



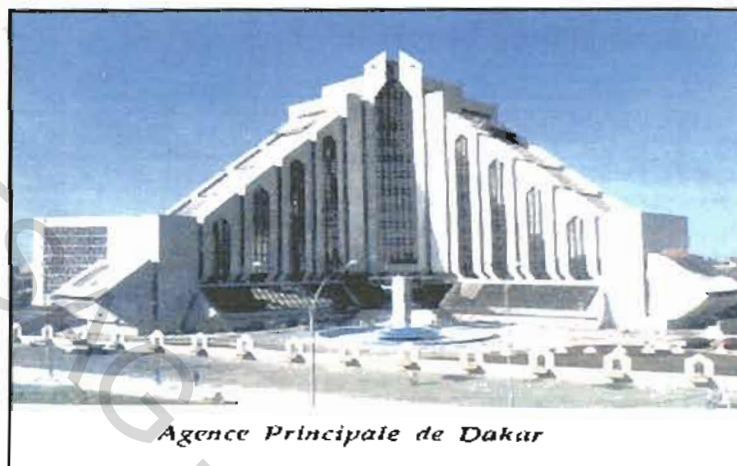
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Banque et Finance
Mastère en Banque et Finance



OPTION BANQUE

2^{ème} Promotion



Agence Principale de Dakar

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

*MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION
DANS UN INSTITUT D'EMISSION: CAS DE LA
BCEAO AGENCE DE DAKAR*

Présenté et soutenu par :
ADOUBI Yapo Patrice

Maître de stage :
Mamadou DIOP

C

M0032MBF03

2



Décembre 2003

Directeur de mémoire
M^{ed} El Bachir WADE
Professeur au CESAG



107809

REMERCIEMENTS

Au terme de ce Mastère en Banque et Finance, je voudrais en tout premier lieu remercier *l'Eternel mon DIEU*, pour ne m'avoir jamais quitté tout au long de ce parcours parfois très difficile, *mes Parents*, pour tous les efforts et sacrifices qu'ils consentent à faire pour ma formation.

Je voudrais aussi remercier tous ceux qui m'ont permis de faire voir le jour à ce mémoire, à savoir :

❖ *Mes frères et Ma sœur*

- ❖ M. SEYNI N'DIAYE : Directeur National de la BCEAO Sénégal
- ❖ M. MODIENE GUISSÉ : Directeur de la Formation à la BCEAO, ex Directeur de la BCEAO Agence Principale de Dakar
- ❖ M. BIRAME SENE : Directeur de la BCEAO Agence Principale de Dakar
- ❖ M. MAMADOU DIOP: Contrôleur de Gestion de la BCEAO Sénégal et mon Maître de Stage
- ❖ M. EL BACHIR WADE : Enseignant vacataire au CESAG et mon Directeur de Mémoire
- ❖ Les membres de l'administration du CESAG
- ❖ Les membres de l'administration du MBF
- ❖ Tous les membres de la 2nd promotion MBF

Enfin toute ma gratitude à ceux qui m'ont assisté tout au long de cette année à Dakar.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABB :	Activity based budgeting
ABC :	Activity based costing
ABM :	Activity based managment
AOF :	Afrique Occidentale Française
BAO :	Banque de l'Afrique Occidentale
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG :	Centre Africain d'études Supérieurs en Gestion
CRA :	Centre de Responsabilité Analytique
DESS :	Diplôme d'Etude Supérieure Spécialisée
F.CFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
FMI :	Fond Monétaire International
MBA :	Master in business and administration
MBF :	Mastère en Banque et finances
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux :

	<u>Pages</u>
Tableau 1 : Processus de contrôle.....	7
Tableau 2 : Résumé des Apports et limites de l'ABC/ABM.....	28

Figures

Figure 1 : Modèle de la chaîne de valeur de Porter.....	20
Figure 2 : Evolution des produits de la BCEAO.....	35
Figure 3 : Répartition des produits de la BCEAO.....	36
Figure 4 : Evolution des charges de la BCEAO.....	38

AVANT PROPOS

A maintes reprises des représentants de pays, de banques centrales, d'institutions financières et d'entreprises africaines ont fait part d'un besoin de formation bancaire et financière de haut niveau.

Ceci a conduit des institutions financières telles que la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, la Banque de France et des institutions internationales comme la Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'African Capacity Building Fondation, à mettre en œuvre le programme d'études post universitaire « Mastère en Banque et Finance » (MBF) au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) à Dakar au Sénégal.

Bilingue et à vocation professionnelle, le MBF a pour objectif la formation des cadres des établissements financiers et des entreprises des secteurs public et privé aux techniques avancées de la banque et de la finance. Il ambitionne de former des hommes d'action capables de gérer les organisations africaines et internationales pour les rendre plus performantes et d'innover pour assurer un développement durable.

Cette formation, d'une durée de onze mois, équivaut en terme d'exigence pédagogique et volume de travail à un MBA des universités américaines ou un DESS des universités européennes. Elle comporte deux filières spécialisées, l'une axée sur la banque et notamment la gestion bancaire et la maîtrise des risques et l'autre sur les marchés financiers et la gestion des risques d'entreprises.

En vue de l'obtention de leur diplôme, les étudiants doivent, après la formation théorique, réaliser un stage professionnel sanctionné par un mémoire de fin d'études.

Issu de la filière gestion bancaire et maîtrise des risques, nous avons effectué notre stage à l'Agence Principale de la BCEAO à Dakar. Le présent mémoire qui a pour thème : « MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION DANS UN INSTITUT D'EMISSION : CAS DE LA BCEAO AGENCE DE DAKAR » est le fruit de ce stage.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iii
AVANT PROPOS	iv
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE :Le concept de contrôle de gestion	4
CHAPITRE I. LE CONTROLE DE GESTION	5
SECTION 1. Historique et définition du contrôle de gestion	5
SECTION 2. La fonction contrôle de gestion	8
CHAPITRE II. L'ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION.....	9
SECTION 1. Le métier de contrôleur de gestion	9
SECTION 2. Le contrôleur de gestion dans l'organisation.....	10
CHAPITRE III. LA METHODE ABC/ABM.....	12
SECTION 1. Les limites des méthodes traditionnelles.....	12
SECTION 2. Définitions liées à l'ABC et principes de la méthode.....	14
1. Définitions liées à l'ABC	14
2. Les principes de la méthode ABC	16
SECTION 3. De la méthode ABC à la méthode ABM	17
SECTION 4. Apports et limites de la méthode ABC/ABM.....	18
1. Apports	18
2. Limites.....	21
DEUXIEME PARTIE : Evaluation du contrôle de gestion de la BCEAO	24
CHAPITRE I. HISTORIQUE DE L'UMOA ET DE LA BCEAO.....	25
SECTION 1. L'UMOA	25
SECTION 2. La BCEAO	27
SECTION 3. La BCEAO au Sénégal	28
1. La Direction Nationale	28
2. Direction de l'Agence Principale	29
3. Le Contrôle de Gestion.....	32

CHAPITRE II. LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE LA BCEAO.....	33
SECTION 1. Pourquoi un contrôle de gestion à la BCEAO ?	33
1. Nécessité réglementaire	33
2. Baisse des recettes de la BCEAO	35
3. Besoin de maîtrise des charges	37
SECTION 2. Modèle appliqué à la BCEAO	38
1. Choix d'un modèle de contrôle de gestion	39
2. En quoi ce système est-il adapté à un institut d'émission ?	40
3. Présentation du système de contrôle de gestion de la BCEAO	42
CHAPITRE III. ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION A L'AGENCE PRINCIPALE.....	46
SECTION 1. Le contrôle de gestion à l'Agence Principale de Dakar	47
SECTION 2. Avantages liés au choix de la méthode.....	48
SECTION 3. Limites de la méthode.....	49
SECTION 4. SUGGESTIONS.....	50
CONCLUSION	53
ANNEXES	56
BIBLIOGRAPHIE	57

INTRODUCTION

Le contexte actuel de mondialisation dans lequel évolue le système financier oblige les dirigeants à se doter d'outils efficaces de gestion.

En matière de contrôle, il existe des normes et codes de bonnes pratiques élaborées par diverses instances internationales compétentes. La mise en œuvre de ces normes contribue au bon fonctionnement des économies et des systèmes financiers au plan national et international.

La BCEAO, depuis le début des années 1990, a initié plusieurs projets que sont : la modernisation des systèmes d'informations, la réforme des systèmes et moyens de paiement, la réalisation d'une centrale des bilans et la modernisation des instruments de gestion.

Dans le but de moderniser ses instruments de gestion, la BCEAO lance en 1998 un projet de contrôle de gestion et crée le 24 juillet 2000 la direction du contrôle interne et de gestion pour mener les études nécessaires à la réalisation du projet. Le 11 février 2003 une réorganisation intervient et aboutit à la création de la direction du contrôle de gestion chargée de la mise en œuvre du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est un processus et un système qui permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution. Il exerce une fonction de vigilance qui en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien. La relation est interactive, en effet contrôler c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs de sorte que la finalité soit atteinte, grâce au contrôle mais aussi de sorte qu'elle soit ajustée si nécessaire en raison des constats faits dans l'action. Il doit permettre, si besoin est, l'émergence de stratégie construite à partir des observations faites dans l'action de la routine.

Le contrôle de gestion reforme deux logiques : une logique de régulation qui permet de maintenir l'organisation dans la direction de l'objectif fixé et une logique d'auto apprentissage qui permet d'acquérir une expérience de la réalité quotidienne et va pousser les responsables à reconsidérer la stratégie.

Le contrôle de gestion doit s'adapter à certaines caractéristiques telles que l'histoire de l'entreprise, son identité, sa culture et sa philosophie de gestion qui, ensemble, déterminent le style de direction de l'entreprise en s'adaptant aussi bien aux apparences formelles qu'aux réalités informelles.

Le choix de la BCEAO, après étude, s'est porté sur la méthode ABC du fait des insuffisances de la comptabilité analytique et des subventions dans les systèmes classiques de calcul des coûts.

La méthode ABC repose sur des hypothèses et des modalités d'attachement des coûts aux produits beaucoup plus pertinentes qu'auparavant. Cependant, la difficulté des entreprises à savoir arbitrer entre la simplicité du système mis en place et sa précision, ainsi que la mauvaise compréhension de certains concepts comme ceux d'activité, d'inducteurs de coûts et de liens de causalité entre ressources et produits, conduisent à des interprétations erronées de la méthode ou de ses résultats.

Tout ceci nous emmène à nous poser plusieurs questions spécifiques qui sont :

- Quels sont les avantages de la mise en place d'une comptabilité par activité au sein d'un institut d'émission ?
- Le projet de comptabilité par activité répond-il aux attentes de l'organisation ?
- Quelles sont les difficultés de mise en œuvre rencontrées pour la mise en place de ce contrôle de gestion ?

Telles sont autant de questions que nous traiterons tout au long de notre étude de la mise en place du contrôle de gestion de la BCEAO. D'où le thème de notre mémoire : " MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION DANS UN INSTITUT D'EMISSION :CAS DE LA BCEAO AGENCE DE DAKAR

Notre étude ne pouvant couvrir la mise en place du contrôle de gestion sur l'ensemble de la BCEAO nous limiterons notre étude à l'Agence Principale de Dakar.

Ce mémoire sera présenté en deux grandes parties. La première qui abordera l'aspect théorique sera intitulée « Le concept de contrôle de gestion » et la seconde qui abordera l'aspect pratique s'intitulera « Evaluation du contrôle de gestion de la BCEAO ».



La première partie, traitera dans son chapitre premier de la notion de contrôle de gestion, ensuite un chapitre second abordera l'organisation du contrôle de gestion et, dans un troisième chapitre, la méthode ABC sera explicitée.

La deuxième partie sera présentée en trois chapitres dont le premier sera consacré à la de la présentation de l'UMOA et de la BCEAO. Le deuxième présentera le système de contrôle de gestion à la BCEAO, le troisième analysera ce système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



*PREMIERE
PARTIE : Le
concept de contrôle
de gestion*

CHAPITRE I. LE CONTROLE DE GESTION

La gestion, la comptabilité, et le contrôle sont indissociables et essentiels dès lors qu'une activité doit être maîtrisée. Il existe plusieurs approches du contrôle de gestion. Ces approches ne sont pas contradictoires, mais plutôt complémentaires.

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage stratégique qui s'inscrit dans une démarche stratégique et qui s'appuie sur des éléments constitutifs clairement identifiés. Il n'est ni une inspection des services, ni un cabinet d'audit, ni une structure qui se substitue aux services, mais un service d'assistance, de conseil, d'information et de pilotage. Il est garant de la cohérence des démarches, il apporte un soutien technique aux services et aux décideurs. Ses missions évoluent avec celles de la collectivité.

Ses objectifs sont de développer une assistance au pilotage pour :

- Développer une information simple et fiable adaptée à chaque niveau
- Assister les services pour leur permettre : d'optimiser leur gestion, d'atteindre les objectifs fixés, de mettre en œuvre des actions correctrices, apporter une aide à la décision

SECTION 1. Historique et définition du contrôle de gestion

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIX^{ème} siècle. Il répondait à des besoins spécifiques de recherche de compétitivité et de réactivité. Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de TAYLOR¹ (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de GANTT (1915) sur les charges de structures et les choix de General Motors² (1923) et de Saint GOBAIN³ pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors essentiellement l'activité de production mais ne s'appelle pas ainsi.

¹ TAYLOR Frederick Winslow, ingénieur américain à l'origine de l'Organisation Scientifique du Travail

² Constructeur automobile.

³ Producteur de matériaux de construction et prestataire de services associés

A cette époque c'est la connaissance des coûts qui était recherchée à travers la notion de contrôle de gestion pour permettre aux dirigeants de maintenir l'efficacité et le dynamisme de leur entreprise.

Une première évolution dans les enjeux des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants. Cette étape se caractérise par le découpage de l'entreprise en divisions dont la performance est mesurée annuellement.

Les méthodes et techniques de gestion prévisionnelle seront introduites dans les entreprises privées au lendemain de la seconde guerre mondiale. Après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts.

Le contrôle de gestion devient une aide à la décision stratégique et une piste pour contrôler les acteurs dans la structure.

Ainsi il est possible d'appliquer les trois niveaux de décisions mis en évidence par Igor. ANSOFF¹ : décision stratégique, décision tactique, décision opérationnelle. On obtient un processus de contrôle distinct pour chaque niveau de décision ; cette définition permet de délimiter le contrôle de gestion ainsi que nous le verrons par la suite.

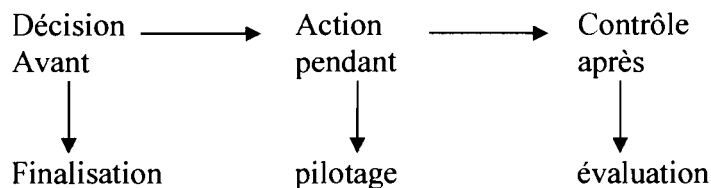
Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de gestion ».

Information → Décision → Action → Contrôle

Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation.

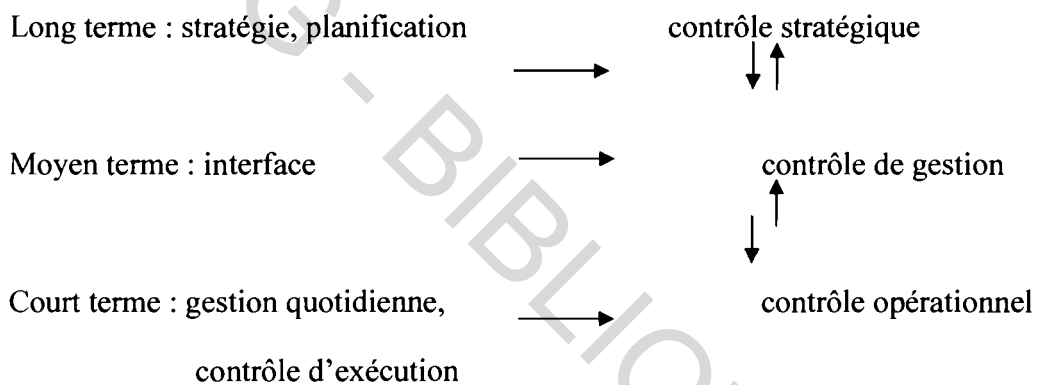
¹ Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du 20^{ème} siècle, Edition d'organisation, 1989

Le processus comprend donc trois phases :



On appliquera alors ces étapes sur les trois niveaux de décision mis en évidence par I. ANSOFF : décision stratégique, décision tactique, décision opérationnelle, ce qui permet de délimiter le contrôle de gestion.

Tout d’abord un découpage temporel nous permet de situer plusieurs contrôles :



En intégrant les trois étapes du processus de contrôle on obtient le tableau suivant :

Niveau de décision \ Processus de contrôle	Stratégique	Tactique	D'exécution
Finalisation			
Pilotage	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle d'exécution
Evaluation			

Tableau 1 : Le processus de contrôle

Le processus de contrôle étant défini, il convient d’apporter une définition au contrôle de gestion.

La seule définition formelle du contrôle de gestion est celle de ANTHONY¹ au début des années 60 qui définit le contrôle de gestion « comme étant le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources seront obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficacement par rapport aux moyens employés pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

SECTION 2. La fonction contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction à remplir dans toute organisation contemporaine, même si un service spécifique n'existe pas pour cela. Une entreprise peut mettre en œuvre ce processus et même les procédures indiquées sans que, pour autant, une personne soit chargée de les gérer. Dans ce cas, la fonction contrôle de gestion est assurée par la direction générale ou par le responsable traditionnel des données financières de l'entreprise, à savoir le service comptabilité.

Toutefois, lorsque la taille de l'entreprise ou sa complexité l'exige, il conviendra de faire jouer les effets bénéfiques de la spécialisation des tâches et de confier à une ou plusieurs personnes la conception et la gestion du système de contrôle de gestion.

Les objectifs à long terme sont définis dans le cadre d'un plan stratégique qui décrit les principaux axes de développement de l'entreprise sur un horizon de 5 à 10 ans. L'incertitude liée à la longueur de l'horizon retenu conduit généralement l'entreprise à réexaminer et à affiner ses choix afin de préciser le contexte externe et interne des actions à entreprendre. C'est l'objet du plan opérationnel qui porte sur un horizon de 2 à 3 ans.

Ces plans à long terme servent de cadre de référence pour la procédure budgétaire qui elle-même fixe pour un an les plans d'action de chacune des différentes unités organisationnelles et les normes qui en découlent.

Dans la mesure où une entreprise considère le contrôle de gestion comme responsable de la qualité des décisions de gestion, les budgets et les plans opérationnels constituent des outils privilégiés de contrôle.

¹ ANTHONY R.N., DEARDEN J., Management control systems, Homewood, Illinois 5^{ème} édition, 2000

CHAPITRE II. L'ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION

SECTION 1. Le métier de contrôleur de gestion

L'activité du Contrôleur de gestion peut être décliné en cinq missions distinctes, si l'on souhaite présenter une image globale et claire de ce métier.

Le Contrôleur de gestion a tout d'abord, une mission de **Contrôle**. Il élabore les instruments nécessaires au suivi permanent des résultats : tableaux de bord, procédures de recueil et de transmission des informations, programmes de traitement de l'information (en collaboration avec les informaticiens). Il fait évoluer le système de gestion, notamment en réduisant les délais de production des informations. Il contrôle le respect des procédures par les unités opérationnelles qu'il suit.

Il doit ensuite **étudier** et **analyser**. Pour cela, il mesure et analyse les écarts entre prévisions et réalisations. Il préconise des actions correctrices. Il réalise ponctuellement des études économiques ou financières, aussi bien macro que microéconomiques (études de coûts, marges, rentabilité, opportunité d'investissements, de la concurrence...).

La mission du **reporting** lui est également attribuée. Il conçoit, rédige et diffuse les rapports et éléments de synthèse sur les divers axes de ses missions.

Le Contrôleur de gestion doit aussi **prévoir**. Il participe à l'élaboration du plan stratégique pluriannuel : prévisions annuelles au niveau de l'entreprise, d'une ou plusieurs filiales, d'un ou plusieurs services.

Par ailleurs il a une mission de **conseiller** à remplir. Il assiste les Directions opérationnelles pour la mise en oeuvre des procédures de contrôle et parfois pour leurs actions (établissement de devis par exemple). Il intervient aussi en tant que conseil auprès de sa Direction.

Enfin, la mission du Contrôleur de gestion consiste à améliorer en permanence les instruments de pilotage de l'entreprise : procédures, systèmes, tableaux de bord et clignotants, pour aller vers toujours plus de fiabilité et de rapidité dans les flux de l'information chiffrée.

Ces fonctions évoluent vers une technicité accrue du fait de la complexification des systèmes de gestion due notamment à l'informatisation, de la complexification des structures des entreprises et des systèmes de gestion de plus en plus adaptés aux spécificités de l'entreprise.

Ces fonctions se développent dans les entreprises par :

- un enrichissement des postes de comptabilité,
- l'émergence de postes spécifiques.

SECTION 2. Le contrôleur de gestion dans l'organisation

Le contrôleur de gestion est la boussole de l'entreprise. Il connaît le but (qu'il a aidé à définir) et les plans d'actions qui permettront de l'atteindre. Il suit en permanence la marche réelle de l'entreprise et avise les responsables des écarts avec la route prévue afin que ceux-ci puissent prendre à temps les mesures correctives nécessaires.

« Le Contrôleur de gestion n'a pas d'autorité hiérarchique dans l'ensemble de l'entreprise sauf dans son service s'il regroupe plusieurs personnes. Il a une position de conseil et doit donc informer sans juger ni imposer une action. »¹

Il est important de noter que les techniques du Contrôleur peuvent être les mêmes dans toutes les entreprises mais que le rôle, l'importance et la place accordée au Contrôle de gestion sont fonction des stratégies adoptées dans le cadre de l'entreprise, de la culture de l'entreprise et des comportements psychosociologiques des acteurs et des dirigeants.

Le contrôleur de gestion peut donc avoir deux types de positionnement dans une entreprise.

¹ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, Contrôle de gestion : Manuel et application Dunod (DECF Epreuve n°7) 5^e édition, 2001

- une position fonctionnelle : soit le Contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre en dessous de la Direction Générale ;
- une position de conseil : directement rattaché à la Direction Générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

Il peut être rattaché :

- Au siège, il a alors en charge un ou plusieurs centres de profit, unités de production ou domaine d'action (l'ensemble s'il est Contrôleur central). L'accent est souvent mis sur l'harmonisation des procédures et la conception des outils de contrôle.
- En unité, il est le garant du respect des procédures et responsable des informations qu'il transmet ; son rôle d'interface avec le terrain est alors beaucoup plus prédominant.

L'importance des tâches et de la place du contrôleur de gestion est donc indéniable. Mais quelle que soit l'organisation mise en place, l'influence de la méthode de contrôle de gestion utilisée est primordiale pour l'efficacité de gestion, car c'est sur cette méthode que repose l'activité du contrôleur de gestion. Parmi les méthodes considérées comme les plus efficaces par les banques, la méthode ABC/ABM est celle qui semble la plus usitée.

CHAPITRE III. LA METHODE ABC/ABM¹

La méthode ABC (Activity Based Costing) se veut une réponse aux limites des méthodes de comptabilité analytique traditionnelle relatives à l'inadéquation des méthodes d'allocation des charges indirectes. En effet, la difficulté majeure avec les méthodes traditionnelles est de connaître avec précision quelle part de charges indirectes est supportée par chacun des produits. L'allocation de charges indirectes est faite de manière arbitraire et subjective.

SECTION 1. Les limites des méthodes traditionnelles

Présentons d'abord les méthodes traditionnelles.

S'appuyant sur la comptabilité générale et la comptabilité analytique, les méthodes traditionnelles peuvent être classées en deux groupes : les méthodes de coûts partiels et la méthode des coûts complets :

➤ les méthodes des coûts partiels :

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

. *La méthode des coûts spécifiques (direct costing évolué)* : cette méthode prolonge celle des coûts variables. Elle impute à chaque produit les charges directes fixes qui lui sont propres. Elle permet ainsi de dégager une marge sur coûts spécifiques qui doit permettre la couverture des charges fixes indirectes réputées charges communes à l'entreprise.

¹ ABC: Activity Based Costing ; ABM : Activity based management

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

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

➤ La méthode des coûts complets

Au contraire des méthodes à coûts partiels, cette méthode prend en compte toutes les charges relatives aux produits, aux activités. Elle a recours des clefs de répartition pour affecter les coûts indirects aux produits. Elle permet ainsi de calculer le résultat par produit total considéré comme la différence le chiffre d'affaire et le coût complet.

Reposant donc quasi exclusivement sur la comptabilité les coûts, les méthodes traditionnelles préconisent le découpage de l'entreprise en centres d'analyse (centres principaux et centres auxiliaires), chacun d'eux résultant d'un regroupement de moyens concourant au même but, l'activité réalisée se mesurant en « unités d'œuvre ».

Le découpage se faisant arbitrairement, Il n'est pas pris en compte les nouvelles formes d'organisation (re-engineering, organisation par projet) visant à mieux maîtriser la complexité croissante des produits et des processus tout en couvrant les différents centres de décisions de l'entreprise dans un réseau d'interrelations multiples. Ces nouvelles logiques qui nécessitent une flexibilité de l'organisation de l'entreprise se heurtent à la rigidité des modèles de comptabilité analytique.

La valeur du produit aux yeux du client détermine le système de production à mettre en place. Par conséquent, il importe d'évaluer et de suivre le coût de réalisation de ces fonctions ou de ces services.

De nos jours, des études estiment les coûts indirects à hauteur de 70% des coûts totaux contre 10% par le passé¹, les méthodes classiques reposant sur un découpage de l'entreprise en centres d'analyse et sur l'usage de critères d'organisation tels que l'homogénéité des activités.

L'évolution de la structure des entreprises et l'existence de frais fixes indirects croissants (frais de structure) ont donc rendu obsolète la pratique de contrôle des coûts par les méthodes classiques. En effet, celles-ci ne sont pas en mesure :

- d'affecter des coûts indirects dans les structures complexes ;
- de répartir des coûts indirects au prorata des coûts directs.

Par ailleurs, les indicateurs financiers ne suffisent plus pour évaluer la performance de l'entreprise dans sa globalité. L'évaluation de la dimension de l'activité, l'activité étant de plus en plus internationale, pose le problème de sa comparaison sur des sites de production soumis à des logiques de fonctionnement différentes, à des cadres réglementaires économiques et monétaires différents.

Il résulte de tout ce qui précède la nécessité de mettre au point de nouvelles approches méthodologiques plus conformes à l'évolution du contexte actuel.

SECTION 2. Définitions liées à l'ABC et principes de la méthode

1. Définitions liées à l'ABC

La méthode ABC et le management par les activités (*activity based management - ABM*) sont des méthodes qui cherchent à identifier les facteurs responsables de la performance pour pouvoir agir sur eux et améliorer ainsi la performance globale de l'organisation. Le management par les activités repose sur une vision transversale de l'organisation qui fait abstraction de la logique structurelle des centres de responsabilité. Cette approche transversale est fondée sur les notions d'activité, de processus et de chaîne de valeur.

¹ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, Contrôle de gestion : Manuel et application Dunod (DECF Epreuve n°7) 5^e édition, 2001

Activité.

Selon Lebas¹, « l'activité est définie par un ensemble d'actions ou de tâches qui ont pour objectif de réaliser, à plus ou moins court terme, un ajout de valeur à l'objet, ou de permettre cet ajout de valeur ».

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

Processus.

Selon Bescos et Mendoza² le processus est un « ensemble d'activités liées en vue d'atteindre un objectif commun »

Le processus est donc un ensemble ou une combinaison d'activités qui sont finalisées par un objectif global pour atteindre un résultat (ou parvenir à un niveau de réalisation) dont la responsabilité est partagée par des secteurs ou des responsables multiples (exemple : chefs de différents centres de responsabilité). Les approches de type *ABM* considèrent que la bonne coordination des activités au sein des processus est une source de performance.

Chaîne de valeur.

La chaîne de valeur correspond à l'ensemble des activités créatrices de valeur reliées entre elles depuis les activités situées en amont jusqu'au produit/prestation fini livré au consommateur ou à l'usager. Par activité créatrice de valeur, on désigne une activité qui participe aux **facteurs clés de succès** (FCS) sur lesquels l'organisation ou l'administration fonde sa stratégie (exemples : délais, qualité, performance de l'accueil...)

¹ LEBAS M., Comptabilité Analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités (1991) Revue Française de Comptabilité, n° 226, Septembre, pp.47-63

² BESCOS P.-L., MENDOZA C., le management de la performance, Editions Comptable Malesherbes, Paris 1994

2. Les principes de la méthode ABC

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

Elle vise à représenter l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activités ayant des relations entre elles au sein de processus identifiés. Cette méthode :

- donne une vision renouvelée de l'entreprise dans le sens que la notion d'activité favorise une approche dynamique de la prise de décisions. Les systèmes de coûts traditionnels relèvent d'une analyse statique et partielle focalisée sur le produit. Or, les activités sont ce que l'organisation fait. Si l'on veut introduire des changements, il convient de changer le mode de fonctionnement des activités identifiées ;
- conduit à une meilleure appréhension de la **création de la valeur** et à une maîtrise plus grande des coûts. Les systèmes de coûts traditionnels assimilent la valeur et le travail direct. Actuellement, on constate que ce qui apporte de la valeur pour le client est de plus en plus lié à la qualité, au sérieux des contrôles, au service après-vente, donc au travail indirect ;
- permet un meilleur diagnostic des causes à l'origine des coûts et des performances à l'intérieur d'une entreprise ;
- a pour but d'identifier les inducteurs, c'est à dire les facteurs expliquant les coûts et les performances : rationaliser l'organisation de l'entreprise et mieux utiliser les ressources disponibles.

La notion d'activité est compatible avec la démarche de qualité totale. Dans un processus permanent d'amélioration, l'approche par les activités facilite l'évaluation des coûts de non-qualité et des coûts d'obtention de la qualité. Elle permet d'établir un lien immédiat entre le calcul des coûts et l'analyse stratégique. La notion d'activité est essentielle dans le positionnement concurrentiel d'une organisation, puisque l'avantage peut se construire au niveau d'une ou de plusieurs activités qui constituent la chaîne de valeur soit en maîtrisant d'avantage la coopération et la coordination des activités. Elle ne cherche pas uniquement à évaluer le coût des produits finis. La démarche consiste à évaluer le coût de tous les éléments

susceptibles de présenter un intérêt pour les responsables afin de les éclairer dans leur prise de décision. Le principe de base est de pratiquer une affectation des charges indirectes plus fine que dans les méthodes traditionnelles.

La méthode **ABC** part du postulat suivant : *les objets de coûts (Cost Drivers¹) tels que les clients, les fournisseurs, les produits, les départements consomment des activités (Activity Drivers²), ces activités consomment des ressources (Resources Drivers³), les ressources ont un coût (Cost drivers) par période. L'activité a donc un coût.*

SECTION 3. De la méthode ABC à la méthode ABM

La méthode **ABC** est considérée comme la solution pour éviter la « pollution » du calcul des coûts permettant ainsi une comparaison des coûts des activités réalisées par une entreprise avec celui proposé par un fournisseur extérieur et de mesurer l'impact en termes de coûts et d'organisation du recours à la sous-traitance.

Tandis que cette méthode se contente de constater des coûts, la démarche **ABM** qui lui est associée recherche la maîtrise de la chaîne de valeur conduisant aux produits et services délivrés par l'entreprise à ses clients.

- Elle dépasse le cadre de la comptabilité en proposant une conception d'ensemble de l'organisation et des pratiques de management centrées sur les processus.
- Elle permet d'opérer une réflexion stratégique en facilitant la prise de décisions. Elle vise à redéfinir chaque activité ainsi que l'agencement des activités entre elles.
- Elle améliore l'allocation des ressources en distinguant les activités clés (celle qui apportent de la valeur client) de celles qui peuvent être sous-traitées, voire supprimées (secondaires, répétitives...).

¹ *Cost driver* (Inducteur de coût): facteur influençant le niveau de performance d'une activité et sa consommation de ressources (qualité des matières premières reçues par un atelier de fabrication, formation et expérience d'une équipe de consultants...). Le coût d'une activité peut être influencé par plusieurs inducteurs de coût. Ce type d'inducteur est utilisé pour le management de la performance.

² *Activity driver* (Inducteur d'activité): unité d'œuvre permettant de répartir les coûts des activités entre les productions d'une entreprise (objet de coût). Exemple : heures de main d'œuvre directe, nombre de séries fabriquées, nombre de commandes... Ces inducteurs sont liés aux différents types d'activités assurées au sein d'une entreprise. Ce type d'inducteur est donc utilisé pour le management des coûts

³ *Resource driver* (Inducteur de ressource): clef de répartition utilisée pour ventiler les ressources entre les activités (ex : nombre d'heures consacrées à chaque activité pour la répartition des salaires). Ce type d'inducteur est donc utilisé pour le management des coûts

- Elle identifie la valeur (activité à haute valeur ajoutée, à moyenne valeur ajoutée, faible valeur ajoutée...).

Ainsi, avec le « management des activités », les dirigeants disposent d'un système de pilotage stratégique pour mieux maîtriser leurs coûts et les autres facteurs de performance (qualité, délais...).

La méthode **ABM** admet que chaque produit consomme des activités et chaque activité consomme des ressources. Ainsi beaucoup de charges sont indirectes par rapport aux produits, mais directes par rapport aux activités. Et comme la méthode **ABC** permet de savoir pour un produit donné la consommation d'activités, les coûts indirects ne sont plus alloués de façon arbitraire.

La méthode **ABM** cherche à identifier les activités qui sont créatrices de valeur, c'est-à-dire qui contribuent à la mise en oeuvre des FCS, et celles qui ne le sont pas. L'**ABM** est alors une méthode qui permet de repenser (redéfinir) l'organisation des processus en utilisant une analyse fine des activités (Re-engineering des processus).

L'utilisation de **ABC/ABM** pour les budgets (**ABB**) permet de prendre des décisions liées à l'acceptation de certaines commandes en fournissant un outil d'élaboration de décisions. Cela permet ainsi de simuler l'impact d'une nouvelle commande sur la consommation d'activité et de ressources.

Cependant, la méthode **ABM** n'est pas facile à appliquer dans la mesure où les chefs de services assimilent souvent l'évaluation des performances à une remise en question de leurs compétences.

SECTION 4. Apports et limites de la méthode ABC/ABM

1. Apports

Bien qu'elle soit sujette à de nombreuses interrogations et d'utilisation très récente au sein des entreprises et des institutions (années 1990), la méthode **ABC/ABM** semble apporter

des réponses à un certain nombre de préoccupations actuelles du contrôle de gestion. On peut ainsi citer :

- Une meilleure pertinence du calcul du coût de revient obtenu par respect des liens de causalité entre produit et consommation de ressources. Ceci constitue une avancée importante en terme d'aide à la décision stratégique pour la gestion du portefeuille de produits d'une entreprise.

En effet, la caractéristique majeure de la méthode ABC/ABM est de s'intéresser aux activités et non aux produits. L'émergence d'un contexte économique fortement concurrentiel a conduit à une nouvelle définition de la notion de performance qui ne peut plus être appréhendée seulement en termes de productivité. Les nouveaux critères qui apparaissent semblent donner une importance significative aux coûts dits « indirects » ou coûts liés aux activités de support. Ces derniers rendent l'utilisation des techniques classiques basée sur une allocation directe de ressources de plus en plus imprécises et multiplie les risques « de subvention croisée » entre les différents produits.

La méthode ABC/ABM permet d'éviter la prise en compte des subventions éventuelles entre les produits. Elle traduit ainsi la réalité de la diversité de leurs conditions de fabrication et une amélioration de la modélisation de l'architecture.

- Avec la méthode **ABC/ABM**, le classement de charges considérées comme indirectes, par rapport aux produits, en charges directes, par rapport aux activités, permet la réintroduction du critère de traçabilité dans le système de calcul des coûts (hors matières) qui passe de « 30% coûts directs par rapport à 70% coûts indirects » à une structure de type « 70% coûts traçables par rapport à 30% coûts non traçables ».

La méthode **ABC/ABM** permettrait ainsi de repérer les ressources consommées, surtout pour la partie mal analysée constituée par les activités de support.

La méthode **ABC/ABM** utilise les inducteurs d'activités comme unités d'œuvre. Ceux-ci sont utilisés pour répartir le coût des activités entre les produits car à chaque produit est attachée une nomenclature d'activités qui décrit la manière dont le produit consomme les activités et sert de base de calcul du coût de revient du produit.

Ces inducteurs d'activités n'étant pas uniquement liés proportionnellement aux charges directes consommées ou aux volumes de produits fabriqués, ils permettent de mieux affecter aux produits les coûts des différents types d'activités qui leur sont attribuables.

- Elle permet l'abandon d'une vision de « contrôle des ressources » au profit d'un « contrôle des activités ». Elle analyse les processus et activités de l'entreprise qui se traduit par le fait que les activités génèrent des coûts et les produits génèrent des activités. En conséquence, les activités créent la valeur et consomment les ressources constituant ainsi de meilleures bases de pilotage pour une entreprise. On retrouve ici la notion de chaîne de valeur défendue par Porter qui se présente sous la forme suivante :

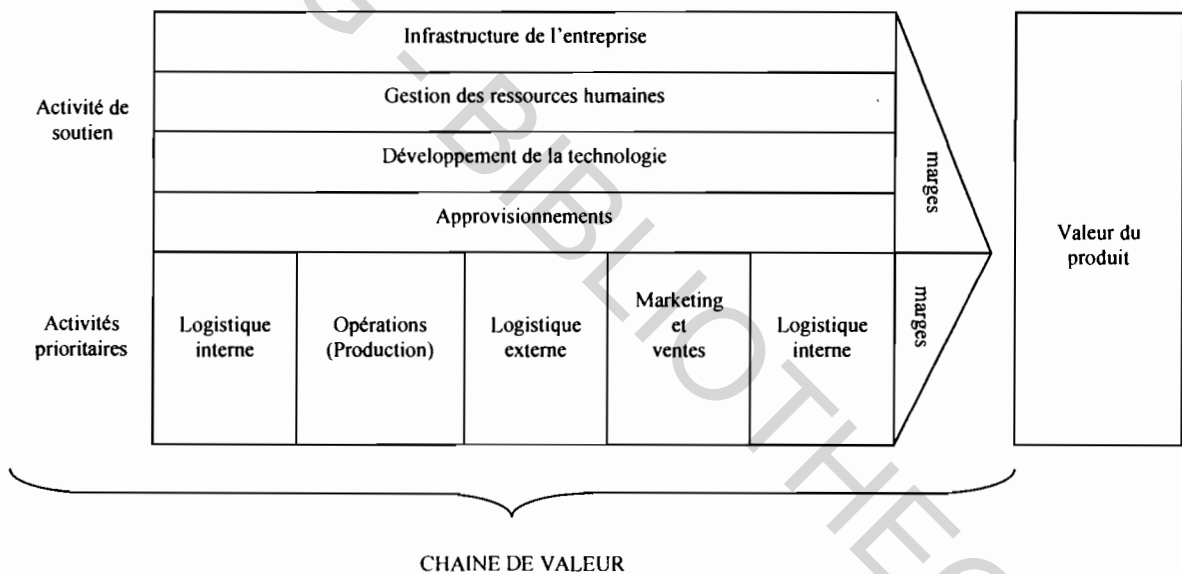


Figure 1 : Modèle de la chaîne de valeur de Porter

- Elle semble se présenter comme un outil permettant un meilleur diagnostic des causes à l'origine des coûts.
- Elle contribuerait à l'identification des facteurs-clés de succès qui permettrait une meilleure appréhension du positionnement d'une entreprise.
- Elle véhiculerait une nouvelle approche de l'entreprise sous un angle plus global par la mise en évidence des processus dans lesquels plusieurs services sont impliqués.

2. Limites

La mise en exergue des limites est l'œuvre des auteurs tels que H. Bouquin et Leclère. Partant de l'assertion selon laquelle « un même outil peut conduire à des évolutions différentes dans la mesure où les pratiques et les objectifs qui sous-tendent son usage sont eux-mêmes différents », nous allons vous présenter les critiques formulées à l'endroit de la méthode de gestion par activités **ABC/ABM**.

H. Bouquin¹ considère sur un plan général que les critiques adressées aux techniques traditionnelles ne seraient en fait qu'une certaine pratique appauvrie de ces méthodes.

Pour Leclère², les critiques faites par les partisans de la méthode **ABC/ABM** s'adressent surtout à une caricature de la méthode traditionnelle.

Parmi les nombreuses critiques que la méthode **ABC/ABM** a suscitées, nous retiendrons les suivantes :

- Une des limites principales de la méthode **ABC/ABM** est de dissocier « l'analyse et le contrôle des coûts du découpage en centres de responsabilité »³. De ce fait, le découpage comptable ne coïncide plus avec l'organisation fonctionnelle et budgétaire.

Pour cet auteur, « la modélisation des coûts, mieux assurée par l'**ABC**, ne doit pas faire abandonner la notion de centre de responsabilité, ni les pratiques qui lui sont associées ».

- **ABC/ABM** est une méthode complexe et empreinte de beaucoup de rigueur : H. Bouquin⁴ y voit une limite car selon lui, cela crée une certaine difficulté à tracer les liens entre produits et activités de support pour la totalité des activités. Il introduit donc le doute possible quant à la fiabilité de cette méthode reposant sur des clés de répartition. De plus, elle nécessite une forte implication des opérationnels dans le repérage des activités ainsi que leurs inducteurs.
- **ABC/ABM** : onéreuse en temps et en argent. Elle requiert le dépouillement d'une masse d'information, le sondage du personnel, le test de nombreuses hypothèses, etc.

¹ BOUQUIN Henri, *La comptabilité de gestion* Edition Economica 2000

² LECLERE D., *L'essentiel de la comptabilité analytique*, Editions d'Organisation, Paris, 1997

³ LECLERE D., *L'essentiel de la comptabilité analytique*, Editions d'Organisation, Paris, 1997

⁴ BOUQUIN Henri, *La comptabilité de gestion* Edition Economica 2000

- Elle n'est utilisable que pour certains produits et les inducteurs pour mesurer la performance des activités sont difficiles à élaborer.
- **ABC/ABM** : novatrice ? Certains auteurs pensent que non. Ils considèrent en réalité que la méthode **ABC/ABM** n'est rien d'autre qu'un remodelage de la comptabilité analytique repoussant sa démarche à un niveau de finesse supérieur tout en préservant le caractère externe du contrôle et réduisant l'activité à une formule de calcul, l'accent étant toujours mis de manière unilatérale sur les coûts par rapport à la formalisation de la valeur.

Les apports et limites de l'ABC et de l'ABM peuvent être résumés à travers le tableau¹ ci après :

Critère	Apport essentiel de la méthode	Niveau de maturité de la méthode	Risques de la méthode	Conditions de réussite	Implication de la fonction contrôle de gestion
ABC	Connaissance des coûts des activités et des processus	En cours de normalisation Diffusion dans l'industrie	Complexité et coût de la démarche	Réalisme des ambitions et de la démarche	Refonte de la comptabilité analytique
ABM	Gestion des processus	Stade pilote lié à la mise en place de l'ABC	Complexité de la mise en œuvre	Réalisme des ambitions et de la démarche adaptation aux structures	Intégration du projet au groupe projet

Tableau 2 : Résumé des apports et limites de la méthode ABC/ABM

Comme nous avons pu le constater, les apports de la méthode **ABC/ABM** sont indéniables malgré les nombreuses critiques dont elle fait l'objet qui tiennent nous le pensons

¹ Source : NAULLEAU G. et ROUACH M., *Contrôle de gestion bancaire*, 3^{ème} édition, 1998

à son utilisation encore mal maîtrisée (marginale) au sein des diverses entreprises. Des sondages ont permis de voir que les entreprises qui ont adopté cette méthode sont arrivées à une meilleure maîtrise de leurs coûts. Les gains générés devraient permettre de l'affiner au fil du temps et d'en faire un instrument précieux à la disposition du Contrôleur de Gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



*DEUXIÈME
PARTIE :
Évaluation du
contrôle de
gestion de la
BCEAO*

CHAPITRE I. HISTORIQUE DE L'UMOA ET DE LA BCEAO

L'avènement des indépendances en Afrique a été l'occasion, pour les Africains d'assurer la gestion de leur économie. Ainsi la coopération régionale, l'intégration économique et le panafricanisme ont constitué des idées forces pour la mobilisation des ressources du continent. En Afrique de l'ouest, ce besoin de regroupement s'est concrétisé par l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), établie par le traité du 14 novembre 1973 qui a remplacé celui du 12 mai 1962. L'UMOA se caractérise par la reconnaissance d'une même unité monétaire, le Franc de la Communauté Financière Africaine (F. CFA) dont l'émission est confiée à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui est une institution de l'UMOA. L'UMOA comprend actuellement : le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal, et le Togo. La BCEAO, est un établissement public international dont le siège est à Dakar. Chacun des Etats membres de l'UMOA possède sur son territoire au moins une agence nationale, et si nécessaire des agences auxiliaires.

SECTION 1. L'UMOA

L'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), a été instituée par le Traité du 12 mai 1962 conclu entre la Côte d'Ivoire, le Dahomey (actuel Bénin), la Haute Volta (actuel Burkina), le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal.

Le 30 juin 1962, le Mali fait connaître qu'il ne ratifiera pas le Traité tandis que le Togo adhère à l'Union le 27 novembre 1963.

Par ce traité, les pays membres entendaient poursuivre et renforcer les liens de solidarité monétaire qui existaient déjà entre eux pendant la période coloniale.

Une loi française du 30 avril 1849 avait posé le principe de la création dans chaque colonie, d'une banque de prêts et d'escompte, à capitaux privés, pour la mise en valeur de ces

colonies. La première banque créée en application de cette loi a été la Banque du Sénégal, le 21 décembre 1853.

En 1955, le privilège de l'émission, jusque-là réservé à la Banque de l'Afrique Occidentale (BAO) créée par un décret du 29 janvier 1901, a été transféré à un établissement public dénommé « Institut d'émission de l'Afrique Occidentale Française et du Togo ».

Le 4 avril 1959, une ordonnance du Président de la République Française transforme l'Institut d'Emission de l'AOF et du Togo en Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), établissement public français.

Au lendemain des indépendances, les pays membres de la BCEAO, soucieux de maintenir leur communauté de monnaie instituée depuis un demi-siècle, se concertèrent avec la France au sujet du statut à conférer à leur institution monétaire commune. Les négociations entamées au début de 1961 devaient aboutir à la signature du Traité du 12 mai 1962, instituant l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

L'UMOA se caractérise par l'existence d'une unité monétaire commune : le Franc de la communauté Financière Africaine (Franc CFA), dont l'émission est confiée à un institut d'émission commun, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), établissement public international. Un Conseil de l'Union Monétaire, composé de représentants, au niveau ministériel, de chacun des Etats membres et de la France, est chargé de veiller au respect des dispositions du Traité.

En 1973, la Mauritanie décide de quitter l'UMOA tandis que la République du Mali y adhère le 1^{er} juin 1984 et la Guinée-Bissau en novembre 1996.

Le 14 novembre 1973 fut signé un nouveau traité constituant l'Union Monétaire Ouest Africaine entre la Côte d'Ivoire, le Dahomey (Bénin), la Haute Volta (Burkina), le Niger et le Sénégal et le Togo.

SECTION 2. La BCEAO

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, jouit du privilège exclusif de l'émission et prête son concours aux économies nationales, sous le contrôle des Gouvernements, dans les conditions définies par le traité instituant l'UMOA et par ses propres statuts. Les opérations de la BCEAO, établissement public international auquel sont reconnus dans tous les Etats de l'Union, le statut, les immunités et les privilèges des institutions financières internationales, doivent se rattacher exclusivement à l'organisation et à la gestion du système bancaire, monétaire et financier de l'UMOA et de ses Etats Membres. La Banque Centrale jouit notamment de la pleine personnalité juridique et bénéficie de la capacité juridique la plus large accordée aux personnes morales par les législations nationales.

Sous la haute direction et le contrôle du Conseil des Ministres de l'Union, la BCEAO est administrée par un Gouverneur, un Conseil d'Administration et des Comités Nationaux du crédit, à raison d'un dans chaque Etat.

Le **Gouverneur** nommé par le Conseil des ministres fait exécuter les décisions de ce Conseil et du Conseil d'Administration. Il gère les disponibilités extérieures de la Banque Centrale et veille au respect des dispositions des traités, accords et conventions internationaux, des statuts de la BCEAO et des dispositions réglementaires relatives à cette dernière. Le Gouverneur est aussi chargé de la gestion du personnel et des opérations quotidiennes de la Banque, qu'il représente vis-à-vis des tiers. Il est assisté de deux Vice-Gouverneurs nommés par le Conseil d'Administration. Il assiste aux réunions du Conseil des Ministres, avec voix consultative.

Le **Conseil d'Administration** est composé d'administrateurs, nommés par les gouvernements des Etats participant à la gestion de la Banque Centrale, à raison de deux par pays. Il est présidé par le gouverneur de la BCEAO. Il est chargé, dans le cadre des directives du Conseil des Ministres, de :

- fixer les quotités des avances que la Banque Centrale peut consentir aux banques sur effets publics créés ou garantis par les Etats membres de l'Union ,
- fixer le taux d'escompte et les conditions de toutes les opérations traitées par la BCEAO,

- décider de la création pour la Banque Centrale de Sous Agences, Dépôts de billets et Bureaux,
- procéder à la révision des décisions des Comités Nationaux du Crédit qui contreviendraient aux dispositions des statuts et aux règles générales d'exercice de leurs compétences.

Le **Comité National du Crédit** siège auprès de la Direction Nationale de la Banque Centrale établie dans chacun des Etats de l'Union.

Le Comité est composé du Ministre des Finances, des deux représentants de l'Etat au Conseil d'Administration et de quatre autres membres nommés par le gouvernement.

Le comité assure l'application par l'Etat membre, de la politique monétaire commune.

SECTION 3. La BCEAO au Sénégal

1. La Direction Nationale

Elle est dirigée par un Directeur National, nommé conformément aux dispositions de l'article 46 des statuts de la Banque Centrale. Le Directeur National assure les fonctions suivantes :

- La représentation du Gouverneur sur le territoire national ;
- La coordination des activités des agences;
- La gestion du budget dont il est l'ordonnateur principal des dépenses ;
- Le contrôle réglementaire et tout contrôle, notamment de qualité, des services des agences ;
- La mise en œuvre et le suivi de la politique monétaire et du crédit sur le territoire national ;
- L'émission et l'approvisionnement en signes monétaires sur le territoire national ;
- Le suivi des programmes économiques et financiers de l'Etat ;

- La gestion du personnel, des emplois et des carrières des agents, dont les avancements et promotions font l'objet de propositions au Gouverneur de la Banque Centrale.

La Direction Nationale est structurée comme suit :

- Le Contrôle de Gestion,
- Le Contrôle des Opérations
- La Direction de l'Agence Principale,
- Les Agences Auxiliaires,

2. Direction de l'Agence Principale

Elle a pour mission la coordination des activités et le fonctionnement harmonieux des services de l'Agence Principale. Les activités de la Direction de l'Agence Principale concernent : les études de conjoncture, les statistiques monétaires, les statistiques économiques et financières, le crédit et les interventions de la Banque Centrale, les opérations de caisse, l'exécution du budget, les opérations financières, la gestion administrative et sociale, le traitement informatique.

Les activités de l'Agence Principale ont été structurées autour des dix services suivants :

- Le Service de la Caisse,
- Le Service des Opérations Financières,
- Le Service de la Comptabilité et du Budget,
- Le Service du Crédit,
- Le Service des Etudes,
- Le Service de la Recherche et de la Statistique,
- Le Service Informatique,
- Le Service des Ressources Humaines,
- Le Service de l'Administration et du Patrimoine.
- Le Service de la Sécurité

Chaque service est dirigé par un Chef de service, pouvant être assisté d'un adjoint dans l'exercice de ses fonctions. Par ailleurs, suivant leurs attributions, les services sont divisés en sections.

- **Service Caisse**

Il est seul habilité à l'émission et au retrait des signes monétaires, notamment les billets et les pièces. Il effectue le tri des billets, l'achat des devises, les paiements de chèques, reçoit les fonds des versements et des échanges de la clientèle.

Le service caisse comprend quatre (4) sections qui sont La Caisse des Gros Versements, La Caisse des Gros Paiements, La Caisse des Opérations Diverses, L'Atelier de Tri.

- **Le Service des opérations financières**

Ce service est en charge de l'exécution de toutes les opérations financières de l'Agence Principale (virements, transferts, dispositions, opérations sur devises, ouvertures de crédits à l'étranger, etc.) Le service des opérations financières est divisé en deux (2) sections, chargées respectivement des transferts et virements et des encaissements et compensation.

- **Service de la Comptabilité et du Budget**

Le service de la Comptabilité et du Budget est composé de deux (2) sections : La Section Comptabilité et la Section Budget

- **Le Service du crédit**

Ce service s'occupe principalement de l'exécution de la politique de la monnaie et du crédit, de la gestion du marché monétaire et des opérations de refinancement, de la surveillance du système bancaire et de la gestion des prises de participation de la Banque Centrale dans les différentes institutions ou sociétés.

Le service est subdivisé en trois (3) sections :

- La Section des Accords de Classement ;
- La Section Refinancement ;
- La Section Banques et Etablissements Financiers.

Il comprend en outre une cellule chargée des incidents de paiements

- **Le Service des Etudes**

Le Service des Etudes est subdivisé en trois (3) sections :

- la Section Balance des Paiements,
- La Section Economie Générale,
- La Section Statistiques Monétaires,

D'une manière générale, ce service a en charge le suivi de l'économie nationale.

- **Le Service de la Recherche et de la Statistique**

Ce service s'occupe de la mise en œuvre du dispositif d'analyse de la conjoncture interne du pays, notamment de la collecte, du traitement et de la centralisation de toutes les statistiques économiques, financières et monétaires.

Il gère également la disponibilité et la mise à jour de la documentation nécessaire à l'information de la BCEAO, l'échange de publications avec les organismes nationaux, l'établissement des fichiers d'ouvrages et d'articles.

Il est par ailleurs chargé de la constitution et de gestion de toutes les bases de données, du contrôle de la fiabilité et de la cohérence des statistiques économiques, économétriques, financières et monétaires.

- **Le Service Informatique**

Il s'occupe de la gestion et de l'exploitation du système informatique de la Banque Centrale, de la formation des utilisateurs, du système de la télétransmission des données entre les services de l'Agence et du Siège, de la réalisation et du développement des traitements de l'information.

- **Le service des Ressources Humaines**

Ce service s'occupe de la gestion administrative et prévisionnelle du personnel, des plans de carrière et de formation pour le personnel, de l'instruction des dossiers de demande de prêts et d'avances du personnel, de la gestion des actions et œuvres sociales de la banque. Il est chargé aussi de l'application de la réglementation du travail, des règles régissant le personnel, du règlement intérieur, des régimes d'assurance du personnel et de manière générale, de toute question concernant le personnel.

- **Le Service de l'Administration et du Patrimoine**

Il est chargé de l'Administration de l'Agence et de son patrimoine, notamment de la gestion et de la maintenance du matériel et du mobilier.

- **Le service de la Sécurité**

Entité nouvellement créée, détachée du Service de l'Administration et du Patrimoine, ce service a en charge la sécurité des personnes, des biens et des locaux mais il a aussi la responsabilité du suivi de certaines installations techniques liées à la sécurité.

3. Le Contrôle de Gestion

Il assure la mise en œuvre des normes de contrôle de gestion. Il procède notamment :

- Au suivi et à l'analyse des tableaux de bord et des ratios de gestion
- au suivi et à l'analyse des indicateurs et ratios d'activités,
- à l'évaluation des écarts entre les objectifs et les réalisations,

Il formule toutes mesures susceptibles d'améliorer les performances des services. Il rend mensuellement compte au Directeur National et au Contrôleur Général par le biais de la Direction du Contrôle de Gestion.

CHAPITRE II. LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE LA BCEAO

SECTION 1. Pourquoi un contrôle de gestion à la BCEAO ?

Initiative du Gouverneur de la BCEAO dans le cadre de la modernisation des instruments de gestion de la BCEAO, le lancement en 1998 du projet de contrôle de gestion répond à une volonté de modernisation des instruments de gestion.

Mais après observation, il nous est apparu que la mise en place d'un contrôle de gestion pouvait aussi répondre à certains objectifs que sont le besoin de répondre à une nécessité réglementaire, celui de faire face à une baisse des recettes, mais également un besoin de maîtrise des charges.

1. Nécessité réglementaire

Après les crises financières des années 80-90, la communauté internationale a pris un certain nombre de mesures en vue d'améliorer la prévention et la gestion des crises, de s'attaquer aux causes de cette vulnérabilité, d'accroître la transparence et d'observer des normes internationales de bonne conduite économique.

Dans ce cadre, le FMI et la Banque Mondiale ont mis au point des normes et des codes applicables à la comptabilité, à la bonne administration et au contrôle des banques centrales.

- Principes applicables à la comptabilité

La transparence et la divulgation de l'information financière par les banques centrales supposent le strict respect des normes comptables pertinentes. Ses états financiers doivent être utilisables par diverses personnes et entités.

Pour cela, la mise en place d'un ensemble de normes de comptabilité et d'audit est nécessaire. Ces normes doivent permettre aux vérificateurs de donner une image fidèle de la situation financière de la banque par l'application de règles plus détaillées. Ce vérificateur doit être externe et indépendant. Le renouvellement périodique des vérificateurs aux comptes peut garantir une évaluation financière fraîche.

- Principes conduisant à une bonne administration

La bonne administration de la banque centrale passe par la mise en place et le suivi de plusieurs éléments de contrôle que sont :

Le respect des éléments clés d'un système de contrôle interne

Il s'agit du respect des procédures qui assurent un contrôle tant quantitatif que qualitatif des opérations, d'un système de comptabilité et d'information adapté à une diffusion rapide d'information fiable et d'une évaluation de l'audit interne par un service distinct et indépendant.

Le contrôle des opérations de banque centrale sur le marché

Il s'agit de permettre le respect de la confidentialité de toutes les opérations relevant de la politique générale et l'existence d'un dispositif de contrôle opérationnel, mais aussi d'évaluer les performances des placements étrangers, et d'assurer une formation adéquate du personnel de la banque centrale chargé des marchés, des investissements, du traitement des opérations et de leur contrôle.

Le contrôle de la monnaie, du système bancaire et du système de paiement

Il consiste en la mise en œuvre de mesures de sécurité pour assurer la protection des actifs financiers et humains ainsi que de l'information.

Le contrôle du système d'information et de comptabilité

Cet aspect repose sur la réalisation de copie de sécurité journalière, le stockage séparé des fichiers, une communication régulière entre la direction de la comptabilité et l'audit interne, la mise en place de plan d'action visant à faire face aux changements structurels ou bouleversements majeurs.

Le contrôle de l'utilisation efficace et efficiente des ressources de la banque centrale.

Cet aspect du principe implique la planification stratégique liée au cycle budgétaire annuel pour contrôler les dépenses, la délégation officielle de pouvoirs pour l'engagement des dépenses et procédure d'autorisation des dépenses non budgétisées, le suivi et le relevé mensuel des résultats effectifs par rapport aux prévisions budgétaires et examen annuel des

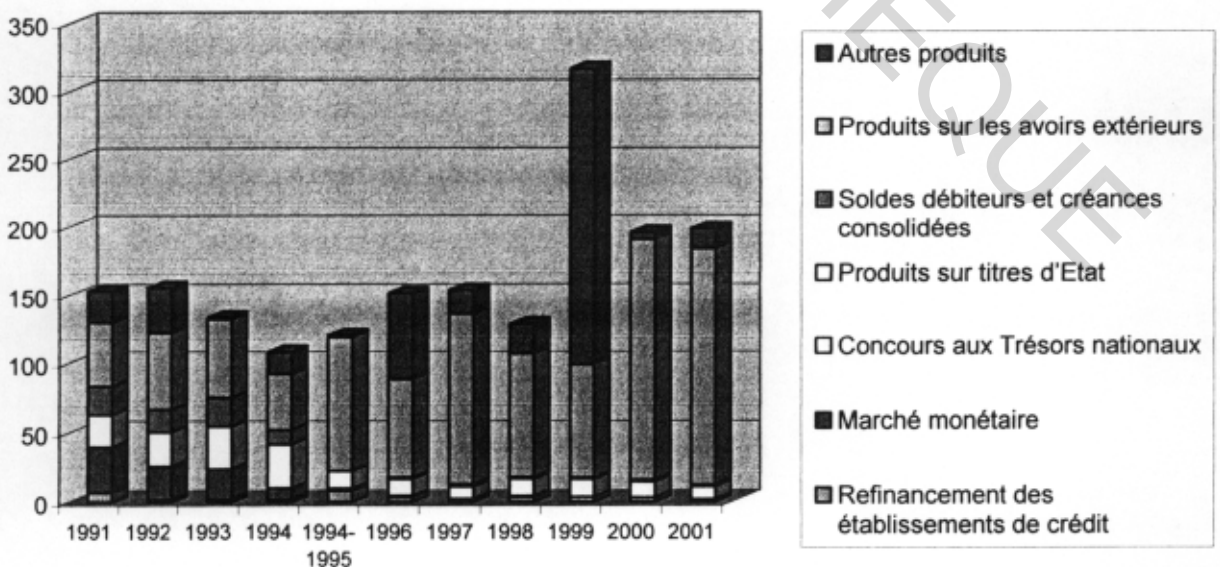
résultats de l'exercice, le suivi et l'analyse périodique du coût des principaux services fournis par la banque centrale.

Ces principes dans leurs aspects administratifs impliquent la mise en place d'un contrôle de gestion. Ainsi tous les aspects évaluations de performances, plans d'actions, planification stratégique liée au cycle budgétaire annuel, suivi des résultats et des coûts sont des tâches dévolues au contrôle de gestion. Comme nous l'avons dit précédemment, ces principes peuvent être mis en œuvre sans pour autant qu'une personne soit chargée de les gérer. Dans ce cas, la fonction contrôle de gestion est assurée par la direction générale ou par le responsable traditionnel des données financières de l'entreprise, à savoir le service comptabilité. Toutefois, lorsque la taille de l'entreprise ou sa complexité l'exige, il conviendra de faire jouer les effets bénéfiques de la spécialisation des tâches et de confier à une ou plusieurs personnes la conception et la gestion du système de contrôle de gestion. La BCEAO étant une institution sous régionale, il était indispensable qu'une direction du contrôle de gestion affectée à cette tâche fut créée.

2. Baisse des recettes de la BCEAO

Le début des Années 1990 est marqué par une forte crise économique dans les pays membres de l'UMOA. Dans cette même période, la BCEAO voit ses produits décroître.

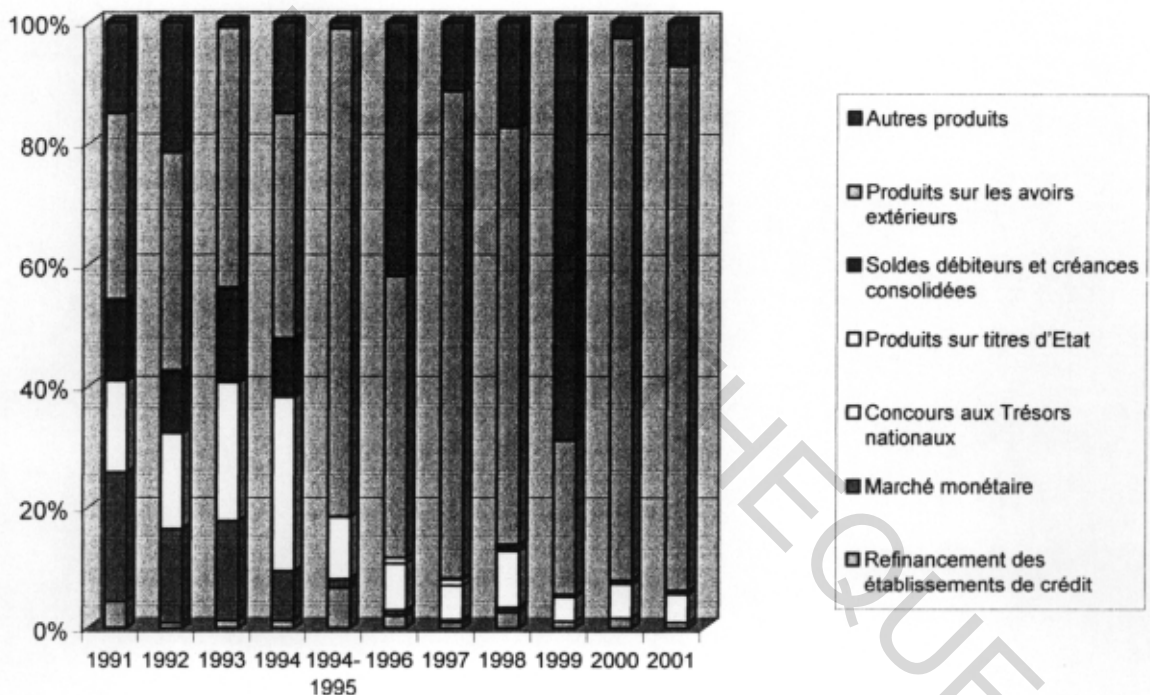
Figure 2: Evolution des produits de la BCEAO (milliards de F.CFA)



On constate alors entre 1991 et 1993 une baisse plus ou moins régulière des recettes de la BCEAO. La dévaluation du Franc CFA de 1994 permet, en 1995¹, un léger relèvement de ses produits par une forte hausse (F.CFA 136,2 milliards) des avoirs extérieurs. En 1998 (année du lancement du projet de contrôle de gestion), la baisse des produits sur les avoirs extérieurs de F.CFA 34,6 milliards est la principale cause de la nouvelle baisse les produits passant de F.CFA 153,2 milliard en 1997 à F.CFA 128,4 milliard en 1998.

Il est à noter que les produits de la BCEAO depuis 1994 proviennent majoritairement, sauf cas exceptionnels, des « produits sur les avoirs extérieurs » (placement, produit de la garantie de change, ...).

Figure 3: Répartition des produits de la BCEAO (milliards de F.CFA)



Cela s'explique par le changement de parité du franc CFA, et le recul des produits issus du marché monétaire et des soldes débiteurs et créances consolidées (les banques de la

¹ L'année 1995 correspond à 15 mois (Octobre 1994 à décembre 1995), du fait du changement du cadre comptable, qui correspond à partir de 1995 à l'année civile.

place étant en surliquidité), de même que la baisse des produits des concours aux trésors nationaux.

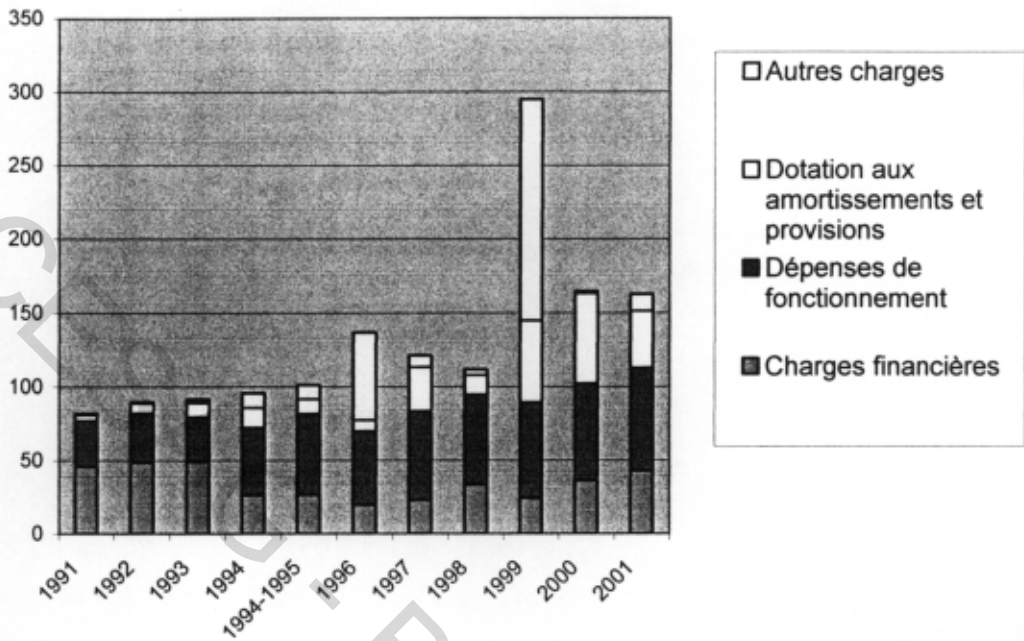
Cet état de fait, rend les produits de la BCEAO très dépendants des cours des devises étrangères, et des produits de la garantie de change.

Alors, même si la vocation première de la BCEAO n'est pas de faire du profit, ces produits lui permettent de s'assurer un fonctionnement correct. Une maîtrise de ces produits, dans le contexte économique actuel de forte détente des taux directeurs des principales banques centrales qui servent de référence pour la rémunération des avoirs en devises de la BCEAO, est nécessaire.

3. Besoin de maîtrise des charges

Comme nous venons de le voir plus haut, les revenus de placements en devises, caractérisé par la forte détente des taux directeurs des principales banques centrales, sont devenus la principale source de produit de la Banque. Dans ces conditions, la maîtrise des charges qui a toujours été une préoccupation permanente de la Banque Centrale devient plus que jamais d'actualité. Cette préoccupation est d'autant plus grande que l'on constate un important accroissement des charges.

Figure 4: Evolution des charges de la BCEAO (milliards de F.CFA)



Cette préoccupation de maîtrise des charges doit donc être comprise et gérée, tout en veillant à assurer le fonctionnement normal des services. En effet, la maîtrise des charges contribue à l'équilibre financier de la Banque centrale, base de son indépendance et gage de l'efficacité de son action.

Ces trois aspects (nécessité réglementaire, baisse des recettes, besoin de maîtrise des charges) nous montrent bien, qu'au delà de la volonté de modernisation des instruments de gestion, la mise en place d'un contrôle de gestion à la BCEAO est nécessaire pour répondre aux préoccupations réglementaires et d'équilibre financier.

SECTION 2. Modèle appliqué à la BCEAO

La volonté de modernisation du système de gestion de la BCEAO a conduit au lancement d'un projet de contrôle de gestion. Ce projet a conduit à la création le 24 juillet 2000 de la Direction du Contrôle Interne et de Gestion pour mener les études, puis la

réorganisera le 11 février 2003 avec la création de la Direction du Contrôle de Gestion chargée de sa mise en œuvre. L'objet de cette section est l'étude du choix du modèle de contrôle de gestion, la présentation de ce modèle et son adaptation à un institut d'émission.

1. Choix d'un modèle de contrôle de gestion

Pour effectuer le choix du modèle de contrôle de gestion, certains critères ont été choisis. Le modèle doit permettre à la BCEAO :

- de définir un ensemble cohérent d'objectifs qui cadrent avec la politique générale de la BCEAO
- de planifier de façon opérationnelle la réalisation de ces objectifs
- de suivre et d'analyser les écarts, en vue d'évaluer le degré d'efficacité et d'efficience avec lequel les ressources sont utilisées pour la mise en œuvre des objectifs.

Les approches traditionnelles que sont le seuil de rentabilité, les coûts partiels, le coût marginal, les coûts préétablis et autres formes de gestions budgétaires se révèlent inadaptées. En effet, ces méthodes trop simplificatrices sont centrées sur une organisation verticale et orientées vers le calcul des coûts, en privilégiant, qui plus est, les coûts directs par une répartition forfaitaires des charges indirectes reposant sur des clefs de répartition incomprises ou contestées par les opérationnels. Elles permettent d'établir ou de constater des coûts, mais ne fournissent pas les causes de l'évolution des dépenses.

Les méthodes traditionnelles n'étant pas adaptées, le choix se porte donc une approche plus récente : le système de contrôle de gestion par les activités. Ce système permettra la couverture de l'ensemble des objectifs de planification et d'analyse. Cette méthode repose sur une analyse des processus par les activités, les activités étant considérées comme le levier de performance. Ce type d'analyse permet de garantir la transversalité des activités, car une activité peut débuter dans un centre de responsabilité et finir dans un autre.

Le système de contrôle de gestion par activité de la BCEAO intègre plusieurs composantes :

- l'Activity Based Analysis (ABA) : l'analyse basé sur les activités, qui permet la définition des activités

- l'Activity Based costing (ABC) : la comptabilité par activités qui permet l'établissement des coûts par activités selon des axes d'analyses
- l'Activity Based Budgeting (ABB) : le budget par activités, qui part de l'analyse des activités comme support à l'élaboration des budgets
- l'Activity Based Management (ABM) le management de la performance par les activités, qui permet le pilotage par les activités.

Ce système conduit également à une adaptation constante de l'organisation des structures de l'entreprise au processus de travail.

C'est toutes ces qualités du système par activité qui ont conduit à son choix.

2. En quoi ce système est-il adapté à un institut d'émission ?

La BCEAO est une Institution Publique Internationale. En tant qu'institut d'émission, sa mission est principalement fondée sur la production de services non marchands pour le compte des Etats membres. La recherche des coûts est donc moins importante pour elle que la mesure de la performance.

Détaillons les différents aspects du système et leur utilité pour un institut d'émission. Le système choisi par la BCEAO comprend 4 axes.

- **- l'Activity Based Analysis (ABA)**

Cette analyse qui se limite généralement au début de la mise en place du processus est caractérisé par la définition des activités.

Comme vue plus haut, une activité est un ensemble de tâches élémentaires qui sont réalisées par un individu ou par un groupe et qui font appel à un savoir-faire spécifique. Les opérations d'un institut d'émission étant caractérisées par un très grand nombre de tâches élémentaires, il est judicieux de les regrouper en activités, afin de réduire les axes d'analyses.

Ainsi, au sein de la BCEAO, il a été recensé 1673 opérations élémentaires qui ont pu être regroupé en 233 activités.

L'activité traduisant un processus, elle dépasse le cadre strict des découpages fonctionnels et hiérarchiques ; c'est en cela qu'elle exprime une vision transversale de l'entreprise car, seule cette perspective permet d'appréhender la création de valeur et d'introduction des processus permanents d'amélioration.

- **l'Activity Based costing (ABC)**

Après avoir trouvé la cartographie la plus pertinente des activités, cette étape consiste à répartir entre les activités les charges (directes ou indirectes) représentant le coût des ressources mobilisées : salaires, coûts des matières premières; fournitures, loyers, amortissements. La comptabilité analytique permet une affectation des charges directes entre les objets de coût. Pour les charges indirectes, la répartition est souvent faite par service avant le calcul des unités d'œuvre traditionnelles. Il reste à ventiler d'une autre façon les charges indirectes entre les activités selon les objectifs recherchés et le degré d'arbitraire inévitable dans le choix des conventions. La répartition peut se faire d'après les données passées de la comptabilité analytique ou selon les prévisions (budgets). Pour qu'elle se fasse de la manière la moins arbitraire, il convient de rechercher les inducteurs de ressources, c'est à dire les facteurs expliquant le mieux possible les consommations des ressources. Cette démarche sera ensuite utile pour gérer les activités et pour mettre en évidence les indicateurs de performance les plus pertinents avec la recherche des inducteurs de coût.

Il s'agit ensuite de trouver des inducteurs d'activités permettant d'affecter aux objets de coût leur consommation d'activités. On distingue principalement à la BCEAO deux types d'inducteurs d'activités : ceux concernant des opérations répétitives et ceux concernant des opérations spécifiques où le temps passé est fonction de l'objet de coût concerné.

- **l'Activity Based Budgeting (ABB)**

Le principe consiste à calculer les coûts prévisionnels d'une activité à partir des consommations prévues de l'activité. Il s'agit ici d'une approche « consommation ». Cette démarche budgétaire s'appuie sur la démarche de l'ABC. L'ABB nécessite l'utilisation des générateurs d'activité, dont les coûts des activités sont intégrés selon les principes de la méthode ABC. En plus de profiter des avantages de l'ABC, cette démarche autorise un

exercice non financier qui permet de piloter la performance en terme de qualité, délai et service. Un institut d'émission se doit de proposer des produits et services de qualité dans les délais impartis. L'approche budgétaire ABB à l'avantage de permettre la gestion de ces aspects.

- ***l'Activity Based Management (ABM)***

L'ABM, qui est une méthode de management, permet un pilotage stratégique de l'organisation dans le but d'améliorer la performance par des démarches de progrès continu. La démarche **ABM** recherche la maîtrise de la chaîne de valeur conduisant aux produits et services délivrés par l'entreprise à ses clients. Elle permet donc de déterminer les activités porteuses de valeur ajoutée. La performance étant devenue multicritère, elle répond bien aux impératifs d'un institut d'émission que sont les coûts, les délais, la qualité et la valeur.

3. Présentation du système de contrôle de gestion de la BCEAO

La première tâche du projet de contrôle de gestion, initié par la BCEAO en 1998, a été de choisir un modèle de contrôle de gestion. Ce choix s'est porté sur le système par activité.

Le système de contrôle de gestion de la BCEAO qui s'appuie sur le système présenté plus haut nécessite l'élaboration des outils suivants :

- Les activités et métiers de la banque
- Le budget des activités
- La comptabilité analytique par activités
- Les indicateurs de gestion
- Les tableaux de bord

- **Les activités et métiers de la banque**

Les activités jouent un rôle central dans le système de contrôle de gestion préconisé pour la BCEAO. La détermination des activités a nécessité un recensement exhaustif des opérations effectuées au niveau des services de la banque. Les opérations recensées, au nombre de 1673, ont été regroupées en activités sur la base des critères de réalité, de coût, de temps de réalisation et de potentiel de croissance. Le regroupement de ces activités a permis d'arrêter 233 activités qui ont fait l'objet d'une classification en activités principales, prestataires et de support.

Ces activités ont été à leur tour regroupées en 16 métiers. Le métier peut se définir comme le regroupement d'activités homogènes qui concourent à un même objectif. Il est à préciser que ces métiers recourent les métiers d'origine de la banque centrale

- **Budget par activité**

Le budget se définit comme l'acte de gestion prévisionnelle qui donne lieu à la valorisation des objectifs devant être atteints. Le processus budgétaire adopté par la BCEAO tient compte de deux approches : une démarche générale découlant de la mise en œuvre du budget par activité et une démarche spécifique appliquée à la BCEAO.

La démarche générale consiste à partir des prévisions de volumes d'activités pour déterminer les ressources de la banque. Il s'agit alors de traduire des volumes d'activité exprimés en unité d'œuvre en consommation de ressources.

La démarche spécifique appliquée à la Banque consiste à partir des ressources financières alloués aux centres et qui correspondraient au budget actuel de la Banque, pour déterminer les prévisions de volume d'activités ainsi que les coûts. Le budget est alors essentiellement en terme de dépenses. Ce sont donc les ressources qui guident les prévisions en terme de volume d'activités, et les prévisions de coût.

Le Comité technique a préconisé que la démarche spécifique soit utilisée pendant une phase transitoire de trois ans, en attendant qu'il soit constitué une base historique de donnée sur les unités d'œuvre et les volumes d'activités, et que l'approche de la gestion par les activités soit parfaitement maîtrisée.

- **Comptabilité analytique par activités**

Le système de comptabilité analytique, a pour objet de restituer une image fidèle et pertinente des coûts afin d'aboutir à une bonne maîtrise des structures de coûts et des résultats de la banque. Elle contribue à la connaissance et à la maîtrise de la structure des coûts et des grands équilibres de gestion, au calcul de coûts, à la tarification et à la simulation financière.

L'une des pièces maîtresse de l'approche analytique de la BCEAO est le Centre de Responsabilité Analytique (CRA). Le CRA, est un groupe d'acteurs de l'organisation constitué autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné. Ce découpage qui correspond à l'organigramme répond à plusieurs principes :

- un CRA se décompose en plusieurs activités
- une activité peut être spécifique à un CRA ou commune à plusieurs
- dans la réalisation de ses produits, un métier met en œuvre des activités
- une activité d'un CRA appartient à un métier et à un seul

Les coûts et les résultats seront analysés en fonction des centres de responsabilité analytique, des projets et/ou missions, des métiers et des produits.

L'intérêt d'une telle approche est qu'elle est transversale et permet l'allocation des coûts aux produits. De plus, l'approche des coûts par les métiers est plus mobilisatrice.

- **Les indicateurs de gestion**

Éléments constitutifs des tableaux de bord, les indicateurs sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire exprimé sous des formes et des unités diverses.

Les indicateurs de la BCEAO permettent de gérer et d'évaluer les performances. Ils comprennent des indicateurs financiers classiques, mais tiennent également compte des indicateurs d'activité. En effet, la qualité, le délai, le volume sont des critères pertinents pour l'évaluation des performances. Sur la base des activités définies pour les différents métiers de

la Banque Centrale, il a été adopté la démarche ci-après pour la détermination des indicateurs :

- identification de la mission des responsables;
- déterminations des points clés de la mission (coût, qualité, délai);
- recherche des paramètres de mesure permettant de cerner les points clés
- formulation des indicateurs.

Ainsi, concernant les agences, deux séries d'indicateurs ont été élaborées :

- indicateurs du tableau de bord du Directeur National.
- indicateurs du tableau de bord du Gouverneur

- **Les tableaux de bord**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, organisé en système, suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler. C'est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur des points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

A la BCEAO, les tableaux de bords ont principalement pour but d'informer les autorités de la banque sur le degré de réalisation des objectifs. Ceci suppose, pour les mesures effectuées, qu'elles fassent l'objet de comparaisons rapprochées avec des références (normes).

Les tableaux de bord sont composés des indicateurs et des informations relatives aux charges et produits fournis de façon mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle par la comptabilité de la banque et des informations de gestion interne aux métiers.

Les indicateurs sont regroupés en fonction de leur destination, soit dans les tableaux de bord destinés à la Direction Nationale, soit dans ceux destinés au Gouverneur.

CHAPITRE III. ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION A L'AGENCE PRINCIPALE

Comme nous l'avons vu précédemment, le choix de la BCEAO, après étude, s'est porté sur un système de contrôle de gestion par les activités. Nous analyserons dans ce chapitre le fonctionnement de ce système à l'Agence Principale de Dakar. Notre analyse a tout d'abord consisté en la consultation d'un certain nombre de documents de l'organisation afin de réunir les premières données. Il s'agit prioritairement des tableaux de bord existants, des documents budgétaires et plans d'actions, de comptabilité de gestion, des documents ou lettre d'orientation stratégique de l'organisation, des rapports d'activité et rapports d'évaluation et de gestion de la performance, ainsi que tout autre document intégré au système de gestion de l'information dans l'organisation. Ces données documentaires ont été complétées par celles recueillies lors de notre revue de littérature. L'étude documentaire nous a fourni des informations historiques qui nous ont permis d'expliquer, par la suite, les procédures et les réalisations qui ont été faites.

Cette étude documentaire a été complétée par des enquêtes du Contrôleur et des entretiens avec le Contrôleur et avec différents responsables et des opérationnels de l'organisation.

Ainsi nous avons pu apprécier la pertinence des différents aspects du système.

Ce chapitre présentera d'abord le contrôle de gestion à l'Agence Principale de Dakar, il présentera ensuite les avantages puis les inconvénients liés au choix de la méthode pour l'Agence Principale, et enfin, nous ferons des propositions destinées à pallier les difficultés rencontrées lors de la mise en place de ce système.

SECTION 1. Le contrôle de gestion à l'Agence Principale de Dakar

Le contrôle de gestion à l'Agence Principale de Dakar est du ressort du Contrôleur de Gestion pour la Direction Nationale du Sénégal qui en est la pièce maîtresse. Sa place, son rôle et ses tâches sont primordiaux pour la bonne marche du contrôle de gestion à l'Agence de Dakar.

Directement placé sous l'autorité du directeur national, le contrôleur de gestion est l'unique membre du contrôle de gestion. C'est un cadre supérieur de la Banque Centrale qui doit avoir, autant que possible, exercé des responsabilités de Chef de Service. Il se doit de maîtriser les activités et le fonctionnement des métiers de la banque centrale, notamment des procédures budgétaires et comptables.

Le contrôleur de gestion est un au cœur de l'aide à la décision, son rôle est de veiller au maintien des grands équilibres de la Banque, en assurant un pilotage économique efficace et efficient. Il est donc chargé de :

- traduire, avec l'aide des structures, les objectifs généraux en objectifs spécifiques, plans d'action et programmes ;
- effectuer des rapprochements entre les réalisations et les prévisions ;
- analyser les causes des écarts et proposer les décisions à prendre pour y remédier ;
- procéder au suivi et à l'analyse des indicateurs d'activités et ratios de gestion ;
- construire et mettre à jour les tableaux de bord des responsables ;
- veiller à la qualité des informations fournies par les Services et au respect des délais ;
- faire remonter à la Direction du Contrôle de Gestion, dans les formes requises les informations demandées ;
- suivre en permanence la marche des services.

Le système de contrôle de gestion, à l'Agence Principale de Dakar en est au début de la phase de production.

La détermination des activités qui a été réalisé en collaboration avec les chefs de services est arrivée à son terme à la fin du second trimestre 2002.

La phase de calcul des coûts n'a pas encore démarrée, la banque centrale ne disposant pas encore de système de comptabilité analytique. Un projet de comptabilité analytique piloté par la Direction de la Comptabilité et du Budget du Siège en collaboration avec la Direction du Contrôle de Gestion est en cours.

Les premiers indicateurs ont néanmoins été produits sur la base de prévisions et de réalisations et transmis par les services au Contrôleur de Gestion. Ces indicateurs alimentent le tableau de bord du Gouverneur et le tableau de bord du Directeur National.

Le budget par activité se faisant sur la même base que la méthode traditionnelle d'établissement des budgets de la BCEAO, c'est-à-dire sur l'approche consommation, il a donc, dans ce cas, suffi d'organiser les procédures budgétaires autour des activités.

SECTION 2. Avantages liés au choix de la méthode

Le système de contrôle de gestion par les activités choisi par la BCEAO présente un certain nombre d'avantages :

La maîtrise des charges est pour la BCEAO devenu depuis quelques années un impératif. Le système de contrôle de gestion par activité permet, comme nous l'avons vu, une meilleure affectation des coûts par un respect du lien de causalité entre produits et consommation de ressources. Le fait de distinguer deux types d'inducteurs permet de distinguer plusieurs niveaux d'imputations en fonction du type d'activité. L'intérêt de cette démarche est double. Cette gestion des coûts pour un institut d'émission permet de mieux connaître les caractéristiques de chaque produit ou service et les différents types d'activités le concernant.

De même, l'introduction de la notion de causalité est aussi importante, car elle permettra à la BCEAO une optimisation des charges en fonction de l'importance des différents services qu'elle propose. Cela se traduira par un meilleur équilibre financier.

Ces caractéristiques du système choisi par la BCEAO répondent donc au besoin de maîtrise des charges de la BCEAO.

La gestion par les activités permet de mettre en évidence des sources d'amélioration. Ainsi, les dispositifs transversaux d'analyse de la valeur par l'ABM et le renseignement du système d'information de gestion par l'ABC permettront de déceler les modes d'organisation interne inadaptés.

Le système de contrôle de gestion choisi par la BCEAO permet une meilleure maîtrise des coûts, mais ne se limite pas à ce seul aspect. Par le fait que ce système s'intéresse aux activités, il permet parfaitement de répondre aux impératifs des instituts d'émission qui sont de produire un service de qualité, apportant de la valeur à ses interlocuteurs, et produit dans des délais généralement restreints et à des coûts acceptables pour la BCEAO.

Sur le plan organisationnel, le rattachement du Contrôleur de Gestion au Directeur National, permet le renforcement de la légitimité du Contrôleur de Gestion, qui ne dispose pas de pouvoir hiérarchique, et de lui éviter l'étiquette de Contrôleur d'Opérations. Ce positionnement se justifie aussi par l'étendue du terrain d'action du contrôleur de gestion : stratégie, contractualisation, exploitation.

SECTION 3. Limites de la méthode

Bien qu'ayant des avantages indéniables, la mise en place de ce système de contrôle de gestion par activités au sein de la Banque Centrale souffre de certaines limites.

La première limite est l'absence préalable à la BCEAO d'une comptabilité analytique. Le système de comptabilité analytique est du ressort de la Direction de la Comptabilité et du Budget. Il n'est pas encore en phase de mise en place. La mise en place définitive du processus est donc tributaire de la mise en place de la comptabilité analytique par la Direction de la Comptabilité et du Budget.

Cette absence de culture de comptabilité analytique préalable à la mise en place d'un contrôle de gestion pourrait rendre plus difficile pour les opérationnels la compréhension et l'adoption des systèmes d'informations et de calcul des coûts à mettre en place.

Une autre importante limite de cette méthode provient du changement complet de méthode de contrôle. Avant la mise en place de ce contrôle de gestion, il n'existait au sein de la Banque Centrale qu'un contrôle interne. La naissance du contrôle de gestion a mené à la transformation du contrôle interne en contrôle d'opérations. Le fonctionnement du contrôle interne étant différent du contrôle de gestion dans son processus, une certaine confusion demeure dans l'esprit des employés, qui restent encore dans une logique de contrôle interne face au contrôle de gestion.

L'absence, au préalable, de mécanisme de contrôle de gestion, de même que dans le cas de la comptabilité analytique, implique l'absence de culture de contrôle de gestion. La méthode par activités étant une méthode relativement complexe, son adoption d'emblée n'est pas encore évidente.

Sur le plan organisationnel, le positionnement du contrôleur de gestion, bien qu'étant judicieux présente certaines limites.

La position hiérarchique du contrôleur de gestion limite son accès à la gestion des opérationnels et limite ses relations descendantes aux seuls Chefs de Services. Le contrôleur, en tant qu'unique acteur visible du contrôle de gestion se trouve un peu isolé dans son domaine, du fait de la taille de la structure. L'absence de culture de contrôle de gestion rend cet isolement encore plus important.

SECTION 4. SUGGESTIONS

Comme nous avons pu le voir, le système de contrôle de gestion à l'Agence Principale de Dakar présente de nombreux avantages et de grandes opportunités pour l'amélioration de sa gestion. Mais ce système se heurte à des difficultés qui entravent sa bonne marche. Nos suggestions pour pallier ces difficultés concernent les aspects matériels et humains, et la fonction contrôle de gestion en elle-même.



Le contrôle de gestion à la BCEAO n'en est réalité qu'au début de la mise en place. Pour une mise en place réussie, il est important d'avoir un personnel suffisant, dévolu à cette tâche, pour conduire cette politique. Ainsi, le Contrôleur de Gestion ne doit pas être seul dans la tâche de gestion du contrôle de gestion. Des personnes ayant les compétences nécessaires doivent lui être adjointes pour assumer les différentes charges au niveau du contrôle de gestion de l'Agence de Dakar.

L'intégration à la tâche de contrôle de gestion de différents agents au sein des services permettra une meilleure intégration de la culture de contrôle de gestion à la BCEAO, et rendra le travail de contrôle de gestion plus efficace. Ainsi, des agents formés pour le contrôle de gestion seront affectés aux différents services et chargés de la gestion de l'aspect contrôle de gestion au sein de ces différents services. Il est à préciser que ces agents pourront être aussi bien des agents uniquement dévoués au contrôle de gestion, ou des agents qui verront intégrer cet aspect à leurs tâches quotidiennes et cela en fonction de la taille et de l'importance du service. Ces derniers agents auront pour tâches la collecte et la transmission des informations relatives au contrôle de gestion, au Contrôleur de Gestion. Ils ne seront ainsi pas « juge et partie », car laissant le soin de l'analyse au contrôle de gestion.

La gestion par les activités étant une méthode nouvelle et relativement complexe, une politique de formation des personnes directement et indirectement impliquées dans le contrôle de gestion, Directeur National, Directeurs d'Agences, Contrôleur de Gestion, Chefs de Services, doit être mise sur pied. Ces formations, qui traiteront du contrôle de gestion et de ses spécificités en rapport avec la BCEAO, permettront la meilleure compréhension et la propagation de la culture de contrôle de gestion au sein de la Banque Centrale. Elles devront se faire le plus souvent possible, afin de suivre l'évolution du contrôle de gestion dans l'institution.

Il va de soi que des moyens matériels, tel que du matériel informatique dédié, doivent aussi être mis à la disposition de ces personnes en charges du contrôle de gestion.

La performance d'un contrôle de gestion dépend aussi du système d'information. Le système d'information est défini par J. MELESE²⁰ comme « l'ensemble des moyens et des communications qui assurent la saisie, la mesure, le contrôle, le stockage, le traitement et la

²⁰ MELESE J., L'analyse modulaire des systèmes de décision :AMS, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1972





distribution des informations ». Il est important qu'à l'Agence Principale de Dakar, un système d'information performant soutienne le contrôle de gestion. Ce système doit formaliser :

- la collecte des données,
- la classification et la codification des données,
- le traitement des données
- l'archivage des données.

Cela pourra se faire dans le cadre d'un logiciel de contrôle de gestion déployé au sein de la Banque Centrale, en relation avec la comptabilité Analytique à mettre en place.





CONCLUSION

Organe de l'UMOA, la BCEAO qui a le privilège exclusif de l'émission de la monnaie et prête son concours aux économies nationales, a depuis le début des années 1990, engagé plusieurs projets que sont : la modernisation des systèmes d'informations, la réforme des systèmes et moyens de paiement, la réalisation d'une centrale des bilans et la modernisation des instruments de gestion.

La modernisation des instruments de gestion doit passer, pour la BCEAO, par la mise en place d'un contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est défini comme est un outil de pilotage stratégique qui s'inscrit dans une démarche stratégique et qui s'appuie sur des éléments constitutifs clairement identifiés. C'est donc le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources seront obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience par rapport aux moyens employés pour réaliser les objectifs de l'organisation. et aussi, selon Anthony un processus par lequel les dirigeants influencent les agents pour l'application de la stratégie retenue.

Comme pour tout projet, l'organisation du contrôle de gestion, qui passe par la définition du métier de contrôleur de gestion et de la place du contrôleur de gestion est très importante. Ainsi, pour la bonne marche du contrôle de gestion, le contrôleur doit accomplir ses missions de contrôle, d'étude et d'analyse, de reporting, de prévision et de conseil. Pour exercer ses fonctions dans les conditions optimales, le contrôleur de gestion qui n'a pas d'autorité hiérarchique, hormis dans son service, peut avoir deux types de positionnement dans l'entreprise, une position fonctionnelle ou une position de conseil.

Le contrôle de gestion comporte plusieurs méthodes. On distingue parmi ces méthodes, certaines dites traditionnelles et des méthodes modernes.

La méthode ABC, qui est classée parmi les méthodes modernes, se veut une réponse aux limites des méthodes de comptabilité analytique traditionnelles relatives à l'inadéquation des méthodes d'allocation des charges indirectes.



Ainsi, les méthodes traditionnelles reposent quasi exclusivement sur la comptabilité des coûts. Il n'est pas tenu compte des nouvelles formes d'organisation visant à mieux maîtriser la complexité croissante des produits et des processus tout en couvrant les différents centres de décisions de l'entreprise, dans un réseau d'interrelations multiples. Les méthodes traditionnelles ont donc été rendues obsolètes par l'évolution de la structure des entreprises et l'existence de frais fixes indirects croissants (frais de structure).

La méthode ABC et le management par les activités (*activity based management - ABM*) sont des méthodes qui cherchent à identifier les facteurs responsables de la performance pour pouvoir agir sur eux et améliorer ainsi la performance globale de l'organisation. Cette approche transversale est fondée sur les notions d'activité, de processus et de chaîne de valeur. L'approche par les activités vise à représenter l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activités ayant des relations entre elles au sein de processus identifiés. Elle donne ainsi une vision renouvelée de l'entreprise, conduit à une meilleure appréhension de la création de la valeur et permet un meilleur diagnostic des causes à l'origine des coûts et des performances à l'intérieur d'une entreprise.

La BCEAO, dans son objectif de modernisation de son système de gestion, a choisi d'adopter la mise en place d'un contrôle de gestion basé sur une approche par les activités, les autres méthodes ne semblant pas être adaptées.

Mais, la mise en place d'un contrôle de gestion à la Banque Centrale, à l'observation, se révèle aussi répondre à certains objectifs qui sont le besoin de répondre à une nécessité réglementaire, de faire face à une baisse des recettes et un besoin de maîtrise des charges.

Le système de contrôle de gestion par activités de la BCEAO intègre plusieurs composantes que sont : l'Activity Based Analysis (ABA), l'Activity Based costing (ABC), l'Activity Based Budgeting (ABB) et l'Activity Based Management (ABM).

Le Contrôleur de Gestion pour la Direction Nationale du Sénégal, qui est l'unique membre du contrôle de gestion pour la BCEAO au Sénégal, est en charge du contrôle de gestion. Personnage très important de l'aide à la décision, son rôle est de veiller au maintien des grands équilibres de la Banque, en assurant un pilotage économique efficace et efficient.

Le système de contrôle de gestion, à l'Agence Principale de Dakar en est au début de la phase de production. La phase ABA qui était du ressort du Siège est terminée. L'ABB et





l'ABM, sont aussi déjà mis en œuvre. L'ABC ne l'est pas encore, car la comptabilité analytique qui est du ressort d'une autre direction que celle du Contrôle de Gestion n'est pas encore mise en œuvre.

Le système de contrôle de gestion choisi par la Banque Centrale permet une meilleure maîtrise des coûts, mais ne se limite pas à ce seul aspect. Par le fait que ce système s'intéresse aux activités, il permet parfaitement de répondre aux impératifs des instituts d'émission qui sont de produire un service de qualité apportant de la valeur à ses interlocuteurs, et produit dans des délais généralement restreints et à des coûts acceptables pour la BCEAO.

Mais il faut aussi signaler que ce système et son organisation présentent certaines limites. Ainsi, l'absence de comptabilité analytique est un frein à la mise en œuvre de l'ABC. On note également que l'absence de culture de comptabilité analytique pourrait rendre difficiles la compréhension et l'adoption des systèmes d'informations et de calcul des coûts à mettre en place. Il en est de même pour le contrôle de gestion, la méthode par activités étant d'autant plus complexe à assimiler. Enfin, la position hiérarchique du contrôleur de gestion et le fait qu'il soit le seul acteur visible du contrôle de gestion l'isolent et ne contribuent pas à rendre sa tâche plus aisée.

Pour pallier toutes ces difficultés, il faudrait étoffer le personnel dévolu au contrôle de gestion. Une politique de formation des personnes directement et indirectement impliquées dans le contrôle de gestion doit être mise sur pied. Enfin pour une bonne marche future du contrôle de gestion, un système d'information performant, qui formalisera la collecte, la classification et la codification des données, le traitement et l'archivage des données devra être mis en place.

Une fois tout cela mis en œuvre, le contrôle de gestion surmontera les difficultés qu'il rencontre, et sera complètement opérationnel et productif.





CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES



Evolution des produits de la BCEAO en milliards de francs CFA

	1991	1992	1993	1994	1994-1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Refinancement des établissements de crédit	6,6	1,3	1,7	1,3	8	3,2	1,4	3,4	3,6	3,3	2
Marché monétaire	32,9	24,3	22,1	9	1,9	1,3	0,8	0,9	0	0	0
Concours aux Trésors nationaux	22,9	24,4	30,4	30,9	12,2	11,8	8,7	12,2	12,6	11,1	9
Produits sur titres d'Etat	0	0	0	0	0	1,4	1,6	0,6	0,7	0,7	0,7
Soldes débiteurs et créances consolidées	20,6	16,2	20,9	10,5	0,1	0	0,3	0,8	0,5	0,6	0,7
Produits sur les avoirs extérieurs	46,7	55,7	57	39,8	96,4	70,1	122,9	88,3	80,9	174,7	171,5
Autres produits	22,9	33,3	1,2	16,2	1,3	63,2	17,5	22,2	217,9	5,1	14,3
Total produits	152,6	155,2	133,3	107,7	119,9	151	153,2	128,4	316,2	195,5	198,2

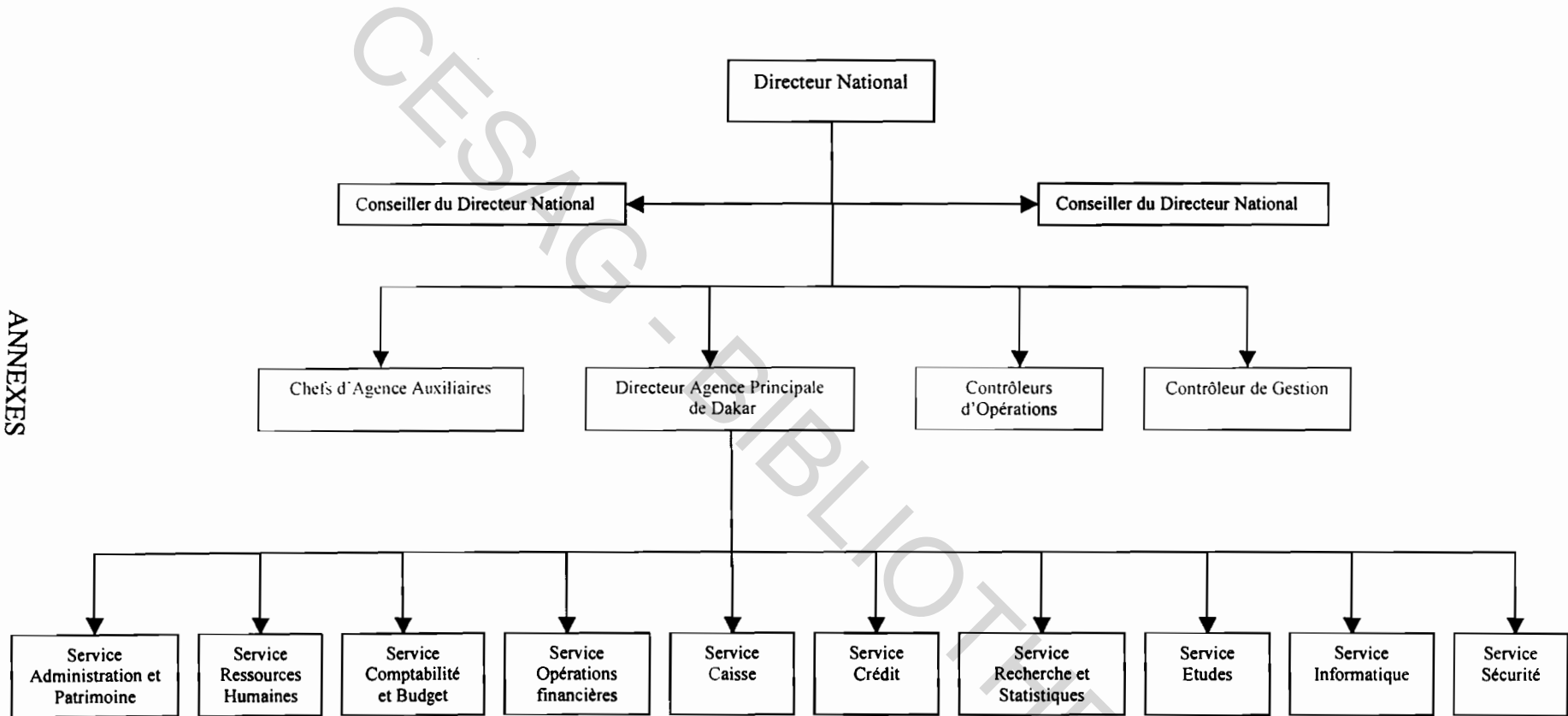
Répartition des produits de la BCEAO

	1991	1992	1993	1994	1994-1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Autres produits	22,9	33,3	1,2	16,2	1,3	63,2	17,5	22,2	217,9	5,1	14,3
Produits sur les avoirs extérieurs	46,7	55,7	57	39,8	96,4	70,1	122,9	88,3	80,9	174,7	171,5
Refinancement des établissements de crédit	6,6	1,3	1,7	1,3	8	3,2	1,4	3,4	3,6	3,3	2
Marché monétaire	32,9	24,3	22,1	9	1,9	1,3	0,8	0,9	0	0	0
Concours aux Trésors nationaux	22,9	24,4	30,4	30,9	12,2	11,8	8,7	12,2	12,6	11,1	9
Produits sur titres d'Etat	0	0	0	0	0	1,4	1,6	0,6	0,7	0,7	0,7
Soldes débiteurs et créances consolidées	20,6	16,2	20,9	10,5	0,1	0	0,3	0,8	0,5	0,6	0,7

Evolution des charges de la BCEAO en milliards de francs CFA

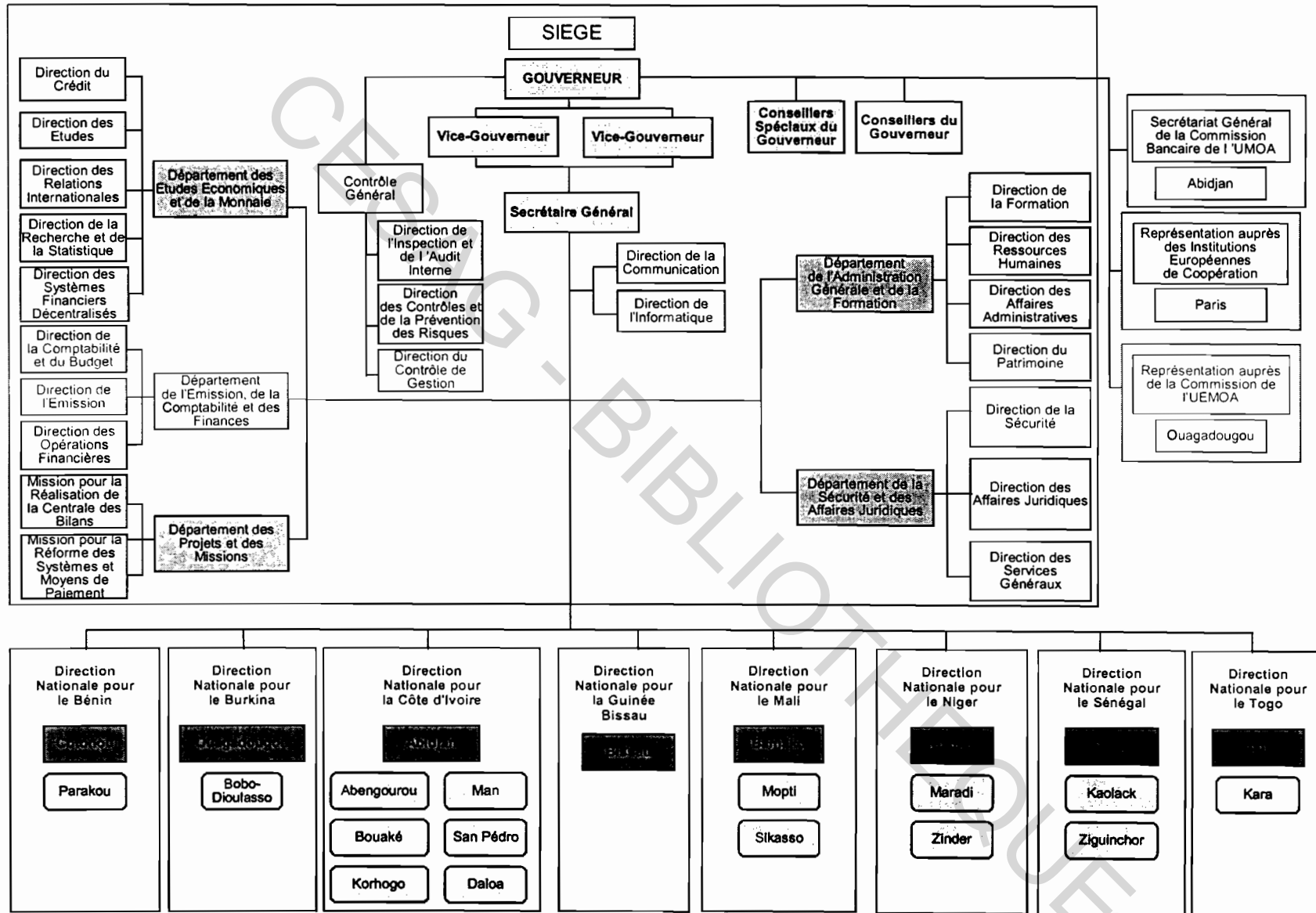
	1991	1992	1993	1994	1994-1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Charges financières	45,8	48,9	49,4	26,4	26,6	19,8	23	33,4	24,4	36,5	43,3
Dépenses de fonctionnement	31,2	33,2	30,1	45,8	55,1	50,1	60,3	61,3	65	65,7	69,5
Dotation aux amortissements et provisions	3,7	6,8	9,6	13,5	10	7,3	29,9	13,2	55,2	61,1	38,5
Autres charges	0,9	0,7	2,3	9,9	9,3	59,5	7,8	3,6	150,2	1,3	11,3

ORGANIGRAMME DE LA BCEAO AGENCE PRINCIPALE DE DAKAR



ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA BCEAO



Membres du Gouvernement
 Agence Principale
 Agence Auxiliaire



BIBLIOGRAPHIE

1- OUVRAGES ET ARTICLES

- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, *Contrôle de gestion : Manuel et application* Dunod (DECF Epreuve n°7) 5^e édition, 2001
- ANSOFF Igor, *Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du 20^{ème} siècle*, Edition d'organisation, 1989
- ANTHONY R.N., DEARDEN J., *Management control systems*, Homewood, Illinois 5^{ème} édition, 2000
- BERLAND Nicolas, Mesure et Pilotage de la Performance DEA OPEN *L'Activity Based Costing (ABC) en France, quinze ans après, mythe ou réalité ?*, Université de Marne la Vallée / ENPC Année 2001-2002
- BESCOS P.-L., MENDOZA C., *le management de la performance*, Editions Comptable Malesherbes, Paris, 1994
- BOISVERT Hugues, *La comptabilité par activité*, Editions du Renouveau Pédagogique Inc. 1998
- BOUQUIN Henri, *La comptabilité de gestion* Edition Economica 2000
- CHAUVEY Jean-Noël, *La méthode ABC à l'épreuve des faits : application aux PME* Revue Française de Comptabilité n° 294 novembre 1997 p 53-62
- DEMEESTERE R., LORINO P., MOTTIS N., *Contrôle de gestion et pilotage stratégique*, Paris, Nathan, 1997
- LEBAS M., *Comptabilité Analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités* Revue Française de Comptabilité, n° 226, Septembre 1991, pp.47-63





- LECLERE D., *L'essentiel de la comptabilité analytique*, Editions d'Organisation, Paris, 1997
- LORINO P., *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, Dunod, Paris, 1997
- VIGOUROUX Jean-Claude, BLANC Pierrette, PROST André, *Découvrir la banque*, Dunod 1991
- MELESE J., *L'analyse modulaire des systèmes de décision :AMS*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1972
- NAULLEAU G. et ROUACH M., *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, Revue Banque Editeur, 4^{ème} édition, 2000

2-INTERNET

- Association des Banques de l'Afrique de l'Ouest *Suivi du respect des standards financiers internationaux: Rôle des Banques Centrales*
(www.wabao.org/abidjan_seminaire/pres_bcn_ab0202.html)
- BESCOS Pierre-Laurent, CAUVIN Eric, *LA MISE EN OEUVRE DE LA METHODE ABC/ABM AU CANADA, EN FRANCE ET AU JAPON : ETUDE COMPARATIVE*
(www.escp-eap.net)
- BANQUE DE FRANCE, *Le métier de Banque Centrale, ses évolutions et ses contraintes*, BULLETIN DE LA BANQUE DE FRANCE – N° 79 – JUILLET 2000 (www.banque-france.fr)
- Contact MBA, *Stelios Haji-Ioannou: The EASY-solution ... as easy as ABC*. The Newsletter of the University of Geneva MBA Alumni Association, #2 June 00
(www.ugma.unige.ch)





- DUCROCQ C., GERVAIS M., HERRIAU C., *Contrôle de gestion des entreprises de services : une enquête sur l'état des pratiques*, Université de Rennes I (www.igr.univ-rennes1.fr/recherche/workshop/ArticleAFC.pdf)
- GUIGNARD Pierre, Christian KOBEL, LEFEBVRE Daniel *LA METHODE ABC/ABM* (www.vsm-management.com/methode_corps.htm)
- N° 254 SÉNAT SESSION ORDINAIRE DE 2002-2003 Annexe au procès-verbal de la séance du 10 avril 2003, *Rapport d'information fait au nom de la commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la nation sur le réseau de la Banque de France*, Par M. Jean ARTHUIS, Sénateur (<http://www.senat.fr/rap/r02-254/r02-2540.html>)
- VEER Singh Varma, PARMOD Chand *The Process And The Consequences Of Organizational Restructure The Case For A Central Bank*, Department of Accounting and Financial Management University of the South Pacific Laucala Campus, Suva, Fiji Islands. (<http://aux.zicklin.baruch.cuny.edu/critical/html2/8105varma.html>)
- www.bceao.int

3- **BCEAO**

- RAPPORT ANNUEL 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001
- STATUTS DE LA BCEAO
- Rapport de synthèse portant sur la mise en œuvre du système de contrôle de gestion de la BCEAO
- Diverses notes internes relatives au contrôle de gestion à la BCEAO





4- **AUTRES**

- DJIDJOHO Aristide : **Cours de contrôle de gestion**, BCEAO, 2003
- MBOW Aby, KOUADIO Aimé, THIAM Samba : **Le contrôle de gestion par activité**, exposé, MBF, 2003

CESAG - BIBLIOTHEQUE

