budget reflétant un plan d'action.

-d'autre part d'un système de pilotage de sa gestion lui permettant de rendre compte (reporting, tableaux de bord) de l'utilisation de ses ressources et de l'état de ses réalisations par rapport à ses objectifs propres.

Il peut être un service, un département ou une direction. Le découpage de la structure en centres de responsabilité serait la base même d'une analyse pertinente de rentabilité.

II- B- 1- b- Intérêt du découpage de la banque en centres de responsabilités

Le but recherché par le contrôleur de gestion est d'identifier les décisions que chacun a autorité de prendre ainsi que les conséquences qu'elles entraînent sur les coûts, le chiffre d'affaires, et les actifs de la banque. Ce découpage devrait être la base de l'affectation des

frais généraux aux différentes entités en vue du calcul du coût de revient et de la rentabilité des agences, d'un produit, d'un segment de clientèle ou d'un client.

Le principe est en fait de décentraliser pour réduire les coûts. Le système peut effectivement générer des réductions de coûts importantes dues à une auto réduction des consommations. Il peut toutefois donner lieu à une démotivation du personnel.

Dans le monde bancaire, il est généralement admis (livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, P 59) quatre catégories d'activités desquelles découlent les centres de responsabilités :

Activité commerciale	→	centres de profit
Activité de production	→	centres opérationnels ou de traitement
Activité de support	→	centres de support ou fonctionnels
Activité de structure	→	centres de structure

Le type varie en fonction des objectifs du centre.

II- B- 1- c- Les types de centres de responsabilité

Au niveau des établissements de crédit⁸, on distingue généralement : les centres de coûts, les centres de revenu et les centres de profit.

1. Les centres de coûts

La délégation porte sur les charges servant à la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation. Il s'agit pour le responsable de maîtriser les coûts (« cost. Killer »). Ces centres sont les plus nombreux dans la banque. Ils se subdivisent en trois sous-groupes :

- Les centres de structure ou d'état major dont l'activité est diffuse dans toute la banque. Ils effectuent des missions générales de coordination et de soutien aux autres centres. Les prestations fournies par ces centres ne sont pas identifiables par centres clients⁹.

Exemple : la direction générale

- Les centres de support ou centres de services généraux qui regroupent des fonctions non liées directement au processus de vente et de traitement des opérations bancaires. Les prestations apportées aux autres centres de responsabilité

⁸ Les établissements de crédit sont constitués des banques et établissements financiers

⁹ Les centres de responsabilité sont reliés par une logique clients- fournisseurs

peuvent être identifiées et différenciées par destinataire. Ils ont une fonction d'assistance dans la banque.

Exemple : le service informatique

- Les centres de traitement ou opérationnels dont les activités correspondent à la production et au montage des produits vendus, au traitement des opérations induites de la vente et de la gestion des produits.

Ils fournissent des prestations à caractère répétitif aux centres de profit. Ces prestations peuvent être facturées à l'interne à ces derniers à travers un prix de cession interne selon la logique de la relation client-fournisseur qui relie les centres.

Exemple : le montage des dossiers de crédit

2. Les centres de revenu

La délégation se situe au niveau des charges et du niveau d'activité. Il n'y a cependant pas de négociation commerciale. L'objectif du responsable est d'atteindre le niveau d'activité en respectant le budget de fonctionnement qui lui est alloué.

Exemple : filiale d'un groupe bancaire européen en Afrique

3. Les centres de profit

L'entité est responsable des coûts mais aussi des recettes. Le responsable doit pouvoir réaliser un niveau de revenu permettant d'atteindre une marge en recherchant la meilleure combinaison entre activités et charges.

Exemple : une agence

Si elle se fonde sur le découpage de la banque en centres de responsabilités, l'analyse de la rentabilité ne peut être effectuée que selon des axes bien définis, même si dans la pratique des analyses multi-axes sont plus courantes.

II- B- 2- les axes d'analyse de la rentabilité

La rentabilité peut être appréhendée selon différents axes : centres de profit, produit, segment de clientèle, client ou métier.

L'axe couramment adopté par les banques est celui des centres de profit.

II- B- 2- a- L'axe centre de profit

Son objectif est la maîtrise des coûts et l'amélioration de la rentabilité globale de la banque. Cet axe repose sur un découpage de la banque en unités organisationnelles ayant un responsable, des objectifs et des moyens. Chaque centre cherche à optimiser son fonctionnement pour réduire ses coûts.

Cet axe permet de découper le résultat de la banque par centre de profit et de porter une appréciation sur les performances des agences de la banque. Il s'agit en quelque sorte de constituer le compte de résultat analytique de chaque centre de profit en faisant ressortir ses différents soldes intermédiaires de gestion.

II- B- 2- b- Les autres axes d'analyse de la rentabilité

L'axe centre de profit constitue une matrice pour les autres axes d'analyse. En effet une fois que la banque calcule la rentabilité par centre de profit ou par agence, elle peut procéder à une analyse multi-axes c'est à dire décomposer la rentabilité des centres (agences) en segments de clientèle, de produit ou même de client individuel.

Ces axes ne feront pas l'objet d'un développement ici car n'étant pas l'objet de notre étude.

Une analyse pertinente de la rentabilité repose par ailleurs sur le dispositif de mesure de la rentabilité mis en place.

III- Le dispositif de mesure de la rentabilité

Le dispositif est constitué par les outils de mesure de la rentabilité ainsi que du système d'information.

III- A- Les outils de mesure de la rentabilité

Les outils que nous développerons ici sont relatifs aux soldes intermédiaires de gestion, aux ratios de gestion et au tableau de bord de gestion.

III- A- 1- Les soldes intermédiaires de gestion

La présentation analytique du compte de résultat permet de regrouper les charges et les produits par nature donnant ainsi lieu à des soldes successifs de gestion. Les soldes retenus généralement sont : le produit net bancaire, le résultat brut d'exploitation, le résultat courant avant impôt et le résultat net.

III- A- 1- a- Le produit net bancaire (PNB)

C'est la marge brute dégagée par un centre de profit sur son activité d'intermédiation.

$PNB = \text{Marge d'intérêt}$

+ commissions perçus

+ produits et charges divers

III- A- 1- b- Le résultat brut d'exploitation (RBE)

Il représente la marge dégagée par le centre de profit après prise en compte des coûts de fonctionnement ou frais généraux.

$RBE = PNB$

- charges directes du centre

- coûts des opérations

- autres charges indirectes

III- A- 1- c- Le résultat net (RN)

Il représente le résultat après prise en compte des charges comptables et fiscales.

$RN = RBE$

- dotations aux amortissements et aux provisions

- impôt sur le bénéfice

En revanche une analyse de la rentabilité basée uniquement sur les soldes intermédiaires de gestion ne permet pas toujours une appréciation précise et pertinente de la rentabilité. En effet les soldes intermédiaires de gestion se limitent à expliquer la formation des résultats. Ils ne font pas ressortir les variables dont l'évolution a pu être à l'origine d'une modification des résultats d'une période à l'autre. D'où l'intérêt de procéder à une analyse complémentaire par les ratios dont l'intérêt est de fournir des éléments de comparaison des performances des centres de profit.

III- A- 2- La méthode des ratios

Elle consiste à comparer les données comptables les plus significatives afin de porter un jugement sur l'activité de la banque et sur sa rentabilité.

III- A- 2- a- Les ratios de gestion

Le coefficient d'exploitation

Il indique la part des gains réalisés qui est absorbée par les frais généraux.

$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{produit net bancaire}}$

III- A- 2- b- Les ratios de productivité

Ces ratios permettent de suivre de façon rapprochée les conditions d'obtention des recettes et du PNB.

-Ratio de productivité par agent

Il mesure la part du chiffre d'affaires générée en moyenne, par un salarié.

$\frac{\text{PNB}}{\text{effectif moyen}}$

-ratio de productivité par agence

Ces ratios permettent de mesurer la contribution moyenne d'une agence à l'ensemble des dépôts collectés ou des crédits accordés.

$\frac{\text{Crédits}}{\text{nombre d'agences}}$

Ou

$\frac{\text{Dépôts}}{\text{nombres d'agences}}$

III- A- 2- c- Les ratios de rentabilité

- *Le ratio de profitabilité*

Il mesure la capacité du centre de profit à générer du profit.

$\frac{\text{Résultat net}}{\text{PNB}}$

- *Le ratio de recettes sur charges*

Il traduit le poids relatif des charges par rapport aux recettes.

$\frac{\text{PNB}}{\text{charges d'exploitation} + \text{amortissements}}$

- *Le ratio marge brute globale*

Il exprime le niveau de marge obtenu par les opérations avant prise en compte des frais

généraux et des provisions.

PNB/total du bilan

- *Le ratio de marge nette globale*

Il mesure le niveau de marge atteint par la banque ou le centre de profit compte tenu des frais généraux et des provisions.

Résultat net/total du bilan ou résultat net /encours moyen de crédit

III- A- 3- Le tableau de bord de gestion : outil de pilotage de la rentabilité

Le tableau de bord est un ensemble de données synthétiques qui informent sur le degré de réalisation d'objectifs clés d'un centre. Il deviendrait un outil primordial d'analyse de la rentabilité en ce sens qu'il permet de contrôler le niveau de réalisation des objectifs de rentabilité fixés par le « top management » de la banque. Dans le cadre de l'élaboration du tableau de bord, les indicateurs de performance de chaque centre de responsabilité sont choisis.

Le tableau de bord joue un rôle d'alerte car il permet de déceler rapidement les écarts par rapport aux objectifs recherchés. Ce qui permet au responsable concerné d'engager à temps les actions correctrices afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés dès le départ.

Force est de constater que cet outil est indispensable aussi bien pour le top management que pour un chef d'agence qui se doit de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs de produit net bancaire et de résultat d'exploitation que la direction générale aura défini dans le cadre de sa stratégie.

III- B- le système d'information

Pour avoir la possibilité de prendre des décisions de façon réactive, la banque par le biais du contrôle de gestion doit disposer d'un système d'information performant.

Le système d'information doit en effet être organisé de manière à répondre aux besoins des différents acteurs de l'entreprise. Avec l'informatisation croissante des entreprises bancaires, celles-ci organisent de plus en plus leur système d'information en entrepôts de données ou « datawarehouse » ces derniers étant une réponse à des besoins spécifiques.

Il est généralement organisé en comptabilité générale et en comptabilité analytique de gestion.

III- B- 1- La comptabilité générale

Le système d'information financier et comptable, est la première source de données pour mesurer et analyser l'activité économique dans l'entreprise. La comptabilité générale informe sur toutes les opérations comptabilisées au cours de la période.

La pression concurrentielle dans le secteur est telle que la comptabilité générale n'est plus suffisante pour la détermination des résultats analytiques. L'augmentation des frais généraux poussent les banques à développer une comptabilité analytique de gestion.

III- B- 2- La comptabilité analytique de gestion

La comptabilité analytique¹⁰ est un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels peuvent être classés en deux principales catégories :

La recherche des coûts, l'approche prévisionnelle de l'exploitation et la mesure des performances de l'entreprise.

La comptabilité analytique a l'avantage :

- ❖ De permettre une analyse en centres de responsabilités
- ❖ De permettre une imputation des frais généraux (directs et indirects) aux centres selon les clés de répartition retenues, et donc d'isoler les différents coûts ainsi que de les suivre en fonction des axes d'analyse de la rentabilité choisis.
- ❖ De donner la possibilité d'assurer un suivi budgétaire des coûts d'exploitation.

Ce chapitre nous aura permis de comprendre le concept de rentabilité, aussi bien son contexte que ses outils de mesure. L'objet du chapitre suivant sera la présentation des méthodes de mesure de la rentabilité.

¹⁰ Définition du Système Comptable Ouest Africain

CHAPITRE II : LES METHODES DE MESURE DE LA RENTABILITE

De façon générale, la rentabilité est considérée comme la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de revient de l'entreprise ; transposition faite au secteur bancaire, le PNB est considéré comme le chiffre d'affaires de la banque et les frais généraux comme le coût de revient. Le présent chapitre aura pour objet dans un premier temps de présenter les méthodes de mesure du PNB, puis nous aborderons les méthodes de calcul des coûts avant de présenter les étapes de la démarche de l'étude.

I- Les méthodes de calcul des revenus

Les revenus de la banque sont de deux natures : les intérêts et les commissions.

Les intérêts rémunèrent les produits tandis que les commissions rémunèrent les services.

Un produit bancaire est une prestation dont les capitaux sont l'objet, c'est le cas d'un dépôt à vue, d'un crédit à la consommation.

Un service bancaire est une prestation dont les capitaux sont le support, c'est le cas d'une remise de chèque.

Les intérêts et commissions perçus par la banque doivent permettre de couvrir tous les coûts de la banque, c'est à dire les charges d'exploitation bancaires, les coûts de fonctionnement et même le risque encouru par la banque.

Le calcul des revenus correspond en fait à la détermination du PNB. Le chiffre d'affaires est composé principalement des intérêts reçus des clients et des commissions perçus. Le principe de calcul du PNB consiste à soustraire du chiffre d'affaires, le montant des intérêts payés par l'établissement pour financer les ressources mises à la disposition des clients

Rappelons qu'il est l'agrégation de trois éléments :

PNB = Marge d'intérêt

+ commissions perçus

+ produits et charges divers

1. la marge d'intérêt

La marge d'intérêt de la banque en général ou d'un centre de profit en particulier représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire. Elle est constituée par la différence entre les intérêts reçus des clients et des intérêts payés par la banque.

$$\begin{aligned} \text{Marge d'intérêt} &= +\text{intérêts reçus des clients} \\ &\quad -\text{intérêts payés par la banque} \\ &\quad \pm \text{marge de refinancement} \end{aligned}$$

Les intérêts reçus des clients sont ceux que les clients payent à la banque sur les crédits qui leur sont accordés.

Les intérêts payés représentent la rémunération des dépôts collectés auprès de la clientèle.

Les produits et charges divers sont induits par les opérations sur titres, de trésorerie et interbancaire.

La marge d'intérêt est déterminée au bout des trois étapes suivantes :

L'affectation des ressources aux emplois, la mesure des capitaux et de détermination du float de trésorerie, la mise au point du taux de cession interne des capitaux.

Traditionnellement, dans la banque, les clients effectuent directement leurs opérations auprès de leur agence. Il peut donc arriver qu'une agence n'ait pas collecté suffisamment de ressources pour couvrir ses emplois, de même il peut arriver que les ressources collectées soient largement supérieures aux emplois à effectuer. Pour gérer ces déficits et excédents de trésorerie, la trésorerie de la banque peut mettre en place un pool de capitaux qui fonctionne comme un marché interne des capitaux. Les agences déficitaires pouvant aller se refinancer et les excédentaires pouvant placer leurs excédents. Ce pool peut être unique ou multiple.

- Le pool unique

Cette méthode suppose que toute ressource peut être utilisée pour le refinancement de quelque emploi quel qu'en soit sa nature. Dans le cadre d'une banque à réseau, deux cas peuvent se présenter :

- Le cas du pool unique et des flux bruts c'est à dire que les agences reversent la totalité des ressources collectées auprès de la trésorerie qui ensuite refinance les emplois en fonction des besoins des agences.
- Le cas du pool unique et de flux nets qui suppose que les agences déterminent un solde entre les emplois et les ressources dont elles disposent et s'adressent à la trésorerie pour placer ou refinancer le solde.

Si le solde de trésorerie de l'agence est positif, c'est à dire qu'elle a un excédent de ressources par rapport aux emplois, il est reversé au pool central de trésorerie.

Si par contre il est négatif le besoin de ressources est couvert par un emprunt auprès du pool central de trésorerie.

- **Le pool multiple**

Le principe ici est de mettre en face des ressources et des emplois de même nature et généralement de même durée. Cette répartition peut être affinée en incluant le critère de nature de taux (taux fixe, taux variable).

A l'instar du pool unique, le pool multiple peut aussi être décliné par centre de profit en flux bruts et en flux nets.

Les enregistrements comptables étant continus dans le temps, il est important de mesurer les capitaux à considérer au cours de la période. De même il est important de calculer le float des capitaux.

La trésorerie place et prête les capitaux des agences à un taux dit de cession interne.

Ce taux peut être unique ou multiple.

- **le taux de cession interne**

C'est le taux qui permet à la trésorerie de rémunérer les ressources qui lui sont rapportées par les agences mais également le taux auquel la trésorerie facture les capitaux demandés par les agences.

Il peut être unique ou multiple

Taux unique

Les fonds empruntés ou déposés à la trésorerie sont valorisés à un seul taux. Généralement les banques retiennent le taux du marché monétaire (TMM).

Ce taux a le mérite d'être lié au marché mais en cas de fluctuations de ce taux la rentabilité du centre de profit peut être affectée sans que le responsable ait un pouvoir d'action.

Le taux multiple

L'utilisation de ce taux permet de pallier aux limites du premier

Certaines banques utilisent des taux de cession interne différents selon les opérations effectuées par les centres de profit ; ces taux peuvent être fonction de la durée, de la source de financement.

2. Les commissions sont tirées des différents services que la banque offre à sa clientèle.

3. Les produits et charges divers sont induits par les opérations sur titres, de trésorerie et interbancaire.

Une fois que le chiffre d'affaires de la banque ou du centre de profit est déterminé, il est important de procéder à un calcul des coûts et des charges du centre de profit. Tout ceci, rappelons le, a pour base le découpage de la banque en centres de responsabilité. Ces coûts et charges peuvent être déterminés selon plusieurs méthodes.

II- Les méthodes de détermination des charges et des coûts.

Avant de procéder à la présentation des différentes méthodes de calcul des coûts nous allons définir quelques notions indispensables pour mieux cerner l'objet de ces méthodes.

II- A- Définitions

Une charge est la constatation financière d'une consommation de ressources.

Un coût peut être défini comme l'ensemble de charges mobilisées pour réaliser un produit ou pour faire fonctionner un service au cours d'une période donnée.

Pour BURLAUD et SIMON, un coût est défini par les trois caractéristiques suivantes :

- Le champ d'application du calcul (un produit, un centre de responsabilité),
- Le contenu : les charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée,
- Le moment du calcul : antérieur (coût préétabli) ou postérieur (coût constaté ou coût réel) pour la période considérée.

Le coût peut être direct ou indirect.

Il est direct lorsqu'il est constitué par des charges qui peuvent directement être affectées à un centre, sans ambiguïté et sans calcul préalable.

Il est indirect lorsqu'il est constitué des charges qui sont imputées aux centres de responsabilité sur la base des clés de répartition ou des volumes consommés.

Les outils généralement utilisés par le contrôle de gestion sont différents selon qu'il s'agit d'une approche classique ou une approche moderne.

L'approche classique regroupe les méthodes selon que le coût est partiel ou complet, elle distingue également le coût préétabli ou standard.

L'approche moderne distingue plusieurs méthodes dont la plus répandue est la méthode de coûts complets par activités.

Dans le cadre de ce mémoire nous présenterons l'approche coûts complets des centres de responsabilité dite "méthode des centres d'analyse " pour ce qui est de l'approche classique et la méthode ABC pour ce qui est des méthodes modernes.

II- B- La méthode du coût complet ou méthode des centres d'analyse

C'est une méthode qui permet de calculer le coût de revient d'un produit, d'une clientèle ou d'une agence (centre de profit). Elle est fondée sur la différence entre coûts directs et coûts indirects.

Il s'agit en fait d'un coût réel c'est à dire calculé *a posteriori*. Son utilisation, dans le cadre de la détermination du coût de revient des opérations bancaires est fondée sur un découpage de la banque en centres de responsabilités.

II- B- 1- Les charges à affecter et à répartir

Ces charges sont généralement appelées frais de gestion ou frais généraux. Ces dernières comprennent généralement les charges de personnel, les charges générales d'exploitation, les impôts et taxes hors impôts sur les sociétés. N'en font pas partie, les charges d'exploitation bancaires, les provisions, et les charges exceptionnelles. On distingue frais généraux directs et frais généraux indirects.

Les frais généraux directs sont des charges directement enregistrées dans les comptes du centre dans le cadre de ses autorisations budgétaires. Ces charges sont respectivement affectées aux centres de responsabilité sans ambiguïté ni calcul préalables.

Les frais généraux indirects sont constitués des charges imputées aux centres de responsabilité sur la base des clés de répartition définies à cet effet.

II- B-2- la détermination des charges

La méthode consiste à affecter l'ensemble des charges aux objets de coût à travers un processus de déversement (voir annexe I : schéma de la méthode des coûts complets).

Le processus d'imputation des charges aux centres de profit peut être résumé en deux étapes principales :

II- B- 2- a- La ventilation des charges des centres de structure et de support sur les centres opérationnels et de profit

Cette ventilation est faite en fonction des volumes consommés par les bénéficiaires. Elle est également faite sur la base des clés de répartition, en appliquant des pourcentages ou des clés affectables à chaque bénéficiaire. L'avantage est l'affectation des charges résultant des prestations intangibles, c'est à dire dont la consommation est difficilement quantifiable il peut s'agir de l'effectif, de la surface occupée.

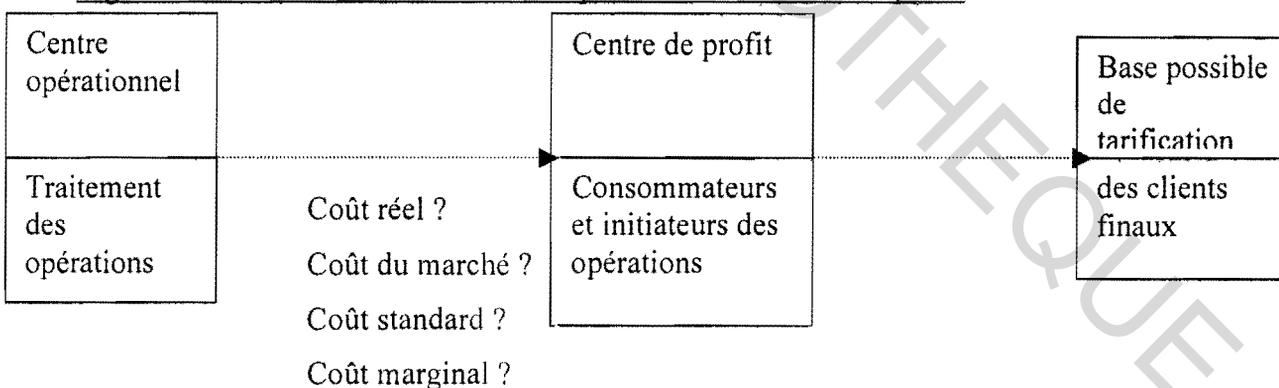
Par souci de simplification, abstraction peut être faite des prestations réciproques entre les centres.

II- B- 2- b- La facturation des charges des centres opérationnels aux centres de profit.

La facturation des charges des centres opérationnels aux centres de profit est faite sur la base des coûts d'opération. Une opération est une prestation de base fournie à un interne ou externe à l'entreprise.

Le coût d'une opération peut être de quatre types comme l'indique le schéma qui suit

Figure II : Schéma de facturation des opérations aux centres de profit



Source : Michel ROUACH ; Gérard NAULLEAU ; le contrôle de gestion bancaire et financier, 3^e édition, revue banque, 1998.

Le coût moyen réel d'une opération se définit par le rapport :

Charges affectées à l'opération / volume d'opérations de la période

Le coût standard consiste à définir dans le cadre du budget un volume prévisionnel en accord avec les centres de profit. Sur cette base, chaque centre de profit établit son budget de fonctionnement. Ce coût est défini par le rapport :

Charges globales du centre / volume prévisionnel d'opérations

Le coût du marché

Il s'agit en fait de définir le prix de cession des opérations par rapport aux pratiques des autres établissements bancaires.

Le coût marginal

C'est le coût supplémentaire induit par la mise à disposition d'une prestation supplémentaire par rapport à un programme prévisionnel d'activité.

La facturation des opérations aux centres de profit permet de libérer les centres opérationnels de leurs charges. On pourrait qualifier de ce fait cette méthode du coût complet de méthode en cascade.

Les opérations bancaires étant très souvent différentes selon leur nature et donc la difficulté de réalisation, il est possible de définir un coefficient de pondération par type d'opération. Ce coefficient sera fonction de la complexité de l'opération.

II- C- La méthode A.B.C (Activity Based Costing)

Elle se veut une réponse aux limites des méthodes traditionnelles. Elle a été développée pour servir d'appui à une approche de management par les processus (Activity Based Management).

Traditionnellement, les ressources (les charges) sont déversées dans les centres d'analyse ou centres de responsabilité, puis imputées aux objets de coûts finaux que sont les produits ou les prestations par le biais d'unités d'œuvre ou de clés de répartition. La méthode consiste à identifier les activités ou processus requis par la création des objets et à en attacher les coûts au prorata de la consommation d'activités.

Le principe de la méthode A.B.C est d'utiliser les activités d'un centre de responsabilité comme interface entre les ressources et les objets de coûts.

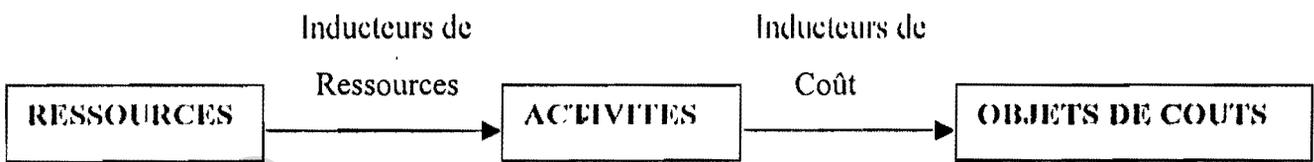
La méthodologie préconisée prévoit les étapes suivantes:

- l'établissement d'une cartographie des activités et des processus,
- l'allocation des ressources aux activités,

-la consommation des activités par les objets de coûts.

Ces étapes sont décrites par le schéma suivant:

Figure III : Étapes de la méthode ABC



II- C- 1- L'identification des activités

Pour NAULLEAU et ROUACH (contrôle de gestion bancaire et financier, P.373, 1998), l'activité est définie comme une combinaison de personnes, de technologies et de méthodes qui permet la réalisation d'un produit ou d'une prestation donnée. L'activité décrit ce que font l'entreprise et ses différentes entités. Exemple: la comptabilisation d'une opération.

Ce ne sont plus les produits qui consomment les ressources, mais plutôt les activités ; et les produits consomment les activités.

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

II- C- 2- L'allocation des ressources aux activités

Les ressources se définissent comme l'ensemble des moyens nécessaires pour réaliser une activité. Il s'agit d'allouer les ressources consommées par un service aux différentes activités de ce service. La méthode A.B.C différencie les activités par nature. Les plus courantes dans le secteur bancaire sont :

- ✓ Les activités liées aux produits et prestations vendus. Les ressources dans ce cas sont proportionnelles aux volumes,
- ✓ Les activités liées au support des produits et prestations vendus. Les ressources consommées dans ce cas sont fonction de la complexité des produits et prestations, du traitement administratif, de la qualité des équipes du front office (directement en contact avec la clientèle).
- ✓ Les activités liées au support client. Les ressources consommées sont liées au nombre de clients, à leur degré d'hétérogénéité et à leurs spécificités,
- ✓ Les activités de structure. Les ressources consommées pour ces activités sont indépendantes des volumes fabriqués et vendus, des produits ou prestations

vendues, de la clientèle. Ce sont les charges fixes communes de la période. Il est recommandé par certains spécialistes de l'ABC de ne pas les imputer aux objets de coût afin de garder la pertinence des chiffres obtenus.

II- C- 3-.La consommation des activités par les objets de coût

Pour pouvoir allouer les coûts des activités aux objets de coût, il est important de définir les inducteurs de coûts. L'inducteur de coût étant défini comme une unité de mesure qui rend compte de la consommation d'activités par les objets de coûts (agence, produits, clients, service).

III- Justification du choix de la méthode

Le choix que nous avons effectué c'est à dire la méthode des coûts complets a été guidé par les responsables de la banque et par nous mêmes compte tenu de notre durée de stage, il est important d'y apporter d'autres justifications liées notamment à la comparaison des méthodes de calcul des coûts.

En effet la mise en place d'un système d'information de gestion bancaire demeure l'exercice le plus difficile pour arriver à un suivi analytique fin, permettant d'aboutir à des coûts fiables et significatifs. Le développement d'un système à base d'activités constitue une solution intéressante pour aboutir à une comptabilité analytique détaillée.

Compte tenu de l'objectif de cette étude qui est d'affecter les frais généraux de la banque aux centres de profit que sont ici les agences, en vue du calcul d'une rentabilité par agence, la méthode la plus appropriée semble être la méthode ABC.

III- A- Comparaison entre la méthode des coûts complets par les centres d'analyse et la méthode ABC

La méthode ABC, conçue pour l'industrie et utilisée dans les entreprises industrielles offre la possibilité de calculer des coûts de revient fiables et de mesurer la rentabilité avec une pertinence suffisante. En effet la méthode des coûts complets semble de moins en moins adaptée au calcul du coût de revient des produits, parce qu'elle implique une imputation des charges indirectes aux produits sur la base des clés de répartition arbitraires. Dans certains cas les charges des centres de structure et de services généraux sont ignorées dans le calcul du coût de revient ce qui enlève tout caractère complet au coût.

En outre la méthode ABC, de par son principe de base, c'est à dire "les activités consomment les ressources et les produits consomment les activités", développe un système causal des coûts permettant théoriquement de rendre les charges indirectes par rapport au produit et directes par rapport aux activités. Cette méthode "refuse la fatalité des coûts pour s'attaquer aux causes de leur existence". La ventilation des coûts se fait donc sur la base des générateurs de coûts (cost drivers) en lieu et place des clés de répartition utilisées dans la méthode des coûts complets.

L'utilisation de ABC en milieu bancaire devrait permettre de réduire le phénomène de subventions croisées entre les classes d'objets de coûts et par conséquent d'améliorer l'information de gestion.

La méthode ABC apparaît également comme un outil d'aide à la décision en ce sens que la possibilité est donnée de prendre des décisions de gestion notamment liées à la tarification sur la base d'une connaissance précise du coût de revient du produit ou du client.

Cette comparaison des méthodes de calcul des coûts fait ressortir l'enjeu qui est celui des banques de mettre en œuvre une méthode ABC. La question est donc de savoir si ces avantages liés à la méthode ABC suffisent pour adopter cette méthode dans le cadre de la mesure de la rentabilité des agences, des produits ou des clients de la banque, quand on sait que cette méthode connaît également de nombreuses limites dans son application en milieu bancaire.

III- B- Limites de la méthode ABC en milieu bancaire

- ❖ L'entreprise bancaire ne se prête pas aussi facilement que l'entreprise industrielle à une modélisation de son organisation en activités et en processus. En effet la tendance à vouloir retenir un trop grand nombre d'activités pourrait donner lieu à un système d'information trop lourd, demandant des délais de production longs, en incohérence totale avec la réactivité et la flexibilité qu'impose l'environnement bancaire actuel. De plus un tel système fournit difficilement le niveau de détail requis pour représenter la variété des activités et des objets de coûts. L'absence de telles informations nécessaires au développement du système à base d'activités conduit à des regroupements d'activités sur la base des fonctions. Tout ceci rend onéreuse la mise en œuvre d'un tel système.

- ❖ Au même titre que la méthode des centres d'analyse, cette méthode pose des problèmes de biais d'imputation. En effet, le regroupement des activités donne lieu à des macro-activités, ce qui engendre un traitement des charges en bloc.
- ❖ La banque se caractérise par de nombreux produits liés et par une prépondérance des charges de personnel. Ce qui constitue un frein à l'analyse exhaustive des activités et par conséquent rend impossible le calcul des coûts de revient d'objets fiables. En effet, les produits liés donnent lieu à des coûts communs. Ces coûts s'avèrent difficiles à imputer sur la base des causes, donc les activités et obligent à recourir comme pour la méthode des sections homogènes à l'utilisation des clés de répartition conventionnelles.
- ❖ La détermination du temps mis pour l'exécution des tâches est très délicate à mettre en œuvre, ce qui conduit souvent à des estimations. Une fois de plus la rigueur analytique de la méthode se heurte à un obstacle obligeant à revenir à un caractère arbitraire puisqu'il intervient une dimension subjective des appréciations (Christophe GODOWSKI, P. 4)¹¹.
- ❖ Les coûts liés à la mise en œuvre peuvent s'avérer largement supérieurs aux avantages que l'on peut tirer par rapport aux outils de contrôle de gestion.

En considérant ces limites relatives à l'application de la méthode des coûts par activités en milieu bancaire, et considérant l'urgence (horizon court terme) et la nécessité pour le contrôle de gestion de la BICIS d'affiner le dispositif actuel de mesure de la rentabilité des agences notamment la répartition des frais généraux entre les agences, la méthode que nous avons choisie d'adopter est celle du coût complet dont la pertinence demeure, notamment pour la mesure de la rentabilité des centres de profit.

Notre choix qui est celui d'un coût complet par les centres de responsabilité étant justifié, les étapes de la démarche qui va guider la présente étude se présente dans la partie ci après.

IV- Les étapes de la démarche de l'étude

¹¹ Christophe GODOWSKI, apports de la comptabilité par activités à la diversification du risque global bancaire

Le problème auquel nous tenterons d'apporter une solution est celui de la répartition des frais généraux de la banque entre les agences en vue de la détermination de leur rentabilité. Notre démarche, résume les différentes phases qui vont permettre la détermination de ces frais généraux par agence.

Elle repose sur une démarche coût complet telle que décrite par le schéma du coût complet

La démarche est constituée par quatre phases :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU I Démarche de l'étude

PHASES	ETAPES	MOYENS
1 Détermination des frais de gestion directs des centres de responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> -Découpage de la banque en centres de responsabilité (centres de structure, de support, de traitement, de profit). -Identification des charges à retenir -Affectation des charges retenues (frais de gestion) aux centres de responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> -Etude de l'organisation de la banque. -Entretiens avec les responsables des centres -étude du tableau de suivi des frais de gestion -réalisations budgétaires du centre de responsabilité.
2 Détermination des frais de gestion indirects par agence	<ul style="list-style-type: none"> -Affectation des charges des centres de structure et de support aux centres de traitement et de profit 	<ul style="list-style-type: none"> -choix des clés de répartition en accord avec les responsables des centres
3 Détermination du coût des opérations de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> -identification des opérations effectuées par les centres de traitement -calcul du coût réel d'une opération par centre de traitement -Facturation des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> -entretien avec les responsables de la production de la banque -recensement du nombre d'opérations effectuées pour le compte de l'agence par centre de traitement.
4 Frais généraux de l'agence		

Source : mémoire de fin d'études de Ngono, Charlotte (2003).

La démarche présentée dans le tableau reprend les différentes phases qui pourraient fonder la répartition des frais généraux entre les agences de la banque.

En effet les frais généraux d'une agence seront constitués des frais de gestion directs, des frais de gestion indirects et du coût des opérations.

Notre cadre théorique ainsi présenté, nous allons dans la partie suivante développer les aspects pratiques de notre étude en nous servant de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal comme cadre d'analyse.

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU DISPOSITIF DE MESURE DE LA RENTABILITE DES AGENCES A LA BICIS

INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE

Nous rappelons que l'objectif de la présente étude est d'analyser le dispositif actuel de mesure de la rentabilité des agences à la BICIS en vue de faire des propositions visant à combler les insuffisances relevées. Elle devrait permettre au contrôle de gestion et par ricochet à la banque d'affiner son système actuel de mesure de la rentabilité des agences ; elle pourra ainsi servir de base à un paramétrage informatique ultérieur.

Dans un premier temps, une présentation de la banque sera faite pour la situer dans son contexte, en insistant par ailleurs sur le rôle du contrôle de gestion à la BICIS.

Ensuite il sera fait un diagnostic du système de mesure de la rentabilité en place pour en dégager les forces et les limites.

Enfin, nous proposerons une démarche alternative faisant ressortir l'imputation des frais généraux aux agences.

Nous terminerons par des recommandations dont la mise en œuvre devrait permettre ou faciliter l'utilisation effective de cette démarche.

CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE MESURE DE LA RENTABILITE A LA BICIS

I- Présentation générale de la BICIS

I- A- Présentation de la BICIS

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) est une filiale du groupe BNP PARIBAS. Elle a succédé en 1962 la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BNCI). Son capital social est de 5 milliards FCFA. Ce capital se répartit comme suit :

BNP PARIBAS : 54,10% ; l'Etat du Sénégal : 24,90% ; privés sénégalais : 11,71%

Le reste se répartit entre la SFOM¹² et d'autres sociétés financières.

La BICIS contribue au financement de l'économie sénégalaise à travers les secteurs de l'industrie, les bâtiments et travaux publics, les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises et industries.

Son réseau d'agences est actuellement constitué de 16 agences dont ROUME est l'agence principale. Ces agences offrent des produits et services assez diversifiés pour les particuliers, les professions libérales, les institutionnels et les entreprises qui constituent la clientèle de la banque.

La BICIS tend à placer le client au cœur de ses préoccupations, c'est dans ce souci qu'elle a mis en place « la charte qualité BICIS » constituée de dix engagements envers la clientèle. Cette démarche vers la qualité totale a permis à la BICIS de devenir la première banque du Sénégal et même de l'Afrique noire à obtenir une certification ISO9001 version 2000 sur ses activités de crédit et encaissements documentaires.

Avec l'effritement des marges sur le marché bancaire, la BICIS comme beaucoup d'autres banques s'est lancée dans la conquête du marché des particuliers qui reste un marché à fort potentiel. C'est dans ce cadre qu'elle a initié des protocoles d'accords avec les grands employeurs de la place pour favoriser les entrées en relation avec leurs employés.

Par ailleurs, la BICIS n'est pas restée en marge des évolutions qui se sont traduites sur le plan international par un développement des activités des banques tournées vers les

¹² Société Financière d'Outre Mer

marchés. En effet à travers BiciBourse, elle effectue des opérations de placement et d'émission de titres pour le compte de sa clientèle.

Il faut aussi noter que la BICIS a mis en place un serveur dit BICISNet qui permet entre autres au client de consulter en temps réel le solde de son compte via internet.

Pour garantir la sécurité des transactions de sa clientèle en matière de commerce international, elle a ouvert depuis octobre 2003 un TRADE CENTER.

La BICIS est aujourd'hui classée deuxième banque de la place en terme de total de bilan¹³. Ses chiffres clés¹⁴ traduisent son dynamisme.

En effet de 1998 à 2002 son total de bilan a progressé de 35%, son résultat net a connu une progression de 73,5% dans la même période et de 4,75% entre 2001 et 2002, le PNB a connu une augmentation de 8,62% en 2002.

En outre, comme le souligne le Directeur Général de la BICIS dans le rapport annuel 2002, « l'enjeu reste pour la BICIS de poursuivre une politique qui a fait ses preuves depuis plusieurs années : fortifier un fonds de commerce assaini tout en respectant la double exigence de la rentabilité ».

La clientèle de la BICIS est constituée d'une clientèle privée (les particuliers et les institutionnels) et d'une clientèle commerciale (les entreprises). Elle est gérée respectivement par deux départements : le département de la clientèle particuliers et institutionnels (DCPI), le département de la clientèle entreprises (DCE).

Comme le montre l'organigramme¹⁵, la BICIS a à sa tête un conseil d'administration dont le directeur général est mandataire. Elle s'organise autour de dix directions notamment :

La Direction des Ressources Humaines et la Formation, la Direction des Opérations Administratives, la Direction des Etudes et du Développement, la Direction Informatique, la Direction de l'Organisation, la Direction du Risque, la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux, la Direction de la Qualité, de la Communication et de la Publicité, la Direction de l'Administration et du Budget, la Direction Finances et Contrôles.

La Direction Finances et Contrôles est organisée en trois sections : la section Normes et Contrôles, la section Comptabilité Administrative et la section Contrôle de Gestion et Trésorerie où nous avons effectué notre stage. Nous limiterons la présentation à la Section Contrôle de Gestion.

¹³ Economia Numéro 22-23, août-septembre 2002

¹⁴ source : rapport annuel 2002 BICIS

¹⁵ Cf. annexe

I- B- Le rôle du contrôle de gestion à la BICIS

Autrefois rattachée au département Audit Général, cette section est depuis avril 2003 rattachée à la direction Finances et Contrôles. Le personnel est constitué par le contrôleur de gestion et son assistant.

-Il joue un rôle d'outil d'aide à la décision qui met à la disposition de la direction générale, les informations financières et comptables nécessaires pour la prise de décision.

Ces informations sont fournies suite à des analyses et/ou études financières et comptables.

-Il procède à l'analyse des résultats mensuels et annuels de la banque et fait des reportings à la maison mère (BNP PARIBAS).

-Procède à des études de rentabilité commanditées par la direction générale ou les responsables de l'exploitation (responsables des départements de clientèle).

-Il joue un rôle d'animateur de la procédure budgétaire depuis l'élaboration, la révision le suivi, et le contrôle (adéquation budget/ réalisation).

-Il suit également l'évolution mensuelle des charges et des produits de la banque.

-Etc.

II- Evaluation du dispositif de mesure de la rentabilité des agences à la BICIS

Le dispositif de mesure de la rentabilité à la BICIS repose sur

- La codification des agences,
- La comptabilité générale (le système d'information),
- Le tableau de calcul des résultats par agence et par départements de clientèle.

La rentabilité est calculée trimestriellement par agence et par département de clientèle ; une fois calculée, elle est transmise à la Direction Générale par le biais d'un tableau de bord de gestion conçu à cet effet.

II- A- La codification des agences

Les agences sont gérées par code. En effet les enregistrements comptables se font par rapport à ces codes.

Par ailleurs, selon que l'opération qui fait l'objet d'un traitement comptable constitue une charge ou un produit, des codes différents sont utilisés.

II- B- Le système d'information

Il est essentiellement constitué par la comptabilité générale et les données extra comptables.

La banque dispose du logiciel ATLAS II qui est un logiciel standard aux filiales BNP PARIBAS pour la production de ses informations comptables et extra comptables ; il constitue le noyau du système d'information. Ce programme est en effet organisé en applicatifs (pétales) qui permettent de traiter les opérations en fonction de leur nature et de leurs spécificités. Le système est complété par d'autres logiciels qui sont interfacés avec le noyau central. Tel est le cas de Business Object (BO) qui permet de faire des extractions de données sous forme de requêtes rafraîchies à une date donnée. La banque utilise également le logiciel QUETZAL, prévu pour la confection des états financiers à communiquer à la banque centrale lors des arrêtés mensuels, trimestriels semestriels et annuels.

Tous les comptes de charges et de produits sont récupérés dans la base pour alimenter le compte de résultat de la banque.

II- C- Le tableau de calcul des résultats par agence

La rentabilité des agences est calculée trimestriellement, pour les 16 agences de la BICIS, et mensuellement pour ce qui est de l'activité Western Union.

II- C- 1- Calcul du PNB

Le tableau de mesure de la rentabilité des agences fait ressortir le PNB par agence qui résulte du PNB des départements de clientèle soit PNB DCPI pour le département de la clientèle "particuliers" et "institutionnels" et PNB DCE pour le département de la clientèle "entreprises".

Les mouvements internes de capitaux sont pris en compte dans la détermination du PNB. En effet, les excédents de ressources des agences sont placés auprès du pôle trésorerie et sont rémunérés selon leur échéance (court terme ou moyen terme). Les agences déficitaires se refinancent auprès du pôle trésorerie ; le coût de refinancement est également fonction de l'échéance.

En ce qui concerne le court terme, le placement ou le refinancement auprès du pôle trésorerie se fait à un taux fixé sur la base du taux de rémunération des comptes d'épargne spéciaux.

Tandis que pour le long terme, le taux est fixé sur la base d'un taux d'émission obligataire.

Le calcul du coût de refinancement ou du produit du placement est fait sur la base des volumes moyens qui sont déterminés pour chaque produit DCE et DCPI.

$$\text{Volume moyen ou capitaux moyens} = \frac{\Sigma \text{soldes comptables des jours ouvrés du mois}}{\text{nombre de jours ouvrés}}$$

Le PNB DCE ou DCPI est constitué des produits d'exploitation bancaire (intérêts reçus), des charges d'exploitation bancaires (intérêts payés), du coût de refinancement trésorerie, du produit de placement trésorerie et des commissions nettes.

$$\begin{aligned} \text{PNB DCE ou DCPI} = & \text{intérêts reçus} \\ & + \text{intérêts payés} \\ & \pm \text{coût du refinancement} \\ & \pm \text{produit de placement trésorerie} \\ & + \text{commissions nettes} \end{aligned}$$

$$\text{PNB total de l'agence} = \text{PNB DCE} + \text{PNB DCPI}$$

$$\text{PNB total de la banque} = \Sigma \text{PNB sièges} + \text{PNB trésorerie}$$

Où le PNB trésorerie est constitué de rémunération des ressources, des gains de refinancement et des produits et charges interbancaires.

II- C- 2- Le calcul du RBE

Le tableau de mesure de la rentabilité des agences fait également ressortir le résultat brut d'exploitation par agence qui est constitué par la différence entre le PNB et les frais de gestion.

$$\begin{aligned} \text{RBE de l'agence} = & \text{PNB de l'agence} \\ & - \text{Frais de gestion} \end{aligned}$$

Les frais de gestion directs (frais de personnel directs et autres frais généraux directs) de l'agence sont obtenus directement sur la base des comptes ouverts à cet effet.

Les frais de gestion indirects constituent le reliquat c'est à dire ce qui reste des frais généraux après identification des frais directs.

$$\begin{aligned} \text{Frais de gestion indirects à répartir entre les agences} &= \text{Total frais de gestion} \\ &\quad - \text{Total frais de personnel} \\ &\quad - \text{Autres frais de gestion directs} \end{aligned}$$

Clé de répartition des frais indirects entre les agences : les frais indirects de chaque agence sont obtenus sur la base de leur contribution au PNB total de la banque.

II- D- Forces et limites du système de mesure de la rentabilité des agences à la BICIS

Nous distinguerons les forces et faiblesses d'une part liées au système d'information et d'autre part liées au tableau de calcul de la rentabilité des agences.

II- D- 1- Les forces

II- D- 1- a- Forces liées au système d'information

- Le logiciel ATLASII qui constitue le noyau du système d'information est facile à paramétrer. Il peut en effet être développé en fonction de l'évolution de la banque.
- L'extraction automatique des informations du système en fonction des besoins des opérationnels constitue une force.
- Le logiciel ATLASII n'est pas utilisé à 100% de ses capacités. Ainsi, le « pétale rentabilité » n'est pas activé. Or l'objet de cet applicatif serait de permettre un calcul automatisé de la rentabilité de la banque selon plusieurs axes (agences, segments de clientèle, produit, etc..).

II- D- 1- b- Forces liées au système de calcul

- Le tableau de mesure de la rentabilité des agences conçu par le contrôle de gestion, même s'il reste à compléter prévoit une analyse multi-axes de la rentabilité de l'activité de la banque c'est-à-dire l'axe centre de profit (agence) et l'axe clientèle.
- Le tableau prend en compte le calcul des ratios d'exploitation notamment le coefficient d'exploitation par agence et le PNB par agent (ratio de productivité).

- Il intègre les résultats des départements de clientèle et les résultats des agences ce qui permet de déboucher sur une analyse aussi fine et précise que possible.

II- D- 2- Les limites

II- D- 2- a- Les limites liés au système d'information

- La banque ne dispose pas d'une comptabilité analytique
- Le système d'information ne permet pas à ce jour d'identifier de façon exhaustive les charges et les produits d'exploitation bancaire par catégorie de clientèle.

II- D- 2- b- Les limites liés au système de calcul

- L'affectation des frais généraux indirects aux agences est faite en bloc et sur la base des postulats définis par le contrôle de gestion notamment le critère de PNB retenu pour la répartition de l'ensemble des charges indirectes aux agences ne nous semble pas pertinent. En effet le PNB ne renseigne pas sur le niveau de charges engagées par la banque au cours d'une période donnée. Une agence dont la clientèle est majoritairement constituée de particuliers peut dégager un PNB faible et par conséquent les frais de gestion indirects qui lui seront imputés seront faibles. Or l'on sait que la gestion de cette clientèle coûte relativement plus cher à la banque.

- ROUME qui est l'agence principale supporte certains frais de gestion qui pourraient être éclatés entre les autres centres, ce qui joue négativement sur son résultat brut d'exploitation. Certaines commissions à l'instar de celles liées au montage des dossiers de crédit sont comptabilisées en totalité à l'agence ROUME.

- le tableau de mesure de la rentabilité des agences, ne permet pas à la banque de connaître le résultat dégagé par segment de clientèle. En effet le PNB clientèle calculé par la banque est calculé par départements de clientèle. Or la clientèle d'un même département n'a pas toujours des comportements homogènes, ce qui peut biaiser l'appréciation de la rentabilité. C'est le cas de la clientèle "particuliers" et "institutionnels" qui est regroupée au sein d'un même département. A ce propos, il serait pertinent pour la banque de distinguer la rentabilité de la clientèle "particuliers" de celle "des institutionnels".

-Par ailleurs, le tableau de calcul de la rentabilité des agences ne fait pas ressortir l'éclatement des frais généraux par département de clientèle. Par conséquent, pour une agence donnée on ne peut pas mesurer la consommation du département de clientèle en frais de gestion. La

rentabilité des départements de clientèle qui ressort du tableau se limite de ce fait à l'appréciation de leur PNB, ce qui restreint l'analyse de rentabilité.

- Les délais de production du tableau de calcul de la rentabilité des agences sont assez longs. Les informations contenues dans ce tableau (les résultats dégagés au cours de la période) peuvent parvenir aux centres au moment où elles ne sont plus pertinentes pour permettre aux responsables d'en prendre connaissance et de prendre des mesures correctives. Ceci pourrait s'expliquer par l'effectif limité de la section contrôle de gestion.

Conclusion

Après le diagnostic que nous venons de faire du système mis en place par la BICIS pour mesurer la rentabilité de ses agences, nous sommes arrivés au constat que le principal problème que pose la démarche est celui de l'affectation des frais généraux entre les agences. En effet ces derniers sont répartis en bloc sur la base du PNB or le PNB n'est pas représentatif de la consommation d'une agence en charges ou en frais généraux. Les clés de répartition utilisées pouvant être affinées, nous proposons dans le chapitre ci après une démarche d'affectation des charges aux agences de la BICIS.

CHAPITRE II : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME DE MESURE DE LA RENTABILITE DES AGENCES A LA BICIS

Pour une utilisation pratique de cette étude par la BICIS et considérant le coût de la mise en place d'une nouvelle méthode de calcul de la rentabilité, nous avons opté pour la méthode du coût complet par les centres de responsabilité, qui semble plus proche de la méthode adoptée par la banque jusqu'ici.

La démarche que nous proposons se décompose en trois étapes:

Etape1 : le découpage de la banque en centre de responsabilités

Etape2 : la détermination du Produit Net Bancaire (PNB)

Etape3 : la détermination du résultat Brut d'exploitation (RBE)

I- Proposition de découpage de la BICIS en centres de responsabilité

Le découpage que nous avons effectué nous a permis de d'identifier :

- 5 centres de traitement ou opérationnels,
- 17 centres de profit soit 16 agences et western union,
- 7 centres de structure,
- 4 centres de support.

TABLEAU II Centres de responsabilité

Centre de responsabilité	Type de centre
Administration générale	Centre de structure
Audit et direction générale et Contrôle de gestion	Centre de structure
Qualité et communication	Centre de structure
Comptabilité	Centre de structure
Etudes et développement	Centre de structure
Direction du risque	Centre de structure
Juridique	Centre de structure
Ressources humaines	Centre de support
Informatique	Centre de support
Contentieux	Centre de support
Organisation	Centre de support
Portefeuille	Centre de traitement
Montage dossiers de crédit	Centre de traitement
Caisse	Centre de traitement
Monétique	Centre de traitement
Commerce international	Centre de traitement
Western union	Centre de profit
Agence ROUME	Centre de profit
Les autres agences	Centre de profit

En tant que centres de responsabilité chacun de ces centres doit avoir à sa tête un responsable qui a une mission, des objectifs et un budget.

Commentaires du tableau II

Les centres de structure

- Le centre "administration générale" a pour mission de gérer les frais généraux de la banque, son patrimoine immobilier, la sécurisation des biens et des personnes ainsi que les portefeuilles d'assurance.
- "L'Audit Général" a pour mission d'assurer la production et la diffusion d'une information fiable dans la banque.
- "Le contrôle de gestion" a pour mission de mettre en place et d'animer un système d'information permettant aux responsables d'apprécier leurs résultats et de prendre des

mesures correctrices, et donc de façon générale promouvoir la performance économique des différentes entités de la banque.

- "La direction générale" assure une mission de coordination générale.
- Le centre "qualité et communication" a pour mission de promouvoir l'image et la notoriété de la banque ceci en veillant à la qualité du service offert à la clientèle et à la communication interne et externe de la banque.
- "La comptabilité" a pour mission le contrôle de la continuité et du bon fonctionnement des circuits comptables et la confection des états financiers.
- Le centre "Etudes et développement" a pour mission de réaliser des études de marché à la demande de la direction générale.
- Le centre "Juridique" sert de liaison entre la banque et ses partenaires juridiques et légaux.
- La "direction du risque" a en charge la surveillance des différents risques liés à l'activité de la banque.

De façon générale, ces centres de structure comme nous pouvons le remarquer, exercent des activités de soutien et de coordination dans la banque. Ces activités correspondent à des missions dont l'opportunité n'est pas jugée par les opérationnels, mais très souvent par la direction générale.

Les centres de support

- Le centre "ressources humaines" met à la disposition des différentes entités de la banque des ressources humaines et assure également leur recyclage, leur formation.
- "L'informatique" : ce centre fournit quotidiennement les états informatiques indispensables à chaque département, direction ou service.
- "L'organisation" : ce centre est chargé d'étudier, de mettre en œuvre les techniques et les procédures nouvelles susceptibles d'améliorer la production informatique à la demande des centres.
- "contentieux" : ce centre a pour rôle la gestion des créances compromises.

Ces centres jouent un rôle de support auprès des autres dans la mesure où leur activité dépend de la demande de prestation exprimée par un centre donné.

Les centres de traitement

Ces centres dont l'activité est liée à la production de la banque assurent le traitement des opérations qui participent à la mise à disposition des produits et services à la clientèle.

Les centres de profit

Western union est une activité assez spécifique de la banque. Elle traite des opérations de transfert d'argent aussi bien pour les clients de la banque que pour les non-clients. Elle est prise en compte dans le découpage en centres de responsabilité parce qu'elle engendre des frais généraux qu'il faut lui imputer.

L'agence ROUME, comme les quinze autres, a des objectifs en terme de PNB et du niveau de frais généraux.

Ce découpage de la banque en centres de responsabilité nous permettra de procéder le moment venu à une affectation de l'ensemble des frais de gestion de la banque aux centres ainsi identifiés. La deuxième étape de la démarche consiste à calculer le PNB des agences.

II- Le calcul du PNB des agences

Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre de cette partie, le PNB de la banque est déjà calculé par départements de clientèle et par agence.

C'est pourquoi nous allons aborder la démarche de calcul du résultat brut d'exploitation.

III- Le calcul du Résultat brut d'exploitation par agence

$$\begin{aligned} RBE \text{ agence} &= PNB \text{ de l'agence} \\ &\quad - \text{frais de gestion directs} \\ &\quad - \text{frais de gestion indirects} \\ &\quad - \text{coûts des opérations} \end{aligned}$$

III- A- La détermination des frais de gestion directs

Les frais de gestion directs sont les frais directement comptabilisés dans les comptes de charges des centres de responsabilité dans le cadre de leurs réalisations budgétaires au cours du trimestre.

A cet effet, l'analyse que nous avons effectuée du « tableau de suivi des frais de gestion de la banque » nous a permis de construire le tableau de répartition des charges directes présenté en annexe IV.

Ce tableau fait ressortir la répartition des charges par nature entre les centres de responsabilité. Certaines charges comme celles de personnel ou d'économat concernent tous

les centres. D'autres par contre vu leur nature sont affectées à des centres spécifiques en fonction de leur mission. C'est le cas des charges de l'"administration générale."

À l'issue de cette allocation des charges entre les centres de responsabilité, on obtient le tableau de charges directes par centre de responsabilité.

Une fois que les charges directes sont obtenues par centre on peut procéder à la détermination des frais de gestion indirects des agences.

III- B- La détermination des frais de gestion indirects des agences

Les frais généraux indirects des agences sont obtenus après imputation des charges des centres de structure et des centres de support aux centres de traitement et aux centres de profit. Cette phase consistera pour la banque à affecter les charges des centres de structure et des centres de support aux centres de traitement et aux centres de profit sur la base des clés de répartition définies.

TABLEAU IV clés de répartition des charges des centres

Centres de responsabilité	Clé de répartition proposée
Administration générale ¹⁶	Surface occupée par le centre
Audit et direction générale et contrôle de gestion	Produit net bancaire (PNB) du centre de profit
Qualité et communication	PNB du centre de profit
Comptabilité	Nombre d'opérations
Etudes et développement	PNB du centre de profit
Direction du risque	Nombre de dossiers de crédit du centre
Juridique	Nombre de dossiers contentieux
Ressources humaines	Effectif du centre
Informatique	Nombre d'unités centrales du centre
Contentieux	Nombre de créances douteuses et litigieuses/ centre de profit
Organisation	Temps passé par prestation
Portefeuille	Coût réel d'une opération à calculer
Montage dossiers de crédit	Coût réel d'une opération à calculer
Caisse	Coût réel d'une opération à calculer
Monétique	Coût réel d'une opération à calculer
Commerce international	Coût réel d'une opération à calculer
Agence ROUME	
Les autres agences	

Les clés de répartition retenues vont donc permettre de ventiler toutes les charges des centres de structure et de support sur les autres centres.

Au bout de cette étape, toutes les charges sont concentrées au niveau des centres de traitement et de profit.

¹⁶ Les charges de centre sont essentiellement constituées des charges d'entretien et les loyers

On obtient les charges indirectes des centres de profit ainsi que les charges des centres de traitement. L'étape suivante consiste donc à imputer les charges des centres de traitement aux centres de profit. Cette imputation sera faite sur la base d'un système de facturation des opérations effectuées par les centres de traitement aux centres bénéficiaires (agences).

En effet les agences sont « les clients » des centres de traitement. C'est pourquoi elle doivent supporter les charges de ces centres en totalité, en proportion du nombre d'opérations demandées.

III- C- Le calcul du coût des opérations

Dans un premier temps il faudrait identifier l'ensemble des opérations effectuées par les centres de traitement. Le recensement des opérations des différents centres de traitement de la banque nous a permis d'obtenir le tableau suivant :

TABLEAU V Opérations des centres de traitement

Opérations par Centre
Portefeuille
- Remise de chèques hors place à compenser
-Remise de chèques hors place à encaisser
-Remise de chèques sur place à encaisser
-Remise de chèques sur place à compenser
-encaissement d'effets de commerce
-virements émis
-virements reçus
-chèques impayés
-etc..
Caisse
-retrait d'espèces
-encaissement d'espèces
-encaissement chèque
-change
-etc..
Monétique et télématique
-retrait GAB
-consultation GAB
-service Bicisnet
-paiement TPE
-Cartes visas
-etc..
Commerce international
-transferts reçus
-transferts émis
-chèques hors UEMOA
-Escompte documentaire
-Remise documentaire
-Crédit documentaire
Etc....

Ce tableau reprend les différentes opérations effectuées par :

- le portefeuille (l'unité administrative de la banque) qui gère toutes les opérations de la clientèle au plan national. Il s'agit du traitement des chèques et de leur compensation, des ordres de virement ainsi que des effets de commerce.
- la caisse, qui traite des opérations de paiement et de versement d'espèces de la clientèle.
- Le montage des dossiers de crédit aux entreprises et aux particuliers (respectivement par le secrétariat engagements et les « crédits privés »). Il s'agit en fait de centraliser tous les dossiers de la clientèle de la banque pour ce qui est des études et de la mise en place des crédits divers qui leurs sont accordés.
- La monétique gère toutes les opérations liées à au paiement électronique notamment les cartes de paiement, les guichets automatiques de billets, les terminaux de paiement électronique.
- le commerce international traite de toutes les opérations de la clientèle à destination ou en provenance de l'étranger.

Les charges des centres de traitement seront imputées aux agences sur la base du coût d'une opération qu'il faudra déterminer par centre de traitement. Pour cela le nombre d'opérations effectué pour le compte de chaque agence doit être recensé.

Sur cette base le coût réel d'une opération peut être calculé pour chaque centre de traitement.

Il s'obtient par le rapport :

$$\text{Coût réel de l'opération} = \frac{\text{Charges du centre de traitement}}{\text{Nombre total des opérations du centre}}$$

Une fois que ce coût est déterminé, le nombre d'opérations effectuées par agence va permettre de facturer les charges des centres de traitement.

$$\text{Charges à facturer à l'agence} = \text{coût réel d'une opération} \times \text{volume opération}$$

Le coût des opérations total d'une agence sera égal à la somme des charges qui lui ont été facturées par les différents centres de traitement.

$$\text{Coût des opérations total de l'agence} = \sum \text{charges à facturer à l'agence}$$

Exemple: cas du service caisse et de l'agence ROUME

$$\text{Coût réel d'une opération de caisse} = \frac{\text{charges du service caisse} \dots \dots \dots}{\text{Volume global des opérations de caisse}}$$

Charges du service caisse à facturer à l'agence ROUME:

$$\begin{aligned} &= \text{coût de l'opération} \times \text{volume d'opérations d'encaissements d'espèces} \\ \text{ROUME} & \\ &+ \text{Coût de l'opération} \times \text{volume d'opérations de chèques ROUME} \\ &+ \text{coût de l'opération} \times \text{volume d'opérations de retraits d'espèces ROUME} \end{aligned}$$

Après cette étape la quote-part des frais gestion aussi bien directs qu'indirects est connue pour chaque agence :

$$\begin{aligned} \text{Frais généraux de l'agence} &= \text{frais de gestion directs} \\ &+ \text{frais de gestion indirects} \\ &+ \text{coûts des opérations} \end{aligned}$$

Le problème de répartition des frais généraux aux agences trouve ainsi une solution. Finalement l'ensemble des charges et produits de la banque est analysé au niveau des centres de profit. La somme des résultats des agences doit correspondre (aux différences d'incorporation près) au résultat de la comptabilité générale c'est à dire les soldes du compte de résultat.

Le compte de résultat de l'agence se présentera comme suit

TABLEAU VI Compte de résultat de l'agence

Marge d'intérêt
(+)Commissions nettes de l'agence
(+)Autres produits et charges d'exploitation bancaire de l'agence
PNB
(-)Charges directes de l'agence
Contribution sur charges directes
(-)Coût des opérations
Contribution sur charges directes et coût des opérations
(-)Charges indirectes
RBE de l'agence

Les résultats de l'agence sont ainsi présentés selon le niveau de maîtrise des charges par les responsables d'agences.

Conclusion deuxième partie

L'évaluation que nous avons faite du dispositif de mesure de la rentabilité des agences à la BICIS nous a permis d'étudier les instruments et les procédures de mesure de cette rentabilité. Cette étude nous a également permis de dégager les insuffisances d'une part liées à l'organisation du système d'information, et d'autre part à la méthode de calcul adoptée. Ceci étant, nous avons proposé une démarche qui devrait permettre à court terme de solutionner ces problèmes notamment :

- permettre au contrôle de gestion d'affiner sa méthode d'affectation des charges indirectes aux agences.
- servir de base à un paramétrage informatique ou alors au développement d'une application informatique.
- permettre également une appréciation pertinente des performances des agences de la BICIS.

Le succès dans la mise en place de cette démarche repose sur la mise en œuvre des recommandations formulées ci- après :

RECOMMANDATIONS

La banque doit baser son dispositif de mesure de la rentabilité sur le développement d'une comptabilité analytique ce qui reviendra à :

- ☞ Procéder à un découpage effectif de la banque en centres de responsabilité. Toutefois, cette subdivision de la banque en centres de responsabilité qui devrait être une base pour le contrôleur de gestion dans le suivi des coûts et de la rentabilité, n'est viable et pertinent que si la banque dispose d'un système d'information organisé.
- ☞ Adapter son système d'information de manière à automatiser les imputations analytiques des charges selon les clés de répartition retenues.
- ☞ Etablir en accord avec les responsables des centres de responsabilité, un manuel des conventions analytiques qui aura pour objet de renseigner sur les clés d'affectation des charges, les taux de cession interne ainsi que les coefficients de pondérations.
- ☞ Activer le pétale rentabilité du logiciel ATLAS II pour automatiser le calcul de la rentabilité.

Par ailleurs,

- ☞ Un catalogue des différentes opérations effectuées par les centres de traitement devra être constitués pour permettre de constituer une base des opérations à facturer.
- ☞ Le budget doit être instauré au niveau de chaque centre ce qui permettra aux responsables des centres d'avoir une meilleure maîtrise de leurs charges.
- ☞ La banque pourrait s'orienter vers une gestion Actif -Passif pour intégrer le risque dans la gestion de la rentabilité de ses agences.

CONCLUSION GENERALE

L'intensification de la concurrence dans le secteur bancaire fait de la rentabilité une condition de survie sur le marché. Pour cela, les banques développent des systèmes qui devraient leur permettre d'apprécier la rentabilité, aussi bien de leur force de vente que constituent les agences, que de leur clientèle et des produits qui sont offerts à cette clientèle.

L'étude que nous avons menée dans le cadre de ce mémoire a fait ressortir les raisons pour lesquelles il est plus que jamais nécessaire pour les banques de mettre en œuvre des moyens visant à affiner les analyses de la rentabilité en général. L'étude du cas de la BICIS nous a conduit à une analyse de l'existant. Elle a consisté pour nous à étudier le tableau de calcul de la rentabilité des agences mis en place par le contrôle de gestion d'une part, à comprendre le fonctionnement du système d'information de la banque à travers les entretiens avec les responsables (l'organisation, le contrôle de gestion) d'autre part. Cette analyse nous a permis de relever des insuffisances liées notamment à la répartition des frais de gestion indirects entre les agences en vue de la détermination de leur résultat brut d'exploitation.

Nous avons identifié deux solutions possibles à ce problème :

- L'utilisation de la méthode des coûts complets par les centres de responsabilité en vue d'affiner la méthode utilisée actuellement pour l'affectation des frais généraux entre les agences.
- L'utilisation de la méthode des coûts par activités (Activity Based Costing) qui nous aurait conduit à calculer le coût des différentes activités effectués en vue d'en déterminer le coût.

A priori la méthode des coûts par activités nous a semblé meilleure pour une répartition des charges par rapport à leur cause (les activités). Mais la durée de notre stage et les orientations des responsables de la banque ont porté notre choix vers la méthode des coûts complets qui paraît en effet plus proche de la méthode actuellement utilisée par la banque. Ce qui devrait faciliter l'utilisation à court terme de la démarche proposée.

Nous avons de ce fait :

- fait une proposition de découpage de la banque en centres de responsabilité,
- construit un tableau d'allocation des charges directes aux différents centres de responsabilité,

- procédé au choix des clés de répartition des charges des centres de structure et de support entre les centres opérationnels et les centres de profit,
- construit un tableau recensant les différentes opérations effectuées par chaque centre de traitement,
- le schéma de détermination du coût des opérations d'une agence.

Cependant pour des raisons de confidentialité, il nous a été impossible d'utiliser les chiffres de la banque pour tester la démarche que nous avons proposée. Ce qui nous pensons, n'enlève rien à l'intérêt perceptible de la démarche pour la banque.

Les avantages de la démarche proposée

- ✓ Possibilité de mise en œuvre à court terme.
- ✓ Les frais généraux indirects sont déterminés par agence.
- ✓ Le coût des opérations est connu par agence.
- ✓ Les différents soldes (PNB, RBE) ainsi que les ratios d'exploitation sont calculés par agence.
- ✓ La démarche conduit à la détermination de la rentabilité coût complet d'une agence.

La présente étude n'a pas la prétention de donner lieu à une maîtrise complète de l'analyse de la rentabilité des agences, elle reste perfectible. Elle présente en effet des limites.

les limites de l'étude

- ❖ la facturation des charges des centres de traitement se faisant sur la base du coût réel d'une opération, il se peut donc que les agences supportent le coût de sous activité de ces centres. La facturation pourrait se faire sur la base des coûts standard, des coûts marginaux ou des coûts de marché.
- ❖ Le choix des clés de répartition détermine le niveau des charges à imputer à un centre donné.
- ❖ La démarche se limite au niveau des agences. Elle aurait pu intégrer un niveau plus fin (segment de clientèle, produit, client), mais ceci s'explique par le fait que les autres niveaux d'analyse nécessitent des outils plus fins (comptabilité par activités, logiciels).
- ❖ Les charges imputées aux agences ne sont pas toutes de nature à être maîtrisées par les responsables. C'est le cas des charges de structure que les centres subissent pratiquement.

- ❖ Un complément à cette démarche de détermination de la rentabilité coût complet par centres de responsabilité d'une agence impliquerait une allocation des fonds propres économiques aux différentes agences de la banque. Ce qui permettrait le calcul d'un RAROC par agence.
- ❖ Pour une imputation plus fine des frais généraux aux centres de responsabilités, la banque pourrait dans le long terme adopter une démarche des coûts par activités (Activity Based Costing).

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

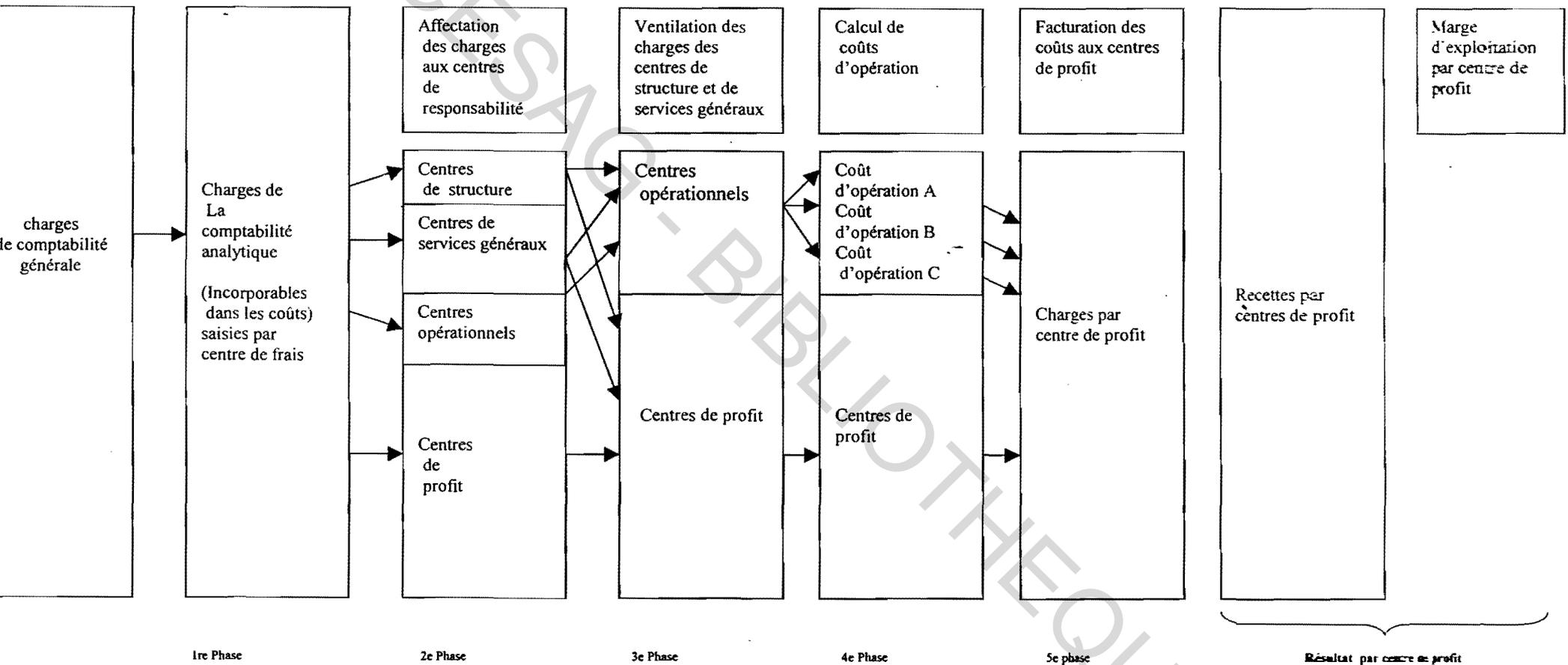
1. Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3^e édition, revue banque, 1998.
2. Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, revue banque, 2001.
3. Alain CHOINEL, *Le système bancaire et financier, approches française et européenne*, revue banque, juillet 2002
4. Pierre Charles PUPION, *Economie et gestion bancaires*, DUNOD, 1999.
5. COMMISSION BANCAIRE, *Livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires*, novembre 1998.
6. BERNARD J-J et GAUTHIER, *Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels*, Revue banque, 2001.
7. Sylvie COUSSERGUES, *Gestion de la banque*, 1^{ère} édition, DUNOD, 1996.
8. Hervé HUTIN, *Toute la finance d'entreprise en pratique*, 2^e édition, éditions Organisation, 2002.
9. Alain BURLAUD et Claude SIMON, *La comptabilité de gestion*, VUIBERT, 2000.
10. Système Comptable Ouest Africain, *Guide d'application*, FOUCHER, octobre 1997.
11. Plan comptable bancaire de l'UMOA.

NOTES DE COURS

1. Mohammed El Bachir WADE, *Contrôle de gestion bancaire*, 2003.
2. Ndeye Gouro DIAGNE, *Contrôle de gestion bancaire*, 2003.
3. Aristide DJIDJOGHO, *Contrôle de gestion*, 2003.
4. Eugène ASSOGBA, *Comptabilité bancaire*, 2003.
5. Homialo GBEASOR, *La réglementation bancaire*, 2003.
6. Homialo GBEASOR, *Analyse financière d'un établissement de crédit*, 2003.
7. Jean DERMINE, *Asset and liability Management in Banking*, 2003.

ANNEXE I

Figure I : Schéma de calcul des charges par centres de profit par la méthode des coûts complets



Source : Michel ROUACH ; Gérard NAULLEAU ; le contrôle de gestion bancaire et financier, P.153, 3^e édition, revue banque, 1998.

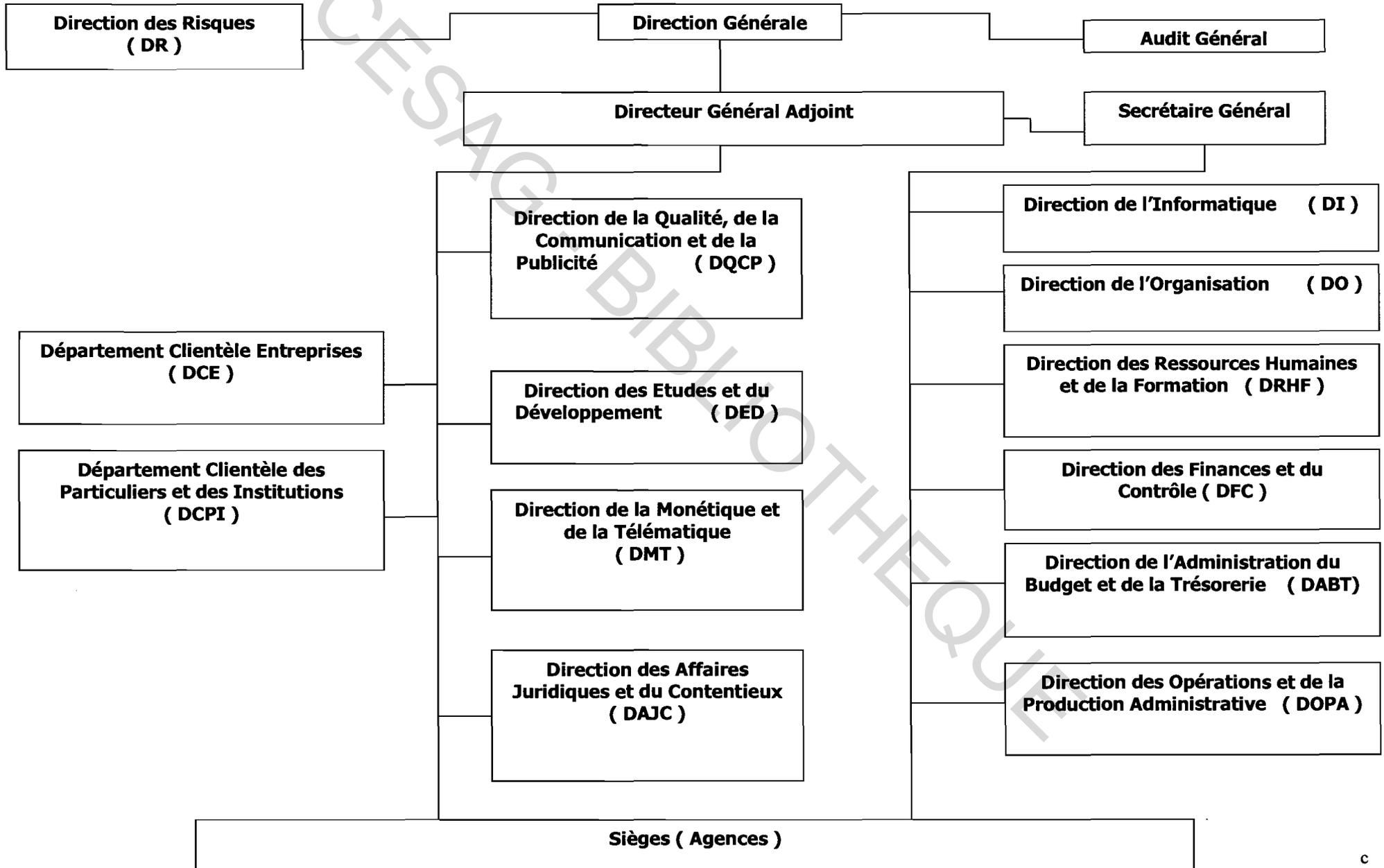
ANNEXE II

Chiffres clés BICIS

	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL BILAN	150 510	171 120	173 174	188 109	202 700
Dépôts Clientèle	112 278	121 910	135 807	145 883	161 408
Prêts à la Clientèle	83 035	81 828	102 953	108 570	112 966
Fonds permanents et Provisions	9 256	11 032	13 064	15 483	16 763
Produits nets bancaires	13 423	14 254	14 596	15 715	17 074
Résultats nets	2536	4027	3832	4202	4202
Capital	3500	5000*	5000	5000	5000
Dividendes	1450	1850	1800	2000	3500
% du capital	41%	37%	36%	40%	70%
Effectifs	319	331	336	347	391
Nombre de sièges	13	14	16	17	17

ANNEXE III :

Figure IV : ORGANIGRAMME BICIS



ANNEXE IV

TABLEAU III Affectation des charges aux centres de responsabilité

NATURE DES CHARGES	CENTRE DE RESPONSABILITE CONCERNE
Personnel	Tous les centres en fonction de leur personnel
-Appointements du personnel	
-Charges sociales	
-Charges fiscales du personnel	Tous les centres en fonction de leur consommation
Chauffage, eau, éclairage	
-Eau	
-Electricité	Administration générale
Entretiens et réparations	
Loyers	
Dépenses informatiques	Informatique
-Fournitures informatiques	
-Maintenance informatique	
Assurance	Direction générale
-Assurance globale banque	
-Assurance véhicule	
-Assurance logement	Contentieux
Honoraires divers	
-Frais de recouvrement des créances	
-Conseil juridique et fiscal	juridique
Frais sociaux	Direction générale
-Frais de réunion et de conseil d'administration	
-Honoraires commissaires au compte	
Frais d'assistance technique	Personnel
Transport et déplacements	Tous les centres
Impôts et taxes	Administration générale
-Taxes foncières et patente	
-Taxes sur les véhicules	
-Autres impôts	Chaque centre de responsabilité
Frais de publicité et de communication	Direction générale
Frais de publicité et de communication	Publicité et qualité
Frais de postes et télécommunication	Tous les centres
Economat	Tous les centres
Amortissements	Chaque centre de responsabilité
-Constructions	
-Machines	
-Equipements et logiciels informatiques	Informatique

Table des matières

PAGES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
- Contexte de l'étude.....	1
- Problématique.....	2
- Objectifs de l'étude.....	3
- Délimitation de l'étude.....	3
- Intérêt de l'étude.....	3
- Méthode utilisée.....	4
- Plan de l'étude.....	4

PREMIERE PARTIE : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA RENTABILITE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT.....

Introduction première partie.....

CHAPITRE I : DEFINITIONS DES CONCEPTS.....	6
I- Le contexte bancaire et rentabilité	6
I- A- les contraintes liées au métier bancaire.....	6
I- A- 1- Les risques liés à l'activité bancaire.....	6
I- A- 2- la réglementation bancaire.....	8
I- A- 2- a- La réglementation comptable.....	8
I- A- 2- b- La réglementation prudentielle.....	8
I- B- la rentabilité dans la banque : quel contexte aujourd'hui ?	10
I- B- 1- Le contrôle de gestion.....	10

1- B- 2- La gestion actif – passif.....	10
1- B- 3- La gestion de la qualité.....	10
II- Définition du concept de rentabilité dans la banque.....	12
II- A- Définition.....	12
II- B- Le cadre d'analyse de la rentabilité.....	13
II- B- 1- Les centres de responsabilité.....	13
II- B- 1- a- Définition.....	13
II- B- 1- b- Intérêt du découpage de la banque en centres de responsabilités.....	13
II- B- 1- c- Les types de centres de responsabilité.....	14
II- B- 2- les axes d'analyse de la rentabilité.....	15
II- B- 2- a- L'axe centre de profit.....	16
II- B- 2- b- Les autres axes d'analyse de la rentabilité.....	16
III- Le dispositif de mesure de la rentabilité bancaire.....	16
III- A- Les outils de mesure de la rentabilité.....	16
III- A- 1- Les soldes intermédiaires de gestion.....	16
III- A- 1- a- Le produit net bancaire (PNB)	17
III- A- 1- b- Le résultat brut d'exploitation (RBE)	17
III- A- 1- c- Le résultat net (RN)	17
III- A- 2- La méthode des ratios	18
III- A- 2- a- Les ratios de gestion.....	18
III- A- 2- b- Les ratios de productivité.....	18
III- A- 2- c- Les ratios de rentabilité.....	18
III- A- 3- Le tableau de bord de gestion : outil de pilotage de la rentabilité.....	19
III- B- le système d'information.....	19
III- B- 1- La comptabilité générale.....	20
III- B- 2- La comptabilité analytique de gestion.....	20

CHAPITRE II : LES METHODES DE MESURE DE LA RENTABILITE.....21

I- Les méthodes de calcul des revenus	21
II- Les méthodes de détermination des charges et des coûts.....	24
II- A- Définitions.....	24
II- B- La méthode du coût complet ou méthode des centres d'analyse.....	25
II- B- 1- Les charges à affecter et à répartir	25
II- B-2- la détermination des charges.....	25
II- B- 2- a- La ventilation des charges des centres de structure et de support sur les centres opérationnels et de profit.....	26
II- B- 2- b- La facturation des charges des centres opérationnels aux centres de profit.....	26
II- C- La méthode A.B.C (Activity Based Costing).....	27
II- C- 1- L'identification des activités.....	28
II- C- 2- L'allocation des ressources aux activités.....	29
II- C- 3- La consommation des activités par les objets de coût.....	29
III- Justification du choix de la méthode.....	29
III- A- Comparaison entre la méthode des coûts complets par les centres d'analyse et la méthode ABC.....	30
III- B- Limites de la méthode ABC en milieu bancaire.....	31
IV- Etapes de la démarche de l'étude.....	32

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU DISPOSITIF DE MESURE DE LA RENTABILITE DES AGENCES A LA BICIS.....34

Introduction deuxième partie.....34

CHAPITRE I : LE DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE MESURE DE LA RENTABILITE A LA BICIS.....35

I- Présentation générale de la BICIS.....35

I- A- Présentation de la BICIS.....	35
I- B- Le rôle du contrôle de gestion à la BICIS.....	37
II- Evaluation du dispositif de mesure de la rentabilité des agences à la BICIS.....	37
II- A- La codification des agences.....	38
II- B- Le système d'information.....	38
II- C- Le tableau de calcul des résultats par agence.....	38
II- C- 1- Calcul du PNB.....	38
II- C- 2- Le calcul du RBE.....	39
II- D- Forces et limites du système de mesure de la rentabilité des agences à la BICIS.....	40
II- D- 1- Les forces.....	40
II- D- 1- a- Forces liées au système d'information.....	40
II- D- 1- b- Forces liées au système de calcul.....	41
II- D- 2- Les limites.....	41
II- D- 2- a- Les limites liés au système d'information.....	41
II- D- 2- b- Les limites liés au système de calcul.....	41
CHAPITRE II : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME DE CALCUL DE LA RENTABILITE A LA BICIS.....	43
I- Proposition de découpage de la BICIS en centres de responsabilités ...	43
II- Le calcul du PNB des agences	46
III- Le calcul du Résultat brut d'exploitation par agence	46
III- A- La détermination des frais de gestion directs.....	46
III- B- La détermination des frais de gestion indirects des agences.....	47
III- C- Le calcul du coût des opérations.....	49
CONCLUSION GENERALE.....	55
BIBLIOGRAPHIE.....	58
ANNEXES.....	a