



**SOCIETE GENERALE
MAROCAINE DE BANQUES**

**ETUDE
SUR L'OPTIMISATION DE LA
RENTABILITE DES AGENCES DE
LA S.G.M.B**

Encadrée par :

M.Azeddine ANDALOUSS-OUARTASSI
M.Mehdi M'hamed SEBTI

_____ **Préparée par :**

M.Abelhamid CHEFFI

Année Universitaire - 2003 / 2004



REMERCIEMENTS

D'abord, je tiens à exprimer ma gratitude à mon encadrant M. Aze Andalouss-OUARTASSI, Directeur des reporting à « ATTIJARI WAFI intervenant au « Master Spécialisé de Contrôle de Gestion -ISCAE soutien probant tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Mes vifs remerciements s'adressent également à M. Mehdi SEBTI, Directeur Financier Adjoint à la S.G.M.B » pour l'aide inconditionnelle m'a fournie.

Je tiens aussi à remercier Mlle Samia RHAITI qui m'a permis d'enrichir considérablement le présent mémoire par la documentation disponible à l'I.S.C.A.E.

Et c'est avec reconnaissance que je remercie tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail et à l'accomplissement de ma mission, particulièrement M. Ali Jaoui, cadre au département contrôle de gestion de la S.G.M.B.

Merci aux membres du jury, qui ont bien voulu assister à la soutenance de ce mémoire.

Merci à tout le corps professoral et administratif de l'ISCAE sous la direction de M. MOUAFK.



SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION.....	2
OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	5

Chapitre Préliminaire : Présentation de la S.G.M.B.

I) - Historique.....	7
II) - Organisation Interne.....	8
III) - Stratégie Actuelle de la S.G.M.B.....	10

I.
II.

Chapitre I: Approche Théorique du Contrôle de Gestion

I) - Evolution de l'environnement bancaire au Maroc.....	14
II - Enjeux du contrôle de gestion face à ces changements.....	15
III) - Contrôle de Gestion au Sein de la Société Générale.....	16

Chapitre II : Diagnostic et Analyse Critique de l'Ex

Section 1 :Le Tableau de Bord de Gestion.....Réseau.....20

I) - Différentes Techniques d'Analyse de Rentabilité Adoptées par la SGMB	20
II) - Composantes du Tableau de Bord de Gestion - Réseau	20
1) -Suivi des Volumes Dépôts et Engagements.	
2) - Compte d'Exploitation Générale (CEG).	
3) - Ratios de Gestion.	
III) - Analyse critique du Tableau de Bord de Gestion – Réseau	31
1) - Suivi des Dépôts et des Engagements.	
2) - Facturation interne ou Taux de Cession Interne.	



- 3) - Imputation du coût du siège.
- 4) - Ratios de Gestion moins adaptés à l'Analyse de Performance.

Section 2 : Problèmes liés au régime actuel de l'organisation budgétaire et à la pertinence du suivi des frais d'exploitation

I) - Analyse de la procédure budgétaire actuelle40

- 1) - Fixation des budgets pour les centres budgétaires du siège
- 2) - Fixation des budgets pour le compte du réseau

II) - Suivi approximatif des frais généraux tant pour le siège que pour le réseau.....42

1) - Le suivi des frais généraux du siège et la méthode de répartition du coût du siège souffrent d'insuffisances,

2) - La gestion des frais généraux du réseau souffre d'un manque de suivi de la part des différents intervenants

III) - Un pointage par échantillon des frais généraux du réseau et du siège a permis de détecter des anomalies relatives à l'initiation des dépenses, leur comptabilisation et leur règlement....44

- 1) - Vérification des frais généraux du siège
- 2) - Pointage par échantillon des frais généraux du réseau

Section 3 : Divers dysfonctionnements du système de contrôle sa globalité..... .48

I)- Un seul tableau de bord pour tous les responsables.....

II) - Un système de comptabilité analytique incomplet.....

III) - Un Système Informatique Inefficace.....

IV) - Non efficacité de la liaison entre la fonction organisation et la fonction gestion.....50

Chapitre III : Méthodologie poursuivie afin de mieux cerner les performances des agences.

**Section1: L'élaboration d'un modèle d'une agence normative**

I) - Définition des agrégats d'exploitation d'une agence normative.....	53
1) - Principe de notre démarche.	
2) - Spécificités socio-économiques des agences.	
3) - Données commentées de la réalisation de ce modèle.	
II) - Constats de l'étude.....	60
1) - Le mauvais choix de certains locaux ainsi qu'un agencement inapproprié entravent sérieusement le développement de l'activité des nouvelles agences	
2) - L'inadéquation des moyens humains constitue incontestablement un facteur handicapant pour le développement commercial d'un point de vente :	

Section 2 : Objectifs de la refonte du suivi des Frais Généraux

I) - Procédure Budgétaire.....	73
II) - Répartition du coût du siège.....	73
III) - Suivi des frais généraux.....	74

Section 3 : Amélioration du taux de cession interne pour une facturation et autres recommandations liées au TBG-R.....76

I) - Amélioration du taux de cession interne.....	76
II) - Autres recommandations.....	76
1) - Décomposition du TBG-R par compartiment	
2) - Autres recommandations liées au TBG-R	
3) - Recommandations liées au système de contrôle de gestion	
4) - Recommandation liée à l'aspect organisation :	
CONCLUSION.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	87
ANNEXES.....	89



INTRODUCTION



Les banques sont des entreprises. Quand les conditions d'exercice de ces métiers ont été bouleversées par la déréglementation, l'explosion des marchés, l'ouverture des frontières, la révolution des techniques de l'information, l'entreprise bancaire doit d'abord avoir une stratégie. Mais elle doit aussi rester à l'écoute des clients et des marchés et gérer serré, car la rentabilité est, plus que dans tout autre secteur économique, la condition de développement.

Ces bouleversements ont entraîné la plupart des banques dans une course effrénée à la taille dont on admet généralement qu'elle permet de mieux résister à la concurrence et d'accroître la rentabilité.

Dans un tel environnement, toujours aussi concurrentiel, les méthodes de gestion utilisées par la profession bancaire se sont considérablement diversifiées et modernisées et le contrôle de gestion a désormais droit de cité dans tous les établissements bancaires.

Son défi immédiat est incontestablement le souci de la rentabilité et de la compétitivité, que ce soit dans une approche par centre de profit, par client, par produit ou par ligne de métier.

Le développement des outils indispensables au contrôle de gestion n'est possible que grâce à la puissance du traitement informatique qu'offre le Système d'Information Général de la banque. Dès lors, c'est au contrôleur de gestion qu'appartient de mettre en place des méthodes de calcul qui répondent aux besoins des responsables et tiennent compte d'éventuelles carences dans le système.

Des méthodes, comme la budgétisation à base zéro, la comparaison systématique des performances ou benchmarking, la comptabilité analytique par activités ou méthode ABC (activity based costing), l'approche transversale des activités, le reengineering ou encore l'analyse de la valeur, ne sont plus regardées par les professionnels de la banque comme des concepts ésotériques, voire inutiles, mais désormais comme des solutions pratiques susceptibles de faire évoluer leurs établissements vers une plus grande rentabilité.

C'est dans ce sens que le présent mémoire s'adresse aux décideurs de notre banque



SGMB

soucieuse de l'optimisation de la rentabilité de nos agences et de l'importance de la fonction du contrôle de gestion, qui est désormais intégrée à leurs préoccupations quotidiennes.

En effet, ce travail auquel nous avons participé, met en œuvre conjointement plusieurs entités de la S.G.M.B et s'inscrit dans le cadre de sa nouvelle stratégie de développement, axée sur la rentabilité dont les orientations puisent leur force dans l'extension de notre réseau d'agences et la volonté d'explorer de nouveaux gisements de rentabilité.



OBJECTIFS DE L'ETUDE:

**L'OPTIMISATION DE LA
RENTABILITE DES AGENCES DE
LA S.G.M.B**



Notre étude sur l'optimisation de la rentabilité des agences se propose de faire un **diagnostic** des agences notamment **les moins performantes** du réseau et vise à identifier les principales **sources de dysfonctionnements** au niveau de ces points de vente et les éventuelles niches de rentabilité à développer.

Elle propose, en outre, l'évaluation des agences à partir de leurs niveaux de **performance** et non seulement de leur rentabilité, **approche qualifiée de traditionnelle**.

A cet effet, des mesures susceptibles d'améliorer leurs conditions d'exploitation et de favoriser leur contribution au développement des résultats de la banque, seront préconisées.

Cependant, la réalisation d'un tel objectif demeure étroitement liée à l'efficacité du système actuel de contrôle de gestion qui, désormais, doit identifier les paramètres et les leviers déterminants pour la rentabilité de la banque et en maîtriser l'évolution par une planification à court et à moyen terme.

1) - Historique :



L'histoire de la Société Générale Marocaine de Banques a commencé en 1913, lorsque la Société Générale France s'est implantée au Maroc et elle a créé sa première agence à Casablanca.

Le 30 juin 1962, cette première agence s'est transformée en un établissement bancaire de droit marocain, dénommé la Société Générale Marocaine de Banques, comptant 3 guichets et un effectif d'une quarantaine de personnes. C'est la fusion avec la Société Marseillaise de Crédits en novembre 1965 et l'acquisition, en 1971, de 20% de la Société de Banque du Maghreb, qui vont permettre d'élargir le réseau de façon permanente.

En 1973, la promulgation de la loi de la Marocanisation a permis de conforter la présence des capitaux nationaux à hauteur de 50% dans la S.G.M.B, grâce en particulier à l'augmentation de la participation du groupe « Devecosouss ».

Depuis, la banque a renforcé ses effectifs, revu ses structures organisationnelles, développé son réseau, amélioré son système d'information en se dotant de moyens informatiques, confirmé ses performances commerciales et a conforté sa position concurrentielle. Elle est également la première banque à avoir instauré une informatique décentralisée et une organisation favorisant la prise de décision en agences.

Poursuivant sa politique de croissance, la Société Générale Marocaine de Banques a entrepris l'extension et la modernisation de ses locaux. La première pierre de son actuel siège a été posée en novembre 1997.

Avec la création de filiales telles que Sogélease (société de Leasing), Investima (société de prise de participations), Soginvest (société d'investissement), Eqdom (société de crédit à la consommation), Gestar (société de gestion de l'épargne collective) et Sogébourg (société de bourse), le groupe Société Générale Marocaine de Banques marque sa volonté de diversification pour offrir un service complet et meilleur aux clients.

L'année 2000 s'est caractérisée par le contrôle exclusif de la Société Générale de France qui détient actuellement 52% du capital de la S.G.M.B, ce qui va permettre à cette dernière de bénéficier de l'expérience, de l'appui financier et du savoir-faire du groupe français.

Toutefois, une question demeure suspendue :

Est-ce que les orientations stratégiques de la S.G Maroc vont se limiter un reflet de l'image de la stratégie globale de la S.G France, ou bien va-t-on a



délégation totale du management et de la politique financière de la banque

II) - Organisation Interne :

Des directions structurées, menées par des équipes performantes, ont été mises en place pour mieux répondre aux attentes de la clientèle toujours avertie et plus exigeante. On distingue deux grandes structures de Directions :

A) - Les Structures Opérationnelles :

Ce sont les Directions qui travaillent en permanence et quotidiennement pour le réseau et peuvent avoir un impact sur ces décisions :

La Direction des Grandes Entreprises (DGE) : charge de l'animation commerciale des grands groupes d'entreprises clients à nos agences. Elle traite les dossiers et gère les crédits octroyés à cette clientèle ainsi que l'étude de toutes les solutions de financement qui lui sont adaptées.

Les Directions d'Exploitation de la clientèle assurent les moyens d'action pour le développement des relations avec la clientèle (commerciales, privés, professionnelles). Elles assurent, aussi, l'animation commerciale de l'ensemble du réseau, l'examen des dossiers de crédits et leur présentation aux instances décisionnelles de la banque.

La Direction Conseil et ingénierie financière (DCI) : pour mission d'accompagner les entreprises dans leurs stratégies financières en leur offrant le conseil et la coordination des actions (introduction en bourse, opérations de fusion/acquisition, émission d'emprunts obligataires et de T.C.N, financements structurés...).

La Direction Change, Taux et Trésorerie (DCT) : pour mission d'intervenir sur les marchés des capitaux, notamment sur le marché de change (achat/vente de devises, couverture du risque de change) et le marché de taux (achat/vente d'obligations, de titres de créances négociables et de bons du trésor). Elle assure également la gestion de la trésorerie dirham et devise de la banque.

Le Département des Investisseurs Institutionnels : réalise, anime et développe la relation avec cette clientèle traditionnelle composée entre autres, des compagnies d'assurance, O.P.C.V.M, fonds d'investissement, holding financier...

B) - Les Structures Fonctionnelles :

La Direction des Ressources Humaines (DRH) prend en charge le recrutement, la



gestion individuelle et collective du personnel, et conçoit les plans de formation aux niveaux interne et externe.

La Direction du Système d'Information (DSI) a pour mission la conception, la réalisation, le déploiement et la maintenance des systèmes (base de données, logiciels, matériels, réseaux de télécommunication). Elle veille ainsi sur la cohérence et l'intégrité du système d'information et sur le bon fonctionnement des liaisons siège - agences.

La Direction des Projets et de l'Organisation (DPO) charge la maîtrise d'ouvrage des projets bancaires et techniques et l'assistance des directions concernées, ainsi que la conduite de missions d'organisation et de normalisation du système d'information interne et externe de la banque.

La Direction de Production Bancaire (DPB) Représentant le « back office » de la banque, elle comprennent le département monétique, le service portefeuille central....

La Direction des Moyens Généraux (DMG) en charge la gestion du patrimoine immobilier et mobilier, la maîtrise d'ouvrage des implantations de la banque, la centralisation des données comptables et assure la fonction d'information, de sécurité et de logistique.

La Direction Juridique examine toutes les questions d'ordre juridique concernant la relation avec la clientèle. Elle assiste et conseille le réseau et les entités du siège en matière juridique.

La Direction du Développement (DD) participe à l'élaboration des études stratégiques pour définir, à moyen et à long terme, les grands axes de développement en matière d'exploitation. Elle établit la procédure budgétaire pour l'ensemble du réseau et des directions du siège.

La Direction Qualité propose, anime et suit les actions menées au niveau du siège et du réseau visant à améliorer la qualité de service proposé à la clientèle. L'objectif étant d'instaurer et d'intégrer une véritable démarche qualité au sein de la banque.

La Direction de la Communication prend en charge l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de communication interne et externe de la banque et la conduite des relations publiques. Elle assure, aussi, en liaison avec les autres directions, les actions publicitaires ou promotionnelles, les relations avec les médias, le mécénat, le sponsoring, ainsi que les publications extérieures et



l'information interne.

Le Département Marketing sa mission est la conception des produits et d'accompagner les directions d'exploitation pour leur commercialisation. Il remplit un rôle d'observateur de la concurrence et de détection des besoins latents de la clientèle. Son rôle est dédié à un ensemble de marchés commerciaux et privés, sur lesquels l'établissement entend se développer.

La Direction de Contrôle des Risques (DCR) évalue les propositions de crédit émanant des directions d'exploitation et celle des provisions pour créances douteuses. Elle contrôle, à posteriori, la qualité du risque du portefeuille d'engagements gérés par la banque. Elle participe également à l'élaboration et la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation du risque.

III) - Stratégie Actuelle de la S.G.M.B :

Ces dernières années, on assiste à un changement radical au niveau des orientations stratégiques de la Direction Générale. En effet, la tendance actuelle est d'atteindre tous les segments possibles de la clientèle (notamment le « grand public ») afin d'améliorer notre part de marché tout en gardant un niveau raisonnable du risque géré.

Pour ce faire, la direction a adopté une politique d'implantation intensive des agences (à un rythme de quinze agences annuellement) ainsi que le développement d'un « package » de produits destiné à la clientèle privé.

Parallèlement, la SGMB a toujours privilégié de soutenir fortement les grandes structures à savoir les grands groupes qui sont bien cotés en matière de risque et de rentabilité. Cependant, vu la conviction du rôle majeur de la petite et moyenne entreprise dans le développement de l'économie, la SGMB s'est attachée beaucoup à répondre à leurs besoins par une offre de produits à la fois attractive et innovante.



CHAPITRE I:

APPROCHE THEORIQUE



I) - Evolution de l'environnement bancaire au Maroc :

Il y a encore une dizaine d'années, il n'était pas fréquent d'entendre parler du contrôle de gestion dans les banques alors même que cette fonction s'était déjà largement développée dans les entreprises industrielles et commerciales.

Ce développement tardif s'explique par la limitation de la concurrence et par l'encadrement réglementaire qui ont longtemps marqué les activités bancaires et financières. Mais d'autres facteurs, plus techniques, ont contribué à ce retard :

La banque est plutôt une entreprise de prestation de service dont la délimitation des opérations¹ est plus délicate que dans l'industrie.

Les charges de structure², dégagées par les différentes entités du siège, sont très lourdes et difficilement imputables à un tel centre de coût ou à un tel service ou à un tel produit.

Ces difficultés techniques ont rendu particulièrement complexe, avant l'avènement des capacités de traitement informatique, la mise au point d'une comptabilité analytique performante et utile aux gestionnaires et aux responsables des établissements bancaires et financiers pour leur prise de décision et leur suivi de gestion.

Mais, l'environnement bancaire s'est bouleversé, au rythme de la déréglementation progressive du secteur qui a permis l'éclosion de la concurrence entre les établissements bancaires.

Ces bouleversements ont transformé en profondeur les données du métier : les marges se sont contractées, la rentabilité des opérations s'est fragilisée et les risques tendent à augmenter. Particulièrement à cette nouvelle réalité, des produits et des services ont été conçus notamment dans les activités financières.

Par conséquent, dans ce nouvel environnement, le contrôle de gestion doit jouer un rôle primordial tout en passant du statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se dotent **de moyens de calcul de rentabilité suivi des performances et d'une organisation en centres de responsabilité**.

Les principaux changements sont intervenus dans les domaines suivants :

¹ Ayant abouti à la prestation des services et au placement des produits bancaires.

² Non liées directement aux services rendus et aux produits placés à la clientèle.



Le désencadrement de crédit Cette mesure avait pour effet de libéraliser le secteur bancaire, notamment avec les conclusions du P.A.S (Programme d'Ajustement Structurel). Donc, l'octroi de crédit en fonction des dépôts bancaires a désormais pris fin.

La libéralisation des taux d'intérêts est réalisée de façon progressive :

La mise en place du taux de référence en 1991 : il est calculé sur la base de la pondération des dépôts à terme de 6 à 12 mois. C'est un taux de repère puisque les taux débiteurs des banques par opposition aux taux créditeurs ne peuvent le dépasser de 2,5 %. Le but étant alors de réduire le coût de revient de l'argent.

L'instauration du taux de base bancaire (T.B.B) en 1994 : il remplace le taux de référence. C'est le rapport entre les charges et les ressources des banques augmenté d'une marge minimale d'un demi-point.

La suppression des taux plafonds à partir de 1996 : — cette décision devait introduire plus de concurrence (modulation des taux en fonction des risques encourus) et plus de transparence (affichage public des taux de référence par catégorie de crédit) au niveau des organismes de crédit.

La variabilité des taux d'intérêt (introduite en 1993) : elle a suscité au départ la crainte des particuliers et des PME, en raison de l'aléa qu'elle engendre, notamment pour les crédits à moyen et long terme. Ce nouveau risque a donné lieu à l'apparition de nouveaux instruments, tels que le swap de taux, l'engagement à terme, le terme contre terme et le F.R.A (Future Rate Agreement).

La liberté des conditions appliquées à la clientèle devient de jour en jour exigeant et pratique en contrepartie un pouvoir de négociation très important. C'est le cas notamment des conditions préférentielles négociées, à savoir les taux débiteurs ou créditeurs et l'exonération de certains frais de gestion.

La liberté d'implantation d'agences le plus possible en proximité des clients, devient aujourd'hui un avantage concurrentiel pratiqué par la plus part des banques. Toute fois, la gestion du réseau nécessite des compétences humaines et techniques très importantes.

Les mesures prudentielles pour éviter que les banques prennent des risques excessifs déstabilisant ainsi toute la place bancaire marocaine.

Par conséquent, tous ces changements ont engendré une concurrence acharnée qui a poussé les banques à orienter leurs efforts vers trois types de recherches :



Recherche pour diversifier et créer de nouveaux produits bancaires;
Recherche de moyens d'accroître leur rentabilité;
Recherche de la confiance de la clientèle privée et commerciale.

II - Enjeux du contrôleur de gestion face à ces changements:

Les modifications permanentes de la réglementation bancaire et l'apparition de nouveaux produits financiers ont renforcé davantage la concurrence entre les banques. Cette dernière s'est traduite notamment par une augmentation de l'offre pour la fidélisation de la clientèle.

Cependant, les marges dégagées sont de plus en plus limitées et le client devient plus averti et très exigeant en matière de facturation des différents services. Face à cette situation, les dirigeants des banques sont donc sollicités, à tous les niveaux, à jouer leur rôle d'analystes et de décideurs.

Pour se faire, une information fiable et pertinente leur est nécessaire : c'est désormais le rôle du contrôleur de gestion qui acquiert de plus en plus un rôle de support de pilotage des banques. Il permet à ses dirigeants de contrôler les frais et les charges de gestion, dont l'impact sur la rentabilité est très important, et de s'assurer de l'utilisation efficace et efficiente des ressources afin d'atteindre les objectifs fixés.

Donc, le rôle du contrôle de gestion bancaire se résume dans :

Doter la banque d'un système d'information et de gestion fiable, souple et adapté permettant la rapidité de la prise de décision.

Optimiser les ressources de la banque notamment celles des agences pour une meilleure appréhension de la rentabilité effective de chacune.

Identifier les paramètres et les leviers déterminants pour la rentabilité de la banque et en maîtriser l'évolution par une planification à court terme.

Mesurer les performances et le degré de réalisation des objectifs assignés à chaque entité.

Imputer les charges dégagées par le siège sur les différents centres de profit et sur les agences.

III) - Contrôle de Gestion au Sein de la Société Générale :



Afin de répondre au mieux aux exigences de la Direction Générale et de la Société Générale de France, le département de contrôle de gestion assure aujourd'hui les tâches suivantes :

Procédure Budgétaire :

Elaboration des plans triennaux stratégiques et opérationnels;

Planification du déroulement de la procédure budgétaire;

Assistance technique aux agences pour la saisie de leur budget;

Animation de la procédure et des navettes budgétaires entre les directions régionales et les directions d'exploitation.

Tableau de Bord de Gestion TBG :

Mise en place d'outil de pilotage, de contrôle et de suivi tant au niveau global de la banque qu'au niveau des centres d'activité;

Suivi des volumes d'activité avec recensement et analyse des écarts, variations ou anomalies;

Mise en évidence des ratios significatifs (rendement, coûts...);

Détermination d'indicateurs de productivité;

Commentaire sur l'activité bancaire et financière.

Facturation interne des capitaux et des services :

Etablissement des prix de cession interne des capitaux pour les agences en fonction des impératifs de gestion édictés par la Direction Générale;

Ajustement et révision de la grille des taux en fonction de l'évolution du marché monétaire;

Elaboration des arrêtés de compte social par agence visant à sensibiliser les agences sur les concepts de marge brute sur dépôts et engagements;

Optimisation de la gestion de la trésorerie agence;

Adoption de bonifications pour promouvoir certains types de produits :



O.P.C.V.M, crédits à la consommation, leasing... ;

Facturation des prestations réciproques : coût de collecte de fonds...

Rentabilité des centres de profit et évaluation des performances :

Elaboration périodique d'un compte d'exploitation spécifique aux agences ;

Imputation logique du coût du siège aux agences;

Affinement de la rentabilité par segment de clientèle (marge brute, Produit Net Bancaire (P.N.B), Résultat Brut d'Exploitation (R.B.E)) ;

Rentabilité Client :

Etablissement d'un compte d'exploitation par client;

Estimation affinée des frais généraux consommés par client qui servira de base à une meilleure négociation des conditions dérogatoires et à une tarification plus adaptée des moyens de paiement.

BENCHMARKING du Réseau :

Comparatif et classement des réalisations du réseau en terme de volume, résultat et de productivité;

Analyse des directions régionales et agences par rapport à la concurrence (part de marché, efficacité commerciale, productivité...);

Détermination d'un seuil normatif de frais généraux par typologie d'agences.

Reporting SG France

Reporting commercial et financier conforme à la méthodologie SG France.

Compte rendu mensuel des indicateurs clés de gestion.

Pour ce faire, le contrôle de gestion dispose de deux sortes de systèmes d'information :

- Un système d'information émanant de l'environnement externe, fournissant des



indicateurs sur les marchés financiers, la concurrence...

- Un système d'information interne couvrant les différentes données aussi bien comptables que statistiques.

Il s'agit donc de l'ensemble des informations de base constituées par :



CHAPITRE II:

DIAGNOSTIC ET ANALYSE

CRITIQUE DE L'EXISTANT



Section 1 : Le Tableau de bord de gestion-Réseau

I) - Différentes techniques d'analyse de rentabilité adoptées par la SGM

Le contexte actuel de concurrence extrêmement ardue entre les banques impose à ces dernières de perfectionner leur système de suivi de leur rentabilité ainsi que les différents facteurs qui y interviennent.

A cet effet, le contrôle de gestion au sein de la SGMB a opté uniquement pour deux techniques d'analyse de rentabilité, à savoir :

Analyse de la rentabilité par client : il s'agit de mesurer la marge dégagée par notre relation avec le client en rapprochant les produits générés avec lui et une estimation des coûts engagés pour lui servir. Cette analyse a pour objectifs :

De modifier la cartographie de notre portefeuille en faisant appel à la segmentation,

D'aider les responsables, en particulier nos exploitants, à bien statuer sur les demandes de taux préférentiel ou d'abondant d'agios.

Analyse de la rentabilité par agence : consiste à mesurer la rentabilité dégagée par chaque agence et sa contribution au résultat global de la banque. Cependant, cette analyse ne devrait pas se limiter uniquement aux agences mais à l'ensemble des centres de profits existants et doit avoir une vision plus poussée orientée vers la performance au lieu de la seule rentabilité.

Aujourd'hui, l'ultime moyen pour assurer le suivi de cette rentabilité est le Tableau de Bord de Gestion – Réseau (Annexe 1). Ce dernier fera l'objet de notre étude vu son importance dans la stimulation des exploitants dans leur prise de décisions.

II) - Composantes du Tableau de Bord de Gestion - Réseau :

Le Tableau de Bord de Gestion - Réseau (TBG-R) est l'outil de pilotage, à court terme, de nos agences et l'instrument d'action de nos exploitants. C'est aussi un moyen de communication, de contrôle et de suivi de leurs réalisations ; il est mensuel et se traduit par trois sources d'informations :

1) - Suivi des volumes dépôts et engagements :



Ce suivi se traduit par un état mensuel reflétant l'évolution des encours de dépôts et engagements aussi bien en fin de période, en moyenne d'un seul mois et qu'en moyenne cumulée (la moyenne mobile calculée depuis le début de l'année).

La fin de période est une image bilantielle des chiffres du réseau qui peut servir entre autre à calculer la part de marché de nos agences ainsi que leur contribution aux réalisations de tout le réseau, mais elle déguise les efforts investis tout au long la période. Ainsi, un exploitant peut attendre la fin du mois pour agir sur la structure de ses dépôts.

En effet, il peut solliciter ses grands déposants pour maintenir le volume de leurs dépôts avant la fin du mois en retardant un retrait important ou en versant une somme d'argent et la retirer après les travaux de comptabilisation de fin du mois.

Par contre, la moyenne du seul mois est obtenue par la moyenne des volumes quotidiens fournissant ainsi une image de l'effort mensuel fourni par l'agence.

Enfin, la moyenne cumulée depuis le début de l'année n'est rien d'autre que la moyenne des moyennes d'un seul mois. Cette dernière est d'une importance capitale dans le calcul des taux de rendement pour les engagements et des coûts pour les dépôts.

2) - Compte d'Exploitation Générale (CEG) :

Du point de vu conceptuel, le compte d'exploitation d'une agence ne présente pas de grandes différences par rapport à celui consolidé de la banque, la différence étant de nature juridique puisque le premier est sans importance à l'égard des tiers.

Le degré d'autonomie opérationnelle d'une agence et son niveau d'intégration fonctionnelle au siège central entraîne des différences importantes sur les charges et les recettes concernant sa gestion.

En effet, l'agence engage des coûts et collecte des recettes directs : les coûts des ressources collectées auprès de la clientèle, les frais de personnel, les frais généraux (téléphone, entretiens, courrier, etc.), les coûts d'occupation immobilière et d'équipement, les recettes directes des intérêts des prêts accordés et de la facturation des services rendus à la clientèle.

A cet égard, le compte d'exploitation joue le rôle d'un processus de ventilation de ces données émanant de la comptabilité générale à des degrés successifs.



Les principales rubriques d'un C.E.G sont les suivantes :

Les produits d'intérêts Il s'agit des intérêts débiteurs imputés aux clients (entreprises et particuliers) dans le cadre des lignes de crédits qui leur ont été consentis. S'ajoute également les produits de rémunération des dépôts par le biais de l'arrêté du compte social.

Les charges bancaires Il s'agit des intérêts servis sur dépôts rémunérés (Dépôts A Terme, Compte Sur Carnet,...) et des charges de l'arrêté du compte social.

Le Produit Net de Trésorerie Il est la différence entre les produits d'intérêts et les charges bancaires.

Les commissions Ce sont des commissions payées par les clients à l'agence en contrepartie des services rendus par cette dernière (délivrances des cautions, frais de tenu du compte, commissions sur les services à l'étranger....)

Le Produit Net Bancaire PNB Il est la somme du produit net de trésorerie et du total des commissions.

Les Frais de gestion Ils sont constitués des frais d'exploitation (amortissements des locaux et matériel ou charges locatives...), des frais de personnel et des impôts et taxes...

Le Résultat Brut d'Exploitation RBE Il est la différence entre le PNB et les frais de gestion majorés des dotations aux amortissements.

Les écritures d'inventaire Il s'agit des dotations aux provisions relatives aux engagements compromis, des reprises sur provisions en cas des récupérations et enfin des éléments exceptionnels.

Le coût du siège Il s'agit des coûts générés par l'activité du siège et imputés aux agences en fonction d'une clés de répartition qui sera traitée par la suite.

Le résultat avant ISC Il est la différence entre le RBE et les écritures d'inventaire majorée du coût du siège.

L'impôt sur les sociétés :

IS = Résultat avant IS x 39,6%.

Le Résultat Net Comptable :



Résultat Net Comptable = Résultat avant IS – IS

Toutefois, lors de l'analyse du CEG de l'agence, deux rubriques doivent faire l'objet d'un traitement particulier par le contrôleur de gestion parce qu'elles concernent la relation du siège avec l'agence et se répercutent par conséquent sur la rentabilité de cette dernière. Il s'agit notamment du **Taux de Cession Interne** ~~coût du siège~~:

A) - Taux de Cession Interne ou Taux de Transfert :

A-1) - Principe :

Le taux de cession interne constitue un outil indispensable pour l'appréciation de la rentabilité d'une agence bancaire.

Il représente le taux auquel la trésorerie de la banque rémunère les dépôts apportés par chaque agence ou, à l'inverse facture les capitaux sollicités par cette dernière à la trésorerie centrale aux titres des engagements accordés à sa clientèle.

En effet, la trésorerie centrale ou pool de trésorerie est censé se substituer au marché monétaire auquel les agences ne peuvent avoir accès. Il constitue un marché de capitaux au sein de la banque dont les intervenants se limitent uniquement aux agences du réseau.

Ce marché fictif instar du marché monétaire, institue ses propres règles de fonctionnement et agit directement et étroitement sur la rentabilité des agences en fonction des impulsions décrétées par la direction générale.

Par conséquent, l'arrêté du compte social repose sur le principe que chaque agence place systématiquement l'ensemble de ses dépôts disponibles et refinance automatiquement l'intégralité des capitaux, faisant l'objet des engagements accordés à sa clientèle, auprès du siège.

A-2) - Mécanisme :

La gestion de trésorerie est un élément indispensable voir même vital pour la banque. Les agences doivent être conscientes de cet état des choses et respecter par conséquent les directives de la Direction Générale en matière de gestion de risque et de liquidité.

En effet, ce moyen est pertinent dans la mesure où il incite les agences à développer :

Leurs ressources, notamment les moins coûteuses, pour faire face à leurs



besoins de trésorerie,

Leurs engagements en maintenant une qualité de gestion de risques raisonnable tout en appliquant les taux maxima à leur clientèle.

Le mécanisme du taux de cession interne est le suivant : la Direction commerciale transfère à la trésorerie centrale le risque généré par une opération, à un taux dit « taux de cession interne » qui est significatif du coût de couverture dudit risque.

La différence entre le taux appliqué au client final et ce taux de cession interne constitue la marge commerciale, qui est donc, par construction, figée sur la durée globale de l'opération. En aval, le pool de trésorerie va faire le nécessaire pour se refinancer ou placer au mieux. Le différentiel entre le taux équivalent au coût de refinancement (ou au revenu de placement) constitue la marge de transformation, on aura donc :

MARGE GLOBALE = MARGE COMMERCIALE + MARGE DE TRANSFORMATION

Ce mécanisme permet de distinguer la partie de la marge immunisée contre les risques de marché et centralise l'ensemble des risques (et des opérations de couverture) au niveau de la trésorerie. Il est ainsi plus facile de gérer les limites inhérentes à l'activité de transformation (financement des emplois d'une certaine durée par des ressources de durées différentes) et surtout d'assurer un adossement optimal des opérations commerciales.

De plus, cette répartition permet de s'assurer de la pertinence des décisions de tarification appliquée au client final.

La Direction Générale intervient quant à elle à deux niveaux :

Lors de la détermination du taux de cession interne, réalisée sur la base des conditions du marché monétaire et de la structure des opérations à couvrir,

Au moment de la cession en tant qu'intermédiaire entre la trésorerie et la direction commerciale par l'attribution d'un bonus ou d'un malus en fonction des diverses activités : D'où le rôle du contrôleur de gestion pour apporter à la Direction Générale des informations fiables et pertinentes.

A-3) - Différentes méthodes de facturation interne :

A-3.1) Méthode de « poolUnique » :

Dans le pool unique, on considère que n'importe quelle ressource peut financer de façon indifférente n'importe quel emploi. Tous les fonds quels que soient leurs degrés de



volatilité et leurs coûts affluent à un pool unique qui les ventile indifféremment à une pluralité d'emplois.

Méthode de « pool unique - flux nets » :

Les flux nets permettent la compensation des ressources et des emplois dans chacune des agences, alors que la trésorerie a comme rôle, plutôt passif, l'enregistrement des soldes et la couverture des éventuelles insuffisances de liquidité. Le rôle des agences est donc ici primordial.

En ce qui concerne le taux unique, tous les fonds apportés ou empruntés à la trésorerie sont valorisés à un seul taux. Ce dernier peut être le taux du marché monétaire ou un taux conventionnel propre à chaque banque (lié ou non au marché monétaire).

Méthode de « pool unique - flux bruts » :

Le taux peut être unique ou multiple selon la facturation des dépôts ou des engagements. Dans ce cas, le trésorier établit un véritable marché de capitaux à l'intérieur de la banque. Chaque agence transfère la totalité de ses dépôts et de ses besoins de fonds au trésorier. Ces deux derniers seront facturés à un taux unique ou à différents taux, selon l'option choisie par la Direction Générale.

Toutefois, si la trésorerie ne dispose pas de fonds suffisants pour satisfaire les besoins globaux des agences, elle devra faire appel au marché monétaire pour lui fournir lesdits besoins à un taux normalement inférieur au taux de cession interne.

A-3-2) - Méthode de « pool multiple » :

A la différence de la méthode du « pool unique », la méthode du « pool multiple » considère que l'on peut affecter certaines catégories de ressources à certains types d'emplois. La situation la plus courante consiste à affecter les emplois aux ressources en fonction de leur maturité.

Ainsi, les ressources les plus « volatiles », c'est à dire à court terme comme les emprunts sur le marché monétaire ou les dépôts à vue, seront affectées en priorité aux emplois les plus « liquides » comme les crédits de durée inférieure à une année.

Les ressources à moyen terme comme les certificats de dépôts émis à 5 ans seront, quant à elles, affectées à des emplois à moyen terme comme les crédits à la consommation.

Enfin, les ressources à long terme, les moins volatiles, comme les emprunts obligataires, seront affectés aux emplois à long terme, moins liquides, comme les crédits immobiliers.



Méthode de « pool multiple - flux nets » :

Dans la situation des flux nets, un solde emplois/ressources de trésorerie, agence par agence et durée par durée est établi dans un premier temps.

Puis, si ce solde est positif, il est reversé au pool central spécifique de trésorerie. Si ce solde est négatif, ce dernier couvre ou refinance l'insuffisance de trésorerie de l'agence.

Méthode de « pool multiple - flux bruts » :

Le taux peut être unique ou multiple selon la facturation des dépôts ou des engagements. Dans le mécanisme des flux bruts, chaque agence apporte à un pool spécifique – court, moyen et long terme – ses ressources à court, moyen et long terme.

Le trésorier doit après satisfaire les besoins de court terme des agences en fonds auprès du marché monétaire ou placer les excédents des agences sur le même marché. Aussi, les besoins des agences à moyen et long terme doivent être comblés par les emprunts obligataires.

Toutefois, deux questions restent à poser :

Comment calcule-t-on le taux de cession interne;

Quelle est la méthode adoptée actuellement par la SGMB.

A-4) - Détermination du Taux de Cession Interne (TCI):

A-4-1) - Au niveau des dépôts :

La détermination du TCI se fait sur la base des bons du trésor, auquel s'ajoute une incitation commerciale selon les objectifs de la banque.

On fait l'hypothèse que les dépôts à vue sont considérés comme des ressources stables à hauteur de 70% et volatiles à hauteur de 30%, après une étude statistique déjà établie au niveau du département contrôle de gestion.

Valorisation des dépôts à court terme :

Soit les taux des bons du trésor suivants :



Taux à 3 mois : 6% (pour 30% des DAT)

Taux à 6 mois : 6,25% (pour 50% des DAT)

Taux à 1 an : 6,50% (pour 20% des DAT)

En considérant une incitation commerciale de 0,25% applicable à toutes les échéances, la trésorerie centrale aboutira au taux de cession interne moyen pondéré suivant :

$$TCI = [(6\% \times 30\%) + 0,25\%] + [(6,25\% \times 50\%) + 0,25\%] + [(6,50\% \times 20\%) + 0,25\%]$$



Valorisation des dépôts stables :

La trésorerie centrale fait l'hypothèse qu'ils ont une durée de vie étalée sur 15 ans. Elle se base sur la grille des taux des bons de trésor qui se présente comme suit :

Taux à 2 ans : 6,75%	Taux à 9 ans : 8,50%
Taux à 3 ans : 7,00%	Taux à 10 ans : 8,75%
Taux à 4 ans : 7,25%	Taux à 11 ans : 9,00%
Taux à 5 ans : 7,50%	Taux à 12 ans : 9,25%
Taux à 6 ans : 7,75%	Taux à 13ans : 9,50%
Taux à 7 ans : 8,00%	Taux à 14 ans : 9,75%
Taux à 8 ans : 8,25%	Taux à 15 ans : 10,00%

Supposons que l'incitation commerciale est de 0,25% pour toutes les durées, le TCI sera donc :

$$TCI = [(6,75\% + 7,00\% + 7,25\% + 7,50\% + 7,75\% + 8,00\% + 8,25\% + 8,50\% + 9,00\% + 9,25\% + 9,50\% + 9,75\% + 10,00\%) \times 1/14] + 0,25\%$$



$$\text{TCI} = 8,37\% + 0,25\%$$



A-4-2) - Au niveau des engagements :

Pour les engagements, la trésorerie centrale se base sur les Taux de Base Bancaire (TBB), soit :

- TBB à CT : 8,25%
- TBB à MT : 8,75%
- TBB à LT : 9,25%

L'incitation commerciale est toujours de 0,25% .

Le TCI des engagements à court terme est égal au TBB à CT (8,25%) plus ou moins l'incitation commerciale de 0,25% qui est déterminée selon les objectifs de la trésorerie centrale. Ce qui donne un TCI à CT de $8,25\% + 0,25\% = 8,50\%$.

Le TCI des engagements à MLT est égal à la moyenne des TBB à moyen et long terme $[(8,75\%+9,25\%) / 2]$ plus ou moins l'incitation commerciale de 0,25%, ce qui donne un TCI de $9\% + 0,25\% = 9,25\%$.

A-5) - Méthode adoptée par la SGMB :

Le pool unique est beaucoup plus simple à faire fonctionner qu'un pool multiple pour lequel des règles d'affectation des ressources aux emplois doivent être mises au point et appliquées. Par ailleurs, la pratique bancaire montre qu'il n'est pas toujours aisé d'affecter des ressources aux emplois en fonction de leur maturité ou de leur type de taux : l'argent étant, par définition, fongible.

Cependant, cette méthode de pool unique est trop sommaire pour être véritablement représentative du suivi des flux de trésorerie.

En effet, un trésorier de banque préfère logiquement refinancer un crédit moyen ou long terme, immobilier par exemple, par des ressources de même durée (emprunts obligataires ou ressources longues sur le marché monétaire), sauf à pratiquer de « la



transformation », c'est à dire à se refinancer à une durée inférieure aux engagements de prêts.

De même, un trésorier préfère adosser un refinancement à taux fixe à un emploi à taux similaire, afin d'éviter un éventuel risque de taux. La méthode du « pool multiple », bien que plus complexe à mettre en œuvre, est donc plus pertinente, sur le plan économique : ~~C'est pourquoi la Direction Générale de la S.G.M.B a opté pour cette méthode.~~

Par ailleurs, le choix entre les flux bruts ou les flux nets dépend principalement du degré de la gestion centrale de la trésorerie dans le dispositif général d'affectation des ressources aux emplois. Au niveau de la SGMB, il était plus intéressant d'opter pour un flux brut et donc de distinguer entre les dépôts et engagements sans procéder à un solde par agence. Encore plus, la Société Générale pour donner une meilleure justesse de sa facturation interne, elle a adopté des taux multiples.

B) - La répartition du coût du siège :

Le coût du siège, constitué de quatre grandes rubriques (charges d'exploitation, frais de personnel, dotations aux amortissements et les impôts et taxes), est réparti à la fin de chaque année comptable sur les différentes agences du réseau selon une clés de répartition standard basée sur le nombre de reports³.

La part du coût du siège supportée par une agence est donc proportionnelle au nombre global d'opérations qu'elle a effectué durant l'exercice, quelle que soit leur nature, selon la formule suivante :

$$\text{Coût affecté à l'agence (i)} = \frac{\text{Nombre de reports agence (i)} \times [\text{frais de gestion} - \text{produits}]}{\text{Somme des reports de toutes les agences du réseau}}$$

Par conséquent, les efforts fournis par les agences sont appréciés par le nombre d'écritures comptables qu'elles enregistrent. Mais, cela présente des distorsions en pénalisant certaines qui ne remplissent pas toutes ces opérations et même ces dernières nécessitent des efforts différents en matière de temps et de charges de la part du siège.

³Le report n'est rien d'autre qu'une écriture comptable ou une opération unitaire (exemples : opération de caisse, déblocage d'un crédit MT,...)



Nous constatons que cette formule touche l'ensemble des charges sans aucune connaissance préalable de leur nature et origine. Ainsi, une petite agence qui ne dispose pas de guichet automatique se verra pénaliser par les frais du département monétique; aussi une agence qui n'effectue pas d'opérations avec l'étranger sera facturée en partie des charges du département étranger, etc.

3) - Ratios de gestion :(page annexe 1)

Les ratios de gestion, figurant sur le TBG, sont nombreux (30 ratios) reflétant simultanément la structure financière, le rendement, le coût, la rentabilité, la productivité et la gestion commerciale. Cependant, même si toutes ces mesures sont nécessaires pour situer chaque responsable sur l'état d'avancement de son plan d'action, ils ont l'inconvénient d'être reliées à des indicateurs uniquement financiers.

III) - Analyse critique du Tableau de Bord de Gestion - Réseau

La performance recherchée par chaque agence, n'est rien d'autre que le degré d'atteinte des objectifs qui lui ont été assignés, illustré dans le TBG-R par le rapport entre les réalisations et les objectifs. Son évaluation se fait à partir des écarts négatifs constatés devant être expliqués et corrigés. Toutefois, ces écarts sont souvent justifiés par des éléments financiers en négligeant d'autres critères opérationnels implicites de natures « qualitatives ou intangibles », ce qui fausse les explications fournies et induit en erreur les actions correctives.

Afin d'avoir une appréciation objective sur le TBG-R, des entretiens ont été menés avec les utilisateurs de ce moyen de gestion à savoir nos exploitants, considérés comme les interlocuteurs privilégiés du contrôleur de gestion en matière de communication des données chiffrées et de l'explication des écarts dégagés. Ces entretiens ont porté sur l'évaluation de quatre éléments composant le TBG-R, à savoir:

Le suivi des dépôts et engagements;

Le taux de cession interne;

La clé de répartition du coût du siège;

Les ratios de gestion.

1) - Suivi des dépôts et des engagements :



Tous les gérants d'agences trouvent que le suivi actuel des dépôts et engagements est pertinent. Aussi, ont-ils tous opté pour exprimer les volumes en des soldes de fin de mois et en moyennes cumulées depuis le début de l'année.

En plus, certains exploitants ont exprimé le besoin d'élucider certaines rubriques du TBG pour la partie relative au suivi des évolutions des dépôts et engagements, notamment la rubrique « **divers** » qui est très générale, et doit être détaillée dans les limites possibles.

Enfin, les chefs d'agences multi-marchés ont fortement signalé l'absence de rémunération de l'effort de transformation des dépôts classiques (C.S.C, D.A.T...) en O.P.C.V.M sur le TBG. En effet, ce dernier ne prévoit pas une case appropriée à ces dépôts investis ce qui laisse les efforts des exploitants consentis davantage aux dépôts classiques pour lesquels ils sont suivis et appréciés.

2) - Facturation interne ou le taux de cession interne :

Procédés de facturation :

L'arrêté du compte social, formalisant les transactions entre l'agence et le siège en matière de rémunération des dépôts et de facturation des engagements, ne trouve pas satisfaction au niveau de sa conception et les taux appliqués par la majorité des exploitants.

En effet, la méthode adoptée par la S.G.M.B présente des limites car elle est basée sur le taux de marché monétaire qui demeure un indicateur externe de valorisation et sujet à des importantes variations. Aussi, l'utilisation d'un taux de base unique peut biaiser les analyses de rentabilité à moyen et long terme car l'on peut déduire hâtivement qu'une agence n'est pas rentable alors qu'elle peut le devenir si le taux évolue différemment.

Par conséquent, la vocation relative à chaque agence peut porter atteinte au produit net de sa trésorerie. Ainsi, en période de taux élevés les agences à vocation dépositaire (agences de proximité ou de la région du nord) seront nettement avantagées par rapport à celles à vocation utilisatrice (agences multi-marchés), situation qui s'inversera en période de baisse des taux.

Or, l'arrêté du compte social doit être conçu de manière à rendre équitable les rôles joués par chaque type d'agences, à savoir la collecte des fonds auprès du public et l'octroi de crédits à la clientèle tout en assumant les risques y afférant.



Enfin, certains directeurs d'agences contestent que notre facturation interne se limite uniquement aux transactions de capitaux entre le siège et les agences et qu'il faut intégrer d'autres données en terme de bonification, et ce en tenant compte de leur performance dans tous les domaines : qualité du risque géré, développement du fonds de commerce de l'agence, placement des produits à la clientèle, assainissement du portefeuille héritage de l'ancienne gestion...

Gestion des risques :

La gestion des risques de trésorerie ne ressort pas uniquement de la compétence du trésorier mais aussi du contrôleur de gestion puisque c'est lui qui retrace les objectifs des agences en matière de volumes de dépôts et d'engagements.

Les risques nécessitant un suivi rigoureux par le contrôleur de gestion sont au nombre de trois :

Le risque de transformation : transformation c'est l'adossement des emplois d'une certaine durée sur des ressources de durées différentes. Autrement dit, c'est octroyer des crédits à moyen ou long terme sur la base des dépôts à court terme. Dans ce cas la trésorerie va supporter en outre deux natures de risque :

- **Le risque de liquidité** : le risque encouru par la trésorerie centrale de ne pas pouvoir faire face à ces engagements ou d'y parvenir à un coût trop important. L'origine de ce risque provient obligatoirement d'un décalage entre la durée des ressources exigibles (généralement courte) et celle des emplois réalisés (en moyenne plus longue).
- **Le risque de taux** : Il apparaît lorsqu'une évolution de taux vient détériorer la situation financière d'un établissement. En conséquence, son origine ne peut provenir que :

D'un adossement d'emplois (ou de ressources) à un taux fixe sur des ressources (ou des emplois) à taux révisables ;

D'une différence de durée entre emplois et ressources à taux fixe (mauvais adossement).



A ce niveau, on distingue deux positions qui peuvent être résumées par les graphes suivants :

Engagements		Dépôts
Taux Fixe		Taux Fixe
Variable		Fixe

POSITION COURTE

Engagements	
Taux Fixe	Taux Fixe
Taux Fixe	variable

POSITION LONGUE

- Une position courte correspond à un excès de dépôts à taux fixe vis-à-vis des engagements correspondant. Cette situation est favorable en cas de hausse des taux et défavorable dans le cas contraire.
- Une position longue correspond à un excès des engagements à taux fixe vis-à-vis des dépôts ce qui est défavorable en cas de hausse des taux et favorable en cas de baisse.

Afin d'illustrer ces deux types de risques, il est possible de bâtir un tableau par agence des profils des échéances, faisant ressortir, pour chacune d'entre elles, la position de taux de l'établissement et l'impact d'une évolution défavorable des taux (ce tableau ne reprend que les engagements et les dépôts à taux fixe car les engagements et les dépôts à taux variable – non porteurs de risque de taux – sont exclus).

**PROFIL D'ECHEANCES, IMPASSES ET INDICATEURS DE RISQUE**

ECHÉANCES	DEPOTS	ENGAG	IMPASSES	POSITION DE TAUX	COUT*	COUITS CUMULES	IMPASSES CUMULEES
< 1 mois	7000	6700	300	courte	3	3	300
< 3 mois	8700	8200	500	courte	5	8	800
< 6 mois	13000	12600	400	courte	4	12	1200
< 1 an	3000	3000	0	équilibre	0	12	1200
< 2 an	2000	1700	300	courte	3	15	1500
< 3 an	2500	2000	500	courte	5	20	2000
< 4 an	2200	2100	100	courte	1	21	2100
< 5 an	4500	4800	-300	longue	-3	18	1800
Total	42900	41100	1800	courte	18		

* Coût d'une variation de taux de 1%.

A partir de cet exemple, plusieurs points peuvent être mis en exergue :

L'agence est en position courte (42.900 de dépôts et 41.100 d'engagements) de 1.800 KDHS. Ceci signifie que 1.800 KDHS d'engagements à taux variable sont adossés sur du passif à taux fixe, générant, globalement un risque de taux.

En cas de baisse des taux, l'agence perd 18.

En cas de hausse des taux, c'est un gain de 18 qui sera réalisé.

A ce niveau, le contrôle de gestion dispose d'un outil traditionnel pour le suivi de la trésorerie : Il s'agit d'un état mensuel dit « situation moyenne de trésorerie ». Cet état ne remplit pas la fonction de gestion de risques puisqu'il ne fournit aucune précision sur les risques encourus et se contente d'illustrer la situation nette de la trésorerie centrale.

Ainsi, même s'il existe une méthode de facturation interne sophistiquée à savoir le « pool multiple/flux brut », si les taux de facturation ne reflète pas la réalité du marché des capitaux et ne prend pas en considération les spécificités de chaque agence, ils risqueront



de pénaliser celles qui ont une vocation de dépôts rémunérés ou d'engagements, puisque leurs taux de marge sont négatifs.

3) - Imputation du coût du siège :

Cette étude nous a permis de déduire que le montant du coût du siège imputé à certaines agences, selon une clés de répartition inadéquate, est trop exagéré. De même, peu de gérants d'agences maîtrisent la méthode de répartition de ce coût.

En effet, cette clés de répartition des charges dégagées par le siège doit être révisée et doit prendre en considération des critères objectifs d'imputation tels que la taille de l'agence, son emplacement et le nombre de comptes qu'elle gère. Ainsi, Cette clés, qui présente l'avantage de la simplicité, présente toutefois quelques limites qui seront détaillées ci-dessous:

- Le rapport :
$$\frac{\text{Nombre de reports agence (i)}}{\text{Somme des reports toutes agences}}$$

rend équivalentes toutes les opérations traitées au niveau du siège. Or, les efforts fournis par ce dernier en matière de délai de traitement et des charges y afférentes ne sont pas les même pour toutes les opérations. Par exemple, les opérations de l'étranger qui rapportent beaucoup aux agences concernées en terme de commissions, nécessitent plus de temps de traitement et de charges au niveau du siège, alors que les opérations courantes de versements ou de retraits espèces sont faciles et rapides et ne coûtent rien au siège.

- Dans le même ordre d'idées, les agences qui effectuent beaucoup d'opérations basiques⁴ à faible valeur ajoutée (opérations de caisse par exemple) sont fortement pénalisées, alors même que lesdites opérations ne nécessitent pas l'intervention des équipes du siège, comme en témoigne le tableau ci-dessous :

RUBRIQUES	Exemple 1		Exemple 2	
		(agence de proximité)		multi-marchés
PNB	15600 5289	4033 5108		
COÛT DU SIEGE	2716 2817	1171 2184		
R.NET COMPTABLE	5133	- 420	806	- 3840
REPORTS	245 740	254 896	105 998	197 627

- **Données réelles, 2003 en KDHS, retraitées pour des considérations du secret pro**
- **Nous avons repris juste les premières initiales des agences.**

⁴ Agence « B » et « Z » dans notre exemple.



- Le nombre de reports pris en considération prend en compte toutes les écritures comptables quelles que soient leurs natures. Ainsi, un état informatique fourni l'ensemble des reports réalisés par chaque agence que ça soient avec un code pair ou impair⁵. Ceci a pour effet de biaiser cette règle d'imputation surtout si l'on sait le nombre important des écritures d'annulation qu'une agence peut comptabiliser.
- Certaines charges d'exploitation incluses dans le coût du siège sont réparties sur tout le réseau bien qu'elles ne concernent que certaines agences (exemples : frais de communication de western union pour les agences ne commercialisant pas ce service, honoraires d'avocats pour les dossiers contentieux centralisés, coût de fonctionnement de la Direction Grande Entreprise ou la Direction Conseil et Ingénierie Financière pour les petites agences dont les dossiers rentrent dans les pouvoirs du gérant ou à la limite dans ceux de son directeur régionale, ...)
- Les agences de province supportent, au même titre que celles de Casablanca, le coût de fonctionnement du CSCI⁶, alors que ce centre ne traite que les opérations des Directions Régionales de Casablanca ;
- Le coût du portefeuille central est réparti sur tout le réseau, sachant pertinemment que chaque place de province compense aussi bien pour son compte que pour celui des autres villes du Royaume, sans que le coût afférent à cette opération ne soit réparti sur le reste du réseau ;
- A l'inverse, les coûts de fonctionnement des Directions Régionales ne sont pas répartis sur les agences qui y sont rattachées.

4) - Ratios de gestion moins adaptés à l'analyse de performance :

Nos responsables estiment que les ratios utilisés par notre TBG- R, d'ailleurs trop nombreux, ne reflètent qu'une image réduite du pilotage des performances des agences puisqu'ils se basent tous sur des indicateurs purement financiers. Ces derniers doivent être révisés périodiquement et complétés par d'autres ratios liés à des indicateurs de nature différente (implantation de nos agences, nature de la clientèle bordant leurs périmètres d'action, concurrence...).

4-1) - Problèmes liés à l'implantation du point de vente ainsi que sa gestion :

⁵Chaque écriture comptable est initiée par un code opération dont le chiffre est pair, et la même écriture peut être annulée par le code opération impair.

⁶Centre Service Clientèle à l'International.



Certaines agences sont structurellement déficitaires notamment les plus anciennes du réseau et n'arrivent pas à développer un niveau d'activité suffisant, leur permettant de rentabiliser leur exploitation.

Généralement, ces agences pâtiennent trois sortes de problèmes qui sont liés à leur implantation ou à leur gestion :

Positionnement faible par rapport à leurs localités ou à leur marché,

Secteurs d'implantation saturés où les perspectives de développement s'avèrent limitées,

Problème d'exploitation malgré des emplacements favorables et le potentiel certain de leur environnement direct, ce qui pèse lourdement sur leur R.B.E.

4-2) - Négligence du paramètre clientèle :

D'autres éléments qualitatifs ou encore « intangibles » tels que la satisfaction de la clientèle, la qualification et la formation du personnel sur la qualité du service personnalisé et l'accueil au quotidien sont écartés, de la liste des ratios disponibles sur le TBG, puisque les responsables s'intéressent plus aux résultats qu'aux processus.

Cette vision des choses peut apparaître efficace à court terme, mais à long terme, elle peut porter atteinte à la performance de l'agence ou de la Direction régionale (vu le nombre de comptes qui seront fermés, contrats de produits annulés, engagements provisionnés...).

4-3) - Insuffisance du paramètre concurrence :

Les renseignements actuels disponibles sur le positionnement de chaque agence, par rapport à sa concurrence, sont insuffisantes et nécessitent plus d'enrichissement notamment que le système d'information bancaire externe se caractérise par la transparence et l'abondance des informations exigées par le Groupement Professionnel des Banques marocaines (GPBM).

Cette perspective doit être exploitée au maximum afin de permettre à chaque responsable (Directeur Régionale, gérant d'agence ou responsable de marché) de réviser ses plans d'action et d'être plus réactif vis à vis sa concurrence en évaluant les



performances de son agence à une agence confrère présentant les mêmes spécificités afin de mener à bien des actions correctives.

Enfin, il est évident qu'un Tableau de Bord de Gestion ne peut jamais faire apparaître tous les indicateurs et toutes les informations essentiels pour assurer un meilleur suivi des performances de nos agences. C'est le rôle du contrôleur de gestion d'en choisir et de veiller à ce qu'ils soient révisés périodiquement. En outre, il est appelé à recueillir les avis et les suggestions des exploitants sur les données qu'ils estiment pertinentes à leurs actions.

Section 2 : Problèmes liés au régime actuel de l'organisation d'exploitation budgétaire et à la pertinence du suivi des frais d'exploitation



La méthode actuelle de fixation des budgets ainsi que le suivi approximatif des réalisations par les différents intervenants, ne favorisent pas la maîtrise des frais généraux et la réalisation éventuelle d'économies.

1) - Analyse de la procédure budgétaire actuelle

Elle démontre que les budgets fixés ne reflètent pas toujours les besoins réels aussi bien des agences que des centres budgétaires du siège.

1) - Fixation des budgets pour les centres budgétaires du siège :

Les budgets globaux sont fixés sur la base de la lettre d'orientation adressée par la Direction Générale. Avant l'année 2003, ces budgets ne prévoyaient pas la distinction entre la part dédiée au réseau et celle prévue pour les différents centres budgétaires du siège, ce qui ne permettait pas de déterminer des budgets par Direction ni de suivre l'évolution détaillée des consommations.

Ainsi, pour pallier cette déficience, des budgets par rubrique et par série de comptes ont été fixés pour chaque centre budgétaire et ce à partir de l'exercice 2003.

Toutefois, la procédure budgétaire des Directions du siège ne prévoit pas de budgets pour les « frais de réception » et « frais de déplacement », rubriques pourtant sensibles et aujourd'hui peu maîtrisées.

2) - Fixation des budgets pour le compte du réseau :

La fixation des budgets par agence repose sur une négociation préalable entre la Direction de la Logistique et les RRHL⁷ (responsable ressources humaines et logistique) de chaque direction régionale, dans un souci théorique de mieux cerner les besoins de chaque entité tout en respectant les orientations de la lettre de cadrage.

Cependant, la négociation engagée entre le réseau et la Direction de Logistique s'effectue sur la base des réalisations de l'exercice écoulé. Le budget fixé prévoit généralement une marge de progression extrapolée par rapport aux données de l'année N-1, sans pour autant tenir compte des dépassements enregistrés par certains guichets, et sans procéder à une analyse critique des réalisations par agence et par rubrique de frais d'exploitation.

⁷ Se chargeant de la gestion administrative et du personnel au sein des directions régionales.



De ce fait, les budgets de certains guichets sont augmentés d'une année à l'autre car ils sont négociés et fixés sur la base de dépassements antérieurs accumulés. Dès lors, ce procédé de fixation des budgets abouti à attribuer des budgets très divergents à des guichets ayant des caractéristiques comparables (effectif, nombre de clients, positionnement géographique, ...).

Exemples :

(Chiffres en KDHS)

<i>Catégorie</i>	Agence	<i>Rubriques</i>	2003	2003	2004
Agences de proximité	« E.F »	Fournitures de bureaux	10	18	20
	« C »		5 9 7		
Agences Multi-marchés	« B »	Entretien, réparation mobilier matériel de bureaux	30	20	30
	« N.P »		5 2 5		
	« M.G »	Téléphone	200	134	60
	« R.D.J »		120 116 100		
Agences Importantes	« M.P »	Frais de transport de fonds	550	368	450
	« F.V.N »		1.200 280 700		
	« S.A »	Fournitures informatiques	0	2	10
	« F.V.N »		0 6		50

- **Données réelles retraitées pour des considérations du secret professionnel.**
- **Nous avons repris juste les premières initiales des agences.**

II) - Suivi approximatif des frais généraux tant pour le siège que pour les agences

Il ne favorise pas la maîtrise des dépenses, d'autant plus qu'aucune mesure n'est prise vis à vis des entités en dépassement sur les budgets.

1) - Le suivi des frais généraux du siège et la méthode de répartition du coût

**d'insuffisances, que la Direction Financière a commencé de corriger :**

Le suivi budgétaire assuré avant mai 2003 présentait certaines insuffisances dont les plus importantes étaient les suivantes :

Les dépenses et les recettes réalisées au niveau du siège sont regroupées dans le même compte global du siège (relatif au code agence 22),

Difficulté d'identifier les centres budgétaires à l'origine des dépenses, notamment pour celles qui étaient réglées par le Département Immeuble et Matériel (D.I.M) pour le compte des autres directions, d'où l'impossibilité d'analyser les éventuels écarts;

Absence des budgets de fonctionnement par centre budgétaire, de même pour le suivi des réalisations ;

Le provisionnement mensuel des charges à passer ou à payer d'avance est établi sur la base du Budget proraté et ne permet de ce fait aucun suivi budgétaire efficace.

La définition approximative des séries de comptes de charges induit des imputations comptables erronées.

Manque de fiabilité des situations intermédiaires : Les provisions pour charges sont constituées sur une base estimative (absence d'une comptabilité fournisseur).

Retard dans l'exécution des travaux d'inventaire de fin d'année.

Autres dysfonctionnements relevés au niveau du système d'information et affectant la bonne appréciation des charges et produits :

Multiplicité des centres d'imputation des dépenses (caisse, comptabilité, Département Immeubles et Matériels « DIM », Direction des Ressources Humaines (D.R.H)).

Absence d'un système d'évaluation des stocks : Tout ce qui est acheté est considéré comme consommé.

Double travail effectué par le DIM et la Comptabilité : Le DIM établit, pour la partie qu'il gère, des fiches comptables qu'il reporte sur une main courante avant de les transmettre à la comptabilité pour saisie.

Dès lors, la Direction Financière a engagé un projet de refonte générale dont les principales actions correctrices réalisées se résument comme suit :



Elaboration d'un guide comptable des frais généraux, dont une version simplifiée a été diffusée au réseau ;

Fixation des budgets de fonctionnement pour tous les centres budgétaires du siège et mise en place d'un suivi des réalisations.

Afin de compléter ce nouveau dispositif, il convient désormais de finaliser (travaux en cours à la Direction Financière) l'affectation des charges initiées par certains centres budgétaires pour le compte des autres directions afin de calculer les consommations réelles de chaque entité (exemples : les billets d'avion réglés par le DIM ou encore les frais de réception supportés par la Direction de la Communication).

2) - La gestion des frais généraux du réseau souffre d'un manque de suivi de intervenants :

D'une façon générale, le suivi des frais généraux suscite peu l'intérêt des exploitants, dont l'attention est portée davantage, pour ne pas dire exclusivement, sur les encours (dépôts et engagements notamment).

Ainsi, le suivi des frais généraux assuré actuellement par les RRHL demeure très insuffisant et souvent inefficace eu égard aux anomalies rencontrées au niveau des agences. Ainsi, dans certaines directions régionales, la supervision se limite à la réception trimestrielle des justificatifs de dépenses émanant des différentes agences rattachées et leur acheminement vers la Direction de l'Inspection Générale (D.I.G) pour contrôle et centralisation, sans effectuer le moindre contrôle du bien-fondé des dépenses, de la conformité des procédures comptables, et du respect des Limites A Divers⁸ et des budgets attribués.

Le manque de suivi des RRHL s'illustre également au travers du retard considérable qu'enregistrent les envois des charges à la Direction de l'Inspection Générale. Cette situation persistante qui concerne la majorité des agences du réseau, démontre la faible visibilité des directions régionales tant en ce qui concerne les dépenses engendrées durant une période donnée que sur l'évolution des réalisations au niveau de ces guichets.

A leur niveau, les Directeurs Régionaux font preuve d'une très faible implication dans la gestion et le suivi des frais généraux, et sans commune mesure avec le suivi qu'ils effectuent en matière de réalisations commerciales (production, dépôts, engagements), déléguant totalement cette tâche aux RRHL, qui n'assurent pas convenablement ce rôle.

⁸ Plafonds à ne pas dépasser.



De son côté, la Direction de la Logistique se contente, de négocier les budgets annuels pour le compte du réseau sans intervenir dans le processus de suivi des réalisations et d'analyse des écarts. La participation de cette direction à la réunion du 25 de chaque mois organisée par la Direction Financière pour le suivi budgétaire, est d'ailleurs assez rare.

Devant cette situation, la Direction Financière a proposé la centralisation, pour le compte du réseau, du traitement de certaines charges, notamment les dépenses contractuelles. Ce projet permettra un meilleur suivi des charges, d'assurer un règlement à temps des dépenses et d'alléger les agences des tâches administratives y afférentes. En effet, l'abandon du suivi par les différents intervenants (responsables des Directions Régionales et gérants des guichets notamment) s'est répercuté négativement sur le processus de gestion de certaines charges, comme les frais de téléphone dont les factures de certaines agences sont restées impayées pendant plusieurs mois (dont certaines factures datant de 1999).

III) - Un pointage par échantillon des frais généraux du réseau et du siège détecter des anomalies relatives à l'initiation des dépenses, leur comptage et leur règlement :

La vérification par échantillon des frais généraux des services du siège et du réseau, a permis de constater certains dysfonctionnements qui entachent la gestion des différentes rubriques de charges et ne favorisent pas un suivi rigoureux des réalisations.

1) - Vérification des frais généraux du siège :

Les anomalies relevées pour les centres budgétaires du siège s'articulent essentiellement autour du non-respect du schéma comptable spécialement pour la rubrique des frais de transport. Ces mauvaises imputations comptables faussent l'analyse des réalisations et ne permettent pas d'en assurer un suivi exact.

Il convient également de noter que dans la majorité des cas, les pièces justificatives relatives aux frais de réception ne comprennent pas les noms des personnes invitées conformément à la directive en vigueur.

2) - Pointage par échantillon des frais généraux du réseau :

La vérification par échantillon des frais généraux du réseau au titre de l'exercice



2003, nous a démontré l'existence de plusieurs anomalies liées au non-respect des procédures comptables et instructions en vigueur et des dépassements de limites à divers.

Respect des schémas comptables Certaines charges ne sont pas comptabilisées dans les comptes appropriés, ce qui fausse toute analyse des réalisations et rend impertinente l'explication des écarts par rapport aux budgets. A noter que cette situation est d'autant plus intolérable que la Direction Financière avait déjà communiqué le guide comptable des frais généraux à tous les RRHL dans l'optique de généraliser son utilisation au niveau de tous les guichets rattachés. Or, il nous a été donné de constater que la majorité des gérants ne disposait pas de ce guide et continuait, de ce fait, de comptabiliser certaines charges de manière aléatoire.

Justificatifs des dépenses: pièces justificatives relatives aux dépenses d'exploitation, ne sont pas toujours envoyées par certaines agences, ce qui ne permet pas d'apprécier le bien-fondé de ces dépenses. De même, le remboursement des frais de réception ne prévoit pas l'indication des personnes invitées comme le stipule la Directive.

Délais de comptabilisation Plusieurs factures relatives à des charges d'exploitation ne sont pas comptabilisées dès réception. Ainsi, des dépenses, dont certaines concernent les frais de réception, sont comptabilisées dans l'exercice suivant.

Dépassement des limites à Divers (I, A, D, AD) ne sont pas toujours respectées par les agences, ces dernières engagent assez souvent des dépenses dépassant la limite autorisée sans solliciter l'accord préalable de la direction de tutelle. Ce constat a été effectué fréquemment pour les rubriques suivantes :

- L'entretien et réparation du mobilier,
- Les achats de fournitures de bureaux,
- Les rétrocessions d'agios.

Indemnité d'utilisation de la voiture personnelle Les règles liées aux indemnités d'utilisation de la voiture personnelle, concernant les petits déplacements en ville, ne permettent pas à la hiérarchie de s'assurer que les frais remboursés sont réellement justifiés. En effet, les gérants qui ne bénéficient pas de l'indemnité forfaitaire se font rembourser, selon les instructions, à hauteur de 50 dhs par déplacement. Or, aucune procédure n'a été prévue pour le suivi de ces frais et de surcroît les gérants se remboursent eux-mêmes par la caisse de leur point de vente. Dans la pratique, la majorité des gérants prélèvent donc systématiquement environ 1500 dhs par mois



(plafond communiqué verbalement par la Direction de Logistique) quel que soit le nombre de déplacements réellement effectués.

~~Dépenses décentralisées au niveau des agences~~ Certaines rubriques de charges sont décentralisées au niveau du réseau, c'est à dire que la dépense est initiée et réglée par l'agence elle-même. Cependant, chaque agence choisit son propre fournisseur, ce qui engendre des disparités dans les prix. De même, il a été constaté que la TVA n'est pas toujours récupérée, puisque certaines agences s'approvisionnent auprès de petits fournisseurs n'établissant pas de factures en bonne et due forme. Exemple : fournitures de bureaux et fournitures informatiques (principalement les tonners des imprimantes...).

~~Gestion des heures supplémentaires~~ La décomposition du compte « autres frais de transport » de l'agence « F.V.N » nous a permis de déceler un abus dans la facturation des heures supplémentaires au profit des employés de l'agence. En effet, certains agents bénéficiaient, **quotidiennement durant toute l'année y compris Dimanche** du remboursement des heures supplémentaires travaillées généralement **entre midi et 14H et entre 18H30 et 19H30** reportés sur les fiches de débit font état d'une surcharge de travail.

Pourtant, ces prétextes ont été contredits par le nouveau gérant de l'agence depuis octobre 2003, qui a assimilé ces pratiques à des mauvaises habitudes héritées par le personnel de cette agence. D'ailleurs, depuis le début de l'exercice 2004, ces abus ont été abandonnés sans gêner le traitement normal des opérations au niveau de cette agence.

Cette mesure correctrice va permettre une économie annuelle de 164 KDHS.

~~Gestion des avantages en nature~~ Depuis juillet 2003, le DIM a pris en charge la gestion des avantages en nature pour le compte du réseau. Ce rôle consiste à pointer les factures réglées, les comparer avec les plafonds autorisés et adresser un avis de crédit au profit des bénéficiaires à hauteur des droits accordés par type d'avantage, c'est à dire que tout dépassement est supporté par son auteur.

Pour ce faire, le DIM a pris attache avec les différents RRHL pour la remontée des informations sur les règlements effectués pour le téléphone, l'électricité, l'eau et le chauffage au profit des agents bénéficiaires.

Pourtant, il a été relevé à travers la vérification par échantillon des avantages en nature, que des agences continuaient de régler les quittances pour le compte de certains



agents, sans aucune remontée au DIM et sans que les plafonds autorisés ne soient contrôlés. Ainsi, les bénéficiaires en question se font rembourser en totalité quel que soit le montant des quittances, sans que les dépassements éventuels ne soient imputés sur leurs comptes.

Pour ces agents, le DIM ne reçoit pas les factures afférentes à leurs consommations puisque réglées au niveau des agences réciproques, ce qui ne permet pas de suivre les remboursements effectués, ni de repérer les dépassements éventuels.

Section 3 : Divers dysfonctionnements du système de contrôle de globalité.

L'analyse des performances des agences nous a conduit à concevoir une évaluation de l'ensemble du système de contrôle de gestion dont l'efficacité est conditionnée par la présence de trois règles de base essentielles :

- 1- Une décomposition claire et objective de la banque en centres de responsabilité;
- 2- Une comptabilité analytique fiable;
- 3- Une solution informatique.

Ainsi, si l'outil de mesure des performances des agences ne remplit pas efficacement son rôle, cela revient en grande partie au système existant de contrôle de gestion, et plus particulièrement à l'existence d'une démarche analytique inachevée, d'où la nécessité de traiter à la fois les dysfonctionnements du TBG-R et du système en sa globalité.

1) - Un seul tableau de bord pour tous les responsables :

La partie du TBG-R relative au suivi des dépôts et engagements est la seule qui distingue entre les données du compartiment de la clientèle commerciale (entreprises) et celles du compartiment de la clientèle des particuliers, alors que le compte d'exploitation ne présente pas cette possibilité.



Un tel regroupement de résultats peut amener à subventionner les évolutions négatives d'un compartiment par celles positives de l'autre.

De même, une autre insuffisance liée à la gestion de réalisation des objectifs par exploitant a été soulevée. En effet, il va sans dire que la détermination des objectifs par agence est l'ultime moyen permettant de suivre ses réalisations. Néanmoins, il est à souligner que l'absence d'une déclinaison des objectifs par exploitant (gérant / Second / Chargé de Clientèle Privée de la même agence) ne permet aucunement de se rendre compte des résultats, et par conséquent des efforts, de chacun d'entre eux.

Par ailleurs, et afin d'avoir une vision plus fine sur la valeur ajoutée de chaque intervenant dans le résultat de l'agence, il est indispensable de perfectionner le système de détermination des objectifs en fixant des objectifs personnels, assignés à chaque exploitant afin de s'apercevoir de l'apport de chacun d'entre eux.

II) - Un système de comptabilité analytique incomplet :

La question qui se pose à chaque fois que l'on parle d'un système de contrôle de gestion est l'existence et la pertinence d'un système de comptabilité analytique.

Actuellement, les coûts standards des opérations courantes effectuées au niveau des agences sont établis par unité de temps (UT) et unité monétaire (UM), c'est à dire que le coût unitaire d'une opération est de (UT x UM). Cependant, les coûts indirects facturés par le siège ne sont pas valorisés et ils sont pris en vrac sans une préalable connaissance de la direction, du service ou du département du siège origine et initiateur de ces coûts. Aussi, toutes ces charges sont comptabilisées dans des comptes uniques et généraux ne pouvant ainsi faire apparaître la part relative à chaque entité.

En effet, il n'existe aucune procédure qui décrit le découpage de notre banque en centres de responsabilités obéissant à des normes spécifiques et des objectifs propres. Ainsi, les dépenses sont liquidées sans avoir la possibilité d'identifier quelle direction est à l'origine de la dépense, ce qui rend difficile la répartition analytique sur les entités du siège et par la suite sur nos agences.

Aujourd'hui, les pratiques au sein du contrôle de gestion demeurent limitées et entendent prévoir, dans les jours qui viennent après l'instauration de notre actuel système



informatique « SIGMA », ce découpage avec tous les moyens et les outils efficaces à la gestion desdits centres.

III) - Système Informatique Inefficace :

Le système informatique présente aujourd'hui des entraves envers la bonne marche du contrôle de gestion. En effet, notre Direction des Systèmes d'Informations accuse un retard pour la production des états informatiques, d'ailleurs peu fiables et ne répondent pas efficacement aux besoins du contrôle de gestion. Ce dernier est souvent obligé à procéder à des retraitements, ce qui se répercute souvent sur les travaux de présentation d'informations en temps réel et opportun pour la prise de décisions.

IV) - Non efficacité de la liaison entre la fonction organisation et la fonction gestion :

La fonction organisation est assurée par la Direction de Projets et de l'Organisation (DPO). Cette dernière prend en charge tout ce qui est procédure et gestion de projets bancaires après accord final de la Direction Générale. Toutefois, l'organisation ou la réorganisation sont suivies de l'apparition ou la disparition d'un centre de responsabilité.

Or, à ce niveau, le contrôle de gestion fournit à un réel support technique ; la connaissance des frais par entité de travail d'une part, des coûts opératoires d'autre part, est indispensable à toute démarche recherchant une simplification des circuits de traitement et un accroissement de la productivité.

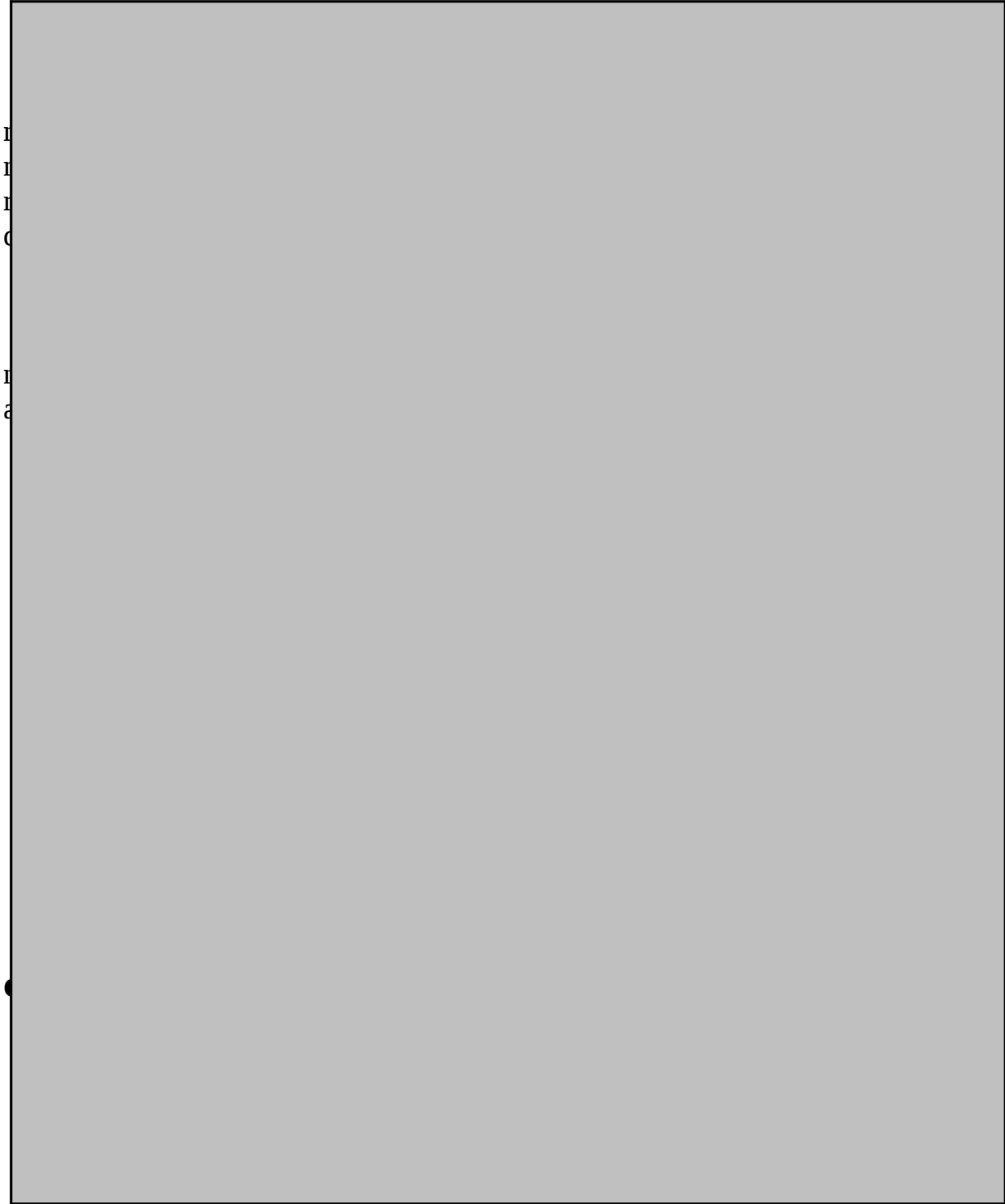
Cette dernière est considérée comme la variable clés pour l'amélioration du résultat d'exploitation, ce qui importe donc de s'assurer à différents niveaux de l'organigramme de la banque, que les ressources nécessaires existent et sont utilisées avec efficacité par une limitation de la croissance des frais généraux et une meilleure affectation des moyens.

La question qui se pose alors est le rôle du contrôle de gestion dans ce circuit.



SGMB


Actuellement, il n'assure pas cette fonction d'analyste de la valeur des activités génératrices de frais généraux. Or, le souci de la Direction Générale est la suppression des activités consommatrices de ces frais ou la rationalisation des circuits de traitement des opérations liées à ces activités. Ces frais sont très importants et peuvent dégrader le résultat net annuel des agences.



I
I
I
C

I
a

tre démar



CHAPITRE III:

**METHODOLOGIE POURSUIVIE
AFIN DE MIEUX CERNER LES
PERFORMANCES DES AGENCES**



Section 1 : Elaboration d'un modèle d'une agence norma

1) - Définition des agrégats d'exploitation d'une agence normative :

1) - Principe de notre démarche :

L'examen des agences les moins performantes du réseau va porter sur tous les guichets ouverts depuis 1997, dont les chiffres n'ont pas atteint un niveau satisfaisant comparativement à des référentiels historiques qui seront définis en interne dans le cadre d'une étude désignée sous le terme d'agence normative.

En effet, cette démarche a pour objet la conception des dits référentiels qui schématise d'une manière plus représentative l'évolution moyenne des résultats d'une nouvelle agence durant ces cinq premières années d'activité, en tenant compte de la spécificité socio-économique de son environnement direct.

Ainsi, la conception de ce modèle, qui cible surtout les guichets de proximité, va être tirée des réalisations effectives de toutes les agences qui ont moins de 5 ans d'activité et qui ont été regroupées en fonction de l'homogénéité de leurs conditions d'exploitation.

2) - Spécificités socio-économiques des agences :

Pour satisfaire l'homogénéité des conditions d'exploitation des agences objet de notre étude, nous allons procéder à la définition de plusieurs zones d'exploitation géographiques homogènes qui présentent des caractéristiques économiques comparables en ce qui concerne leur potentiel de développement, la composition de leurs tissus économiques, la prépondérance du rôle joué par certains secteurs d'activité dans leur vie économique (Agriculture, industrie, tourisme, services, etc.), les traits communs aux catégories socioprofessionnelles formant leur portefeuille de clientèle privée...

Ainsi, le croisement des critères cités ci-dessus va permettre de distinguer trois environnements socio-économiques différents, à savoir :



La région CASA-RABAT-TANGER qui regroupe toutes les ouvertures effectuées sur cet axe et affiliées aux Directions Régionales de CASABLANCA, RABAT et TANGER ;

La région SUD qui regroupe les agences affiliées aux Directions Régionales MARRAKECH et AGADIR, dont le potentiel de développement est intimement lié au comportement de certains secteurs déterminants, notamment le tourisme ;

La région CENTRE/ORIENTAL qui regroupe les agences des Directions Régionales FES et OUJDA.

Sur le plan technique, la superposition des agrégats des agences appartenant à un environnement économique donné, par année de réalisation (allant de la 1ère à la 5ème année) va permettre de calculer des moyennes, par exercice d'exploitation, qui peuvent constituer des normes représentatives au vu de chiffres déjà réalisés par des agences comparables.

Par ailleurs, pour neutraliser l'effet de certaines distorsions qui risquent de biaiser le modèle, nous allons procéder à quelques corrections, notamment :

- L'élimination des ouvertures qui n'étaient en réalité que de simples délocalisations ou des agences qui ont connu des transferts significatifs de portefeuille.
- La correction des frais du personnel supportés par certaines agences, qui étaient surévalués puisqu'ils supportaient la rétribution d'agents ne faisant plus partie de l'effectif de ces guichets.
- La correction de quelques données qui étaient générées avec des erreurs flagrantes en 2002, notamment les commissions, les impôts et taxes, etc.
- La projection dans l'avenir (entre 2 et 4 ans) des données de quelques agences des zones SUD et ORIENTAL en vue d'avoir un échantillon plus complet et des moyennes plus représentatives.



Ainsi, la constitution des données de l'agence normative devrait permettre d'apprécier l'efficacité commerciale de n'importe quel nouveau guichet en le comparant à la moyenne des agences d'une même maturité appartenant au même environnement de référence.

La simplicité du modèle fera de lui une maquette qui fonctionne d'une manière glissante et qui peut être actualisée à la fin de chaque exercice en rajoutant les ouvertures de l'année, les nouvelles données des agences ayant 4 ans et moins d'activité, et en éliminant les données des agences qui existaient déjà depuis 5 ans et qui seraient à leur 6ème exercice.

De même, il est possible d'apprécier l'incidence du coût de l'investissement et des frais d'exploitation sur le résultat des agences et de ressortir les éventuels écarts pouvant exister par rapport aux normes définies.

Enfin, en s'alignant sur les réalisations standard de l'agence normative, les nouveaux guichets doivent atteindre leur seuil de rentabilité au bout de la troisième année. Au-delà de cet exercice, ces repères vont servir à évaluer l'efficacité commerciale des agences durant leur phase de lancement, puisque bien que dégagant des résultats nets excédentaires, ceux-ci puissent être inférieurs aux moyennes observées dans le réseau.

3) - Données commentées de la réalisation de ce modèle :

La définition des agrégats d'exploitation d'une agence normative a permis de déceler les guichets les moins performants parmi toutes les ouvertures effectuées durant les cinq dernières années et de confirmer l'important retard accusé par certaines anciennes agences structurellement déficitaires.

Situation des anciennes agences : Plusieurs agences anciennes n'arrivent à atteindre le seuil de rentabilité cible de 3 ans communément retenu pour les nouvelles ouvertures⁹.

Les principaux guichets concernés sont :

⁹ Le même seuil est adopté par les confrères



AGENCES				PNB	RBE	RNC
« P.M »	nov-94	14008	14069	2291	1548	310 ¹⁰
« M.D »	juin-93	26350	9024	1781	1231	- 644
« I »	juin-77	39700	13000	1755	1086	62
« H.H »	déc-95	25259	12351	1746	1075	- 2298
« M.R »	déc-84	25139	6397	1528	983	- 1344
« J »	oct-85	21839	12235	1440	860	- 1856
« B' »	mars-95	19023	9662	1481	760	- 2740
« M.A »	juin-79	31860	4470	1151	640	- 1206
« F.M »	août-87	8228	5242	821	501	- 138
« M.M »	déc-87	15367	4215	857	463	- 1970
« A.H »	oct-88	11390	3884	670	163	- 320

- **Données réelles retraitées pour des considérations du secret professionnel.**
- **Nous avons repris juste les premières initiales des agences.**

Au sein de cette sélection apparaissent plusieurs catégories de guichets présentant des caractéristiques communes :

- Des agences souffrant d'un problème de positionnement par rapport à leur localité « A.H » ou à leur marché « F.M » et « M.E.A ».
- Des agences opérant dans un secteur saturé, où les perspectives de développement s'avèrent limitées « M.R », « M.M » et « J ».
- Des agences très mal exploitées malgré leur emplacement favorable et le potentiel certain de leur environnement direct « B' », « H.H », « M.D » et « P.M ».

Par ailleurs, il faut noter qu'outre ces problèmes affectant le développement de l'activité de ces guichets, ceux-ci ont pour la plupart déjà souffert d'une mauvaise gestion des risques malgré la grande faiblesse des volumes d'engagements gérés. Ce qui a fortement contribué à la compromission de leur chance de rentabilisation.

Ainsi, à titre d'exemple, les agences « H.H », « M.R » et « B' » ont respectivement provisionné 796 KDHS, 712,5 KDHS et 694,5 KDHS d'engagements en 2002 et, dans une moindre mesure, les agences « M.D », « M.M » et « M.E.A » avec respectivement 492 KDHS, 410 KDHS et 375 KDHS.

¹⁰ Il s'agit du premier résultat excédentaire du guichet après 8 ans d'exploitation.



Outre cet impact direct sur le RBE, cette évolution disproportionnée du volume des engagements contentieux ampute également le PNB de ces agences puisqu'une bonne partie de leur encours d'engagements devient improductive en agios tout en continuant de supporter un coût de refinancement¹¹ important.

L'appréciation des résultats des agences ouvertes depuis 1997 à agrégats d'une agence normative a permis de sélectionner un n important de guichets dont la rentabilité n'évolue pas encore de satisfaisante L'objet de cette analyse est d'essayer de prévenir par anticipation les agences qui risquent de connaître dans l'avenir des problèmes de rentabilité, ou celles dont les indicateurs d'activité ne sont pas suffisamment développés pour leur permettre d'atteindre leur seuil de rentabilité au bout de la troisième année d'exercice.

Pour cela, nous avons défini des agrégats d'exploitation d'une agence normative pendant ses cinq premières années d'exercice, en tenant compte des spécificités socio-économiques de chaque agence.

Données des agences normatives par région :

Agence normative de l'axe Casablanca – Tanger :

Dépôts moyens cumulés	4274 8969	12449		13461	16645
Engagements moyens cumulés	1231 3357	6133		7033	9749
PNB moyen	284 644	952		1130	1385

¹¹ Effet négatif de l'immobilisation des fonds.



SGMB

Frais de personnel	133 177 177			177	177
Frais d'exploitation	88 79 85			102	104
Impôts et taxe	11 22 28			47	19
RBE avant amortissements	53 367 662			805	1086
Amortissement	100 100 100			100	100
RBE	- 47	267	705	705	986

Agence normative du secteur SUD :

Dépôts moyens cumulés	3637 8307	11704		15061	16944
Engagements cumulés	1035 4238	5990 7313			8588
PNB moyen SUD	380 804 1175	1369			1497
Frais de personnel	133 177 177	177			177
Frais d'exploitation	88 79 85	102			104
Impôts et taxe	11 22 28	47			19
RBE avant amortissements	149 527 885	1044			1197
Amortissement	75 75 75	75			75
RBE	74 453 810	969			1123

Agence normative du secteur ORIENTAL :

Dépôts moyens cumulés	4713 6938	9719 11927			13598
Engagements cumulés	562 1346	2136 2919			3617
PNB moyen ORIENTAL	249 434 606	731			901
Frais de personnel	133 177 177	177			177
Frais d'exploitation	88 79 85	102			104
Impôts et taxe	11 22 28	47			19
RBE avant amortissements	18 157 316	406			601
Amortissement	75 75 75	75			75
RBE	- 57	83	241	331	526

Les principaux constats tirés de l'analyse de ces modèles :

L'analyse de l'évolution des agences normatives des trois zones distinguées nous permet de conclure que la région SUD (Marrakech-Agadir) dispose du plus important potentiel en terme d'extension du réseau, suivi de l'axe Casa-Tanger qui présente également un potentiel important et permet la rentabilisation des nouvelles implantations au bout de leur troisième année d'activité.



En dernier lieu, arrive la zone du Centre et Oriental dont les indicateurs de rentabilité ont été tirés vers le bas par les faibles performances des agences de la place de « M », ce qui réduit significativement le potentiel de la région et justifie moins l'engagement de nouvelles implantations du moins à court et à moyen terme.

Ainsi, de la lecture du tableau qui reprend la sélection des agences qui ont sous-performé par rapport à leur agence normative de référence, il ressort que :

Sur 38 ouvertures effectuées sur l'axe Casa-Tanger depuis 1997, 19 guichets affichent des indicateurs de rentabilité en deçà des standards normatifs (soit 50%),

Ce rapport est de deux sur cinq pour la région « Centre-Oriental » (40 %),

Et seulement trois sur huit pour les ouvertures effectuées dans la zone SUD (soit 37%).

Les investigations menées sur le terrain nous ont permis de relever que l'insuffisance de la rentabilité des agences en question puise ses origines dans trois facteurs essentiels, à savoir :

L'effet pénalisant de certains locaux et emplacements,

l'inadéquation des moyens humains,

Et le déficit d'animation et d'encadrement des nouvelles ouvertures.

II) - Constats de l'étude :

1) - Le mauvais choix de certains locaux ainsi qu'un agencement inapproprié sérieusement le développement de l'activité des nouvelles agences :

Conformément à ses orientations stratégiques, la banque s'est engagée depuis 1998 dans un vaste plan de développement du réseau, en misant sur une forte action de maillage et sur l'amélioration de la couverture de ses marchés.

Cependant, le choix de certains emplacements s'avère aujourd'hui contestable au



vu des réalisations des points de vente en question rapportées au potentiel des secteurs d'implantation et au coût de l'investissement.

A) - Une mauvaise évaluation du choix d'emplacement d'une agence constitue pour son développement :

Ainsi, il a été constaté que les faibles résultats enregistrés au niveau de certaines agences du réseau trouvent une partie de leurs origines dans :

Le mauvais choix du secteur d'implantation (secteur potentiellement peu porteur).

Le mauvais choix de l'emplacement au sein du secteur (secteur intéressant mais l'emplacement est inadapté).

Le mauvais choix du secteur d'implantation d'une agence entrave le développement de son activité :

- Implantée dans un secteur dont le potentiel est très modeste, les agences « M.Z » et « M.P » n'ont pas réussi à assurer un développement soutenu de leur activité.
- L'activité de l'agence « M.Y.S » est peu développée en raison de la difficulté de son secteur d'implantation et de sa grande proximité des autres agences Société Générale (« R.N » et « O »). Deux ans après son ouverture, l'agence a enregistré un PNB de 337 KDHS contre 643,66 KDHS pour une agence normative.

Handicapée par son emplacement peu judicieux, se situant au milieu de plusieurs agences Société Générale (« O.E »; « D.E.H »; « S ») et couvrant la partie périphérique du quartier où elle est implantée, l'agence M.L a accusé dès la première année un retard de 127 Kdhs en terme de PNB, soit un PNB de 157 Kdhs contre 284 Kdhs réalisé par l'agence normative de référence.

- Implantée dans un secteur en déclin, où plusieurs commerces ont déjà fermé leurs portes et dont le potentiel de la population est très modeste, l'agence « A.E » est en plus défavorisée par sa grande proximité des agences Société Générale anciennement ancrées dans leur périmètre telles que l'agence « L » et « O.S ».

Par conséquent, les résultats escomptés d'une telle ouverture ne peuvent être



réalisés, surtout après le large retard pris durant sa première année d'exercice, soit un PNB de l'ordre de 135 Kdhs contre un PNB normatif de 284 Kdhs.

- En raison d'un emplacement peu favorable, couvrant un secteur peu porteur, et de sa grande proximité de plusieurs agences Société Générale (« M », « D », « R.P.E »), l'agence « A » n'a pas réussi à développer une activité propre à son secteur d'implantation, puisque l'essentiel de son portefeuille est constitué de clients démarchés dans des secteurs lointains.
- Couvrant un marché très difficile, l'agence « A.H » est également handicapée par son incapacité à approcher le segment des MRE qui constitue 40% de la population globale de la place et à développer les opérations de change de devises qui constituent les principales sources de produit pour les banques de la place.

Dans la même optique, l'absence de vision à moyen et long terme sur l'évolution de certaines zones d'implantation a conduit certaines agences au statu quo, en raison de la saturation de leur périmètre d'action. Ainsi, plusieurs guichets n'arrivent plus à développer leur niveau d'activité et, par-là, leur rentabilité, c'est le cas notamment des agences « F.M », « M.M », « K.T », « S.S », « M.R », etc.

Le mauvais choix du positionnement de certaines agences, alors même que leur d'implantation est potentiellement porteur, constitue un obstacle pour leur dével

Certains guichets éprouvent des difficultés à assurer un développement continu de leur activité et de leur rentabilité, en raison du mauvais choix de leur positionnement, malgré le potentiel intéressant de leur secteur d'implantation. A cet égard, deux exemples peuvent être cités :

- L'agence « M.E.A », peu visible en raison de son retrait de l'artère principale, éprouve des difficultés à défendre sa part de marché.

En effet, avec un PNB de l'ordre de 767 KDHS, l'agence qui compte 23 ans d'activité n'a même pas encore atteint les agrégats moyens d'une agence qui en a cinq, et ce malgré le potentiel offert par cette partie de la ville.



- L'agence « L' », dont le positionnement actuel est totalement décalé du centre d'intérêt du quartier qu'elle couvre (récemment investi par la BCM et le CDM). De même, cette agence couvre beaucoup plus le quartier « O », déjà investi par trois agences Société Générale, que le quartier « L' » proprement dit et dont le potentiel demeure inexploité car échappant complètement à son champ d'action .

B) - L'agencement peu rationnel des locaux d'une agence perturbe son bon fonctionnement et entrave l'extension de son activité :

L'agencement d'un point de vente qui concilie un espace accueillant et en même temps ergonomique augmente l'attraction d'une clientèle nouvelle et, par-là, le développement de l'activité.

En effet, la clientèle grand public lie souvent l'image de l'agence à l'importance et la qualité de l'institution qu'elle représente.

Cette étude a permis de relever plusieurs déficiences concernant l'agencement des locaux :

Agences dont le développement est freiné par l'exiguïté, la vétusté ou le mauvais agencement des locaux :

- L'agence « M » dont l'exiguïté des locaux constitue actuellement un handicap pour son développement.
- Disposant d'une identité visuelle non conforme à celle en vigueur dans le réseau, l'agence « J » est également défavorisée par l'étroitesse des bureaux du gérant et du Chargé de Clientèle Privée (CCP) qui ne confèrent aucun confort pour la clientèle.
- L'état du local de l'agence « A.H » et son agencement vétuste ont amplifié les difficultés du guichet déjà handicapé par son emplacement et par l'insuffisante qualité de son personnel.
- L'exiguïté du bureau du gérant dû au mauvais agencement du local de l'agence « R » ne fournit pas des conditions satisfaisantes pour le traitement de la clientèle et donne à l'agence l'image d'un petit guichet, ce qui peut nuire à sa croissance.



Les agences dont le fonctionnement est perturbé par les multiples travaux de réaménagement qui surviennent parfois peu de temps après leurs livraisons définitives:

- Faisant déjà l'objet d'un transfert en raison du mauvais choix du local initial (décalé par rapport au centre d'intérêt de la ville et qui a fait perdre un temps très précieux à l'agence pour percer dans son marché), l'agence « B' » a connu, juste après sa réouverture, des travaux de réaménagement pour la doter d'une salle de coffres pour la clientèle qui n'était pas prévue dans le plan initial.

Sur le même registre, d'autres agences devront connaître dans l'avenir des perturbations induites par le mauvais choix des locaux ou du positionnement. C'est le cas notamment :

- De l'agence « S.G » dont l'exiguïté des locaux¹² devrait constituer, à terme, un handicap certain à son développement.
- De l'agence « M.M' » qui risque de voir sa bonne croissance durant les deux premières années s'estomper au vu de la construction de nouveaux immeubles sur le terrain nu en face de l'agence. Ainsi, celle-ci sera complètement cachée et devra être délocalisée sur le grand boulevard pour maintenir un bon rythme de croissance.

Les agences dont le coût d'investissement est surdimensionné par rapport au potentiel de la place :

- En dépit de l'importance de son coût d'investissement, les réalisations de l'agence « P » semblent loin des objectifs attendus, en raison de son emplacement peu judicieux et de sa grande proximité des autres agences Société Générale. Ce constat est confirmé par le fait que d'autres guichets (tels que « G », « A.M », etc.), ouverts la même année, ont réalisé des résultats nettement meilleurs, alors que leurs coûts d'investissement sont largement inférieurs de celui de l'agence « P ».

Les agences pénalisées par un coût d'investissement supplémentaire, alors que l'investissement initial est insuffisante :

- L'agence « H.H », qui malgré ses faibles performances devra encore supporter un coût d'investissement supplémentaire lié au revêtement de sa façade en marbre.

¹² Le choix avait porté sur un local de 60m² alors que les possibilités de choisir un local plus approprié étaient abondantes.



- L'agence « M.R » qui, au vu de la saturation de son secteur d'activité, ne méritait pas une extension sur le local mitoyen.

Qu'il s'agisse d'un emplacement peu pertinent ou d'un mauvais choix des locaux et des agencements, ces erreurs d'appréciation ont souvent un impact négatif sur le développement de l'activité des agences. Elles traduisent l'existence de failles dans le processus d'ouverture des nouveaux guichets auxquelles il convient de remédier.

A cet égard, il est important de signaler que l'instruction en vigueur relative aux étapes de concrétisation des implantations, présente des pistes d'amélioration.

2) - L'inadéquation des moyens humains constitue incontestablement un facteur de développement commercial d'un point de vente :

Le volet « moyens humains » revêt une importance particulière dans le niveau de performance commerciale atteint par un point de vente.

A cet effet, nous avons relevé deux déficiences relatives à la gestion des moyens humains qui affectent directement les réalisations commerciales et le niveau de rentabilité des agences :

Le profil des gérants affectés est incompatible avec les caractéristiques des points de vente dont ils ont la charge, notamment pour les nouvelles ouvertures.

La dotation en effectif des plans qualitatifs et/ou quantitatifs, ne prend souvent pas en considération les besoins réels de l'agence, en phase avec les objectifs qui lui sont assignés.

A) - L'affectation de gérants n'ayant pas le profil adapté est à l'origine des faibles performances de plusieurs agences, particulièrement les nouvelles implantations

L'inadaptation entre le profil des gérants et les postes occupés revêt plusieurs formes :

Sens commercial peu développé de plusieurs gérants, notamment où les agences en phase de démarrage ou de lancement ont fortement besoin d'un commercial agressif, celles-ci sont confiées à des gérants qui ont un faible penchant pour la démarche

¹³ Pour des considérations du secret professionnel, on va utiliser « Xi » pour les noms des gérants.



et la prospection. C'est le cas notamment des agences : « H.S » (M.X1), « B'' » (M.X2), « M.R » (M. X3), « S » (M.X4), « B' » (M.X5), etc.

Inadéquation entre le profil du gérant et les particularités du point de vente
l'inadaptation des profils concerne plusieurs gérants dont l'apport s'avère souvent inefficace au vu des décalages existants par rapport aux conditions d'exploitation réelles des agences. Les cas les plus marquants à ce titre sont ceux du gérant de l'agence « O.I.N » (M.X6), qui s'obstine à vouloir développer la CLICOM dans une agence de quartier au risque d'empiéter sur le territoire limitrophe de l'agence multimarchés « O », ou encore du gérant de l'agence « M.R » (M. X7), qui est incapable de placer des crédits dans une agence implantée au sein d'une zone industrielle, et spécialement dédiée à cette activité.

Efforts insuffisants de la part de certains gérants
L'absence d'implication est ressentie chez certains gérants qui ne s'engagent pas suffisamment pour le développement de leur fonds de commerce : Cas de (M.X8) au niveau de l'agence « B'' » et avant à l'agence « M.A », de (M. X9) à l'agence « M.E.M », de (M.X10) à l'agence « B' », de (M.X11) à l'agence « K.S »....

Première expérience de certains gérants dans le poste
Lorsqu'ils arrivent dans des fonctions administratives ou de support, ces gérants présentent souvent une réticence en matière de prise d'engagements et éprouvent une difficulté de conciliation entre leur penchant administratif et leurs nouvelles responsabilités commerciales. Cas de (M.X12) à l'agence « E.F », de (M. X13) à l'agence « M », de (M.X14) à l'agence « E.H ».... S'il est vrai que certains de ces gérants arrivent au fil du temps à dépasser ce handicap, il n'en demeure pas moins que cette phase d'adaptation (qui peut durer très longtemps dans certains cas) se fait au détriment du développement de l'activité de l'agence.

Le remplacement touchant les gérants des points de vente en phase de lancement affecte la continuité des relations avec la clientèle
Lorsque cette opération s'accompagne d'une dégradation de la qualité des remplaçants. L'exemple le plus édifiant en la matière est celui de l'Agence « B'' » qui, après un démarrage satisfaisant, a connu une forte dégradation de son activité suite à la succession de deux gérants de profils différents qui n'ont pas su exploiter convenablement les potentialités certaines de ce secteur (les bonnes performances des agences « M' » et « G » installées récemment dans les quartiers avoisinants, renseigne sur l'ampleur du manque à gagner au niveau de ce point de vente).

Il est établi que le profil des gérants est un facteur déterminant dans le lancement et le développement des nouvelles ouvertures. D'ailleurs, il a été démontré par le passé que sa défaillance a eu des incidences très négatives sur l'évolution de certains guichets qui, malgré leur forte ancienneté, n'arrivent pas à percer dans leurs marchés et à rentabiliser



leur exploitation. Les exemples suivants illustrent ce constat :

La faible agressivité commerciale de certains gérants a hypothéqué le développement commercial de certains guichets. Cas des agences « M.A » (M.X15), « H.H » (M. X16) et « E.H » (M.X17).

La frilosité en matière d'octroi des crédits a condamné le développement des engagements de certains points de vente. Cette tendance s'illustre par exemple au niveau de l'agence « H.H » (où le gérant est peu enclin au montage des dossiers Clicom, Clipro), et des agences « M.A » et « B' ».

~~B) - À côté déficiences en matière de choix des gérants, la dotation des agences également certaines imperfections, particulièrement dans les nouvelles impla~~

Les défaillances grevant les affectations, sur les plans qualitatifs et quantitatifs, handicapent souvent le démarrage des nouvelles ouvertures et le développement de leurs activités.

~~L'affectation de nouvelles recrues, sans formation préalable, emp~~
~~jouer pleinement son rôle commercial~~, la phase d'ouverture d'un guichet est extrêmement importante, dans la mesure où les clients ont fortement besoin d'interlocuteurs formés et rodés, à même de leur procurer une bonne qualité de service. Cependant, on constate le plus souvent l'affectation de nouvelles recrues sans formation, dans les nouveaux points de vente. Plusieurs cas illustratifs peuvent être cités :

Affectation de nouveaux guichetiers fraîchement recrutés aux agences « R.P.E », « B'' », etc.

Remplacement des deux guichetiers licenciés de l'agence « B' » par deux nouvelles recrues.

Dotation des agences « D » et « R.P.E » de Chargé de Clientèle Privée (C.C.P) de faible rendement, incapables d'entreprendre des initiatives commerciales.

Ce facteur ampute significativement l'action commerciale du gérant qui passe plus de temps à superviser ses collaborateurs pour des opérations élémentaires au lieu de se



focaliser sur le développement commercial de son point de vente.

L'absence de structure favorisant le développement commercial

d'abord signaler l'inexistence d'une structure type au niveau des nouveaux guichets. Certains sont composés d'un gérant et deux guichetiers, d'autres d'un gérant, un Chargé de Clientèle Privée (CCP) et un guichetier alors que d'autres sont composés d'un gérant, un second généraliste (un gradé classe III et plus) et un guichetier.

Globalement, exception faite des gérants, le reste de l'équipe ne participe que très faiblement au développement de l'activité de l'agence par défaut de préparation et de disponibilité puisque les Chargés de Clientèle Privée (CCP) affectés aux agences à trois personnes se chargent davantage des opérations d'arrière guichet que des opérations commerciales. Cas par exemple des agences « R.P.E » et « R » (où l'apport commercial des CCP est limité), des agences « P » et « S » (avec un faible apport des seconds)...

En outre, même dans les anciennes agences, le manque d'implication de l'équipe dans l'action commerciale, faute d'encadrement suffisant de la part des gérants, ne favorise pas le développement de leurs réalisations, surtout en matière de placement des produits et d'équipement des clients. C'est le cas notamment des agences « J », « I », « O.T », « B' » et d'autres où les CCP ne jouent presque aucun rôle commercial, vu leur confinement dans des tâches administratives.

Faible réactivité des structures hiérarchiques (Direction Régionale fonctionnelles (Direction des Ressources Humaines, Direction de Logist

suivi des effectifs. Les départs et les mutations constituent souvent un handicap à la bonne marche des agences, surtout lorsque les instances décisionnelles tardent à effectuer les remplacements nécessaires. Certains nouveaux guichets ont même été contraints de fonctionner avec deux agents seulement pendant plusieurs mois. Ce qui rend la sécurité des locaux très précaire et ne favorise pas l'initiative commerciale (sortie de démarche, visite à la clientèle, etc.).

Quelques exemples édifiants peuvent être cités dans ce sens :

Non remplacement à ce jour ¹⁴ de (M.X18), gérant démissionnaire de l'agence « A.R » depuis Octobre 2003 ;

¹⁴ A la date du 30/07/2004



Non remplacement du CCP de l'agence « R.P.E » absente pour un congé de maternité.

CCP démissionnaires non remplacés dans les agences « M.A.M » et « B'' », etc.

Guichetier muté de l'agence « B''' » et celui licencié de l'agence « S.M » , non remplacés, etc.

Fréquence des congés de maladie de (M^{me} X19), affectant le fonctionnement de la nouvelle agence « L' » (agences à 3 agents).

A noter que cette situation ne concerne pas que les nouvelles implantations : Les anciennes agences, concernées par des mutations ou des départs, se résignent à réserver la majorité de leur effectif pour l'écoulement des traitements quotidiens, au détriment du développement commercial.

Cette déficience dénote une application restrictive des recommandations de limitation des recrutements et de l'exploitation des moyens économisés après le déploiement de notre nouveau système d'information. En effet, pour certains profils tels les guichetiers payeurs par exemple, l'urgence du besoin et l'indisponibilité d'agents de remplacement pouvant assumer cette fonction auraient imposé parfois le recours urgent au recrutement.

Absence d'une approche dynamique en matière d'allocation des ressources humaines L'évolution du portefeuille des agences et de leurs activités ne s'accompagne pas d'un renforcement quantitatif et/ou qualitatif des équipes, ce qui se répercute sur la qualité du service et d'accueil rendus à la clientèle. Cas des agences « P.M », « L''' » et « D.E.H », dont l'effectif devient incompatible avec leur niveau d'activité élevé.

L'absence d'anticipation des besoins prévisionnels de la banque : nouvelles ouvertures. Ainsi, plusieurs affectations ont été faites à la hâte sans aucune préparation préalable, ce qui a significativement ralenti le développement de leur activité durant les premiers mois d'exercice.

Inadéquation entre la masse salariale supportée par certaines agences et leur niveau d'activité Cette situation concerne certaines agences dont le niveau d'activité est assez faible mais qui supportent la rémunération surdimensionnée de certains



de leurs agents (gérant, regroupement de plusieurs gradés...) ce qui pénalise davantage leur rentabilité (agence « E », « M.A »...).

C) - La faible présence des responsables régionaux dans la vie des agences et nouvelles est l'une des causes du faible développement de leur niveau d'activité

L'opération d'ouverture d'une nouvelle agence n'est jusque là régie que par des procédures administratives sans aucun engagement de la part de la direction Régionale pour la réalisation d'un niveau d'activité donnée, susceptible d'assurer un développement satisfaisant de la rentabilité.

Cette situation s'est traduite par un manque d'accompagnement et d'implication de la part des responsables régionaux qui adoptent une attitude passive vis-à-vis du démarrage des nouveaux points de vente au moment où certaines difficultés apparaissent et nécessitent une très grande réactivité. Ce manque d'implication est notamment palpable à travers les points suivants :

Insuffisance notable des visites de travail effectuées aux nouvelles agences

cette situation concerne surtout les Directeurs Régionaux et les responsables marché qui ne font que très peu de visites aux nouveaux guichets. Ce constat a été validé au niveau de plusieurs agences sélectionnées qui souffrent d'un réel manque d'intérêt, dont on peut citer à titre d'exemple : les agences de la Direction Régionale CASA OUEST (« A.R », « R.P.E », « A.O ») qui n'ont connu aucune visite¹⁵ du Directeur Régionale depuis leur ouverture, l'agence « M.Y.S » relevant de la D.R CASA.CENTRE, l'agence « B'' » relevant de la D.R CASA OUEST.... Couplée à une faible implication du Responsable Marché Clientèle Commerciale (R.M.C.C) et Responsable Marché Clientèle Privée (R.M.C.P), cette situation ne permet pas aux responsables régionaux de s'enquérir des problèmes des nouveaux guichets ni de pouvoir leur apporter l'assistance dont ils ont besoin.

Faible suivi des réalisations des agences effectué jusque là se limite à une simple lecture comparative des chiffres réalisés sans aucune interprétation des causes du retard constaté suivi d'une action correctrice des dysfonctionnements apparus. Ainsi,

¹⁵ Hormis une visite effectuée en compagnie du Directeur Général.



par exemple, fallait-il attendre une année pour s'apercevoir que les agences « M.R » et « B'' » **n'ont pratiquement pas concrétisé de dossier d'engagement**

Absence d'encadrement des nouveaux gérants Une manifestation de ce manque d'encadrement s'illustre dans la perception même des nouveaux gérants de la rentabilisation des fonds de commerce qui leur sont confiés. En effet, la plupart des gérants des agences sélectionnées ne maîtrisent pas le détail des éléments constituant leur compte d'exploitation et n'ont aucune priorité pour le développement des axes les plus rentables (par activité ou par produits).

De même, les responsables régionaux ne se soucient que peu du profil des nouveaux gérants qui sont pour la plupart frileux en matière de prise d'engagements et/ou timides sur le plan de la démarche et de la prospection, et donc ayant besoin de l'assistance de la Direction Régionale pour gagner plus de confiance et pouvoir assumer leur rôle commercial.

Enfin, il convient de signaler que le manque d'expérience ou le faible sens commercial de quelques gérants rejaillissent sur l'animation interne de leur point de vente. Ainsi, ceux-ci n'arrivent pas à motiver suffisamment leurs équipes pour les inciter à commercialiser les différents produits et services, comme ils n'arrivent pas à encadrer les CCP affectés à leurs guichets qui, faute d'exemple, adoptent aussi une attitude assez passive vis-à-vis de l'action commerciale (cas par exemple des agences « B' » et « R.N »).

A côté des éléments liés directement à l'animation de ces guichets, le manque de réactivité de la Direction Régionale envers quelques problèmes d'ordre logistique a pour effet d'amplifier le sentiment d'isolement ressenti au niveau de ces agences, notamment :

Faible réactivité à l'égard des changements d'effectifs

Traitement des dossiers dépassant les LAD des gérants Le traitement des dossiers de crédits des nouveaux guichets accuse souvent du retard qui leur est très préjudiciable face à une clientèle nouvellement acquise et souvent encore disputée à la concurrence. Ceci est dû au fait que la Direction Régionale traite souvent en priorité les anciens dossiers de crédit encours de renouvellement.



Attribution et révision des LAD (pouvoir d'octroi des crédits) fois paradoxal de demander à de nouveaux gérants dépourvus de tout pouvoir de signature de démarrer une agence et de développer ses engagements, sachant que le recours à la Direction Régionale pour des petits dossiers de Prêts Personnels Ordinaires (PPO) ralentit significativement le circuit de prise de décision et conduit à une insatisfaction de la clientèle, voire même à une démotivation des nouveaux exploitants. C'est le cas notamment du gérant de l'agence « M.Y.S » qui ne dispose toujours pas de LAD, ou du gérant de l'agence « M' » qui a passé plus de sept mois à l'agence avant de se voir attribuer une LAD. Souvent l'attitude de certains Directeurs Régionaux est contradictoire puisqu'ils ne donnent pas de LAD aux gérants débutants (pour manque de confiance ou phase de test) et ne traitent pas rapidement leurs dossiers dont la totalité est soumise à leur accord.

Section 2 : Objectifs de la refonte du suivi des Frais Généraux (préconisations)

L'évaluation du processus de suivi des frais généraux et le degré de maîtrise de ces derniers, ainsi que l'appréciation de l'efficacité des différents intervenants dans l'accomplissement de ce rôle a permis de préconiser des pistes d'amélioration et des procédures aussi bien pour le siège que pour le réseau.

La nouvelle organisation du suivi des Frais Généraux qui doit être mise en place



doit répondre aux objectifs suivants :

I) - Procédure Budgétaire :

Prévoir pour les Directions du siège, des budgets pour les deux rubriques « RECEPTION » et « DEPLACEMENT DU PERSONNEL », dans le but de maîtriser les dépenses afférentes et suivre l'évolution des réalisations par direction ;

Faire intervenir le département contrôle de gestion lors de la négociation des budgets des frais généraux pour le compte du réseau.

II) - Répartition du coût du siège :

Pour rétablir les biais constatés sur la clé de répartition du coût du siège, il est nécessaire de procéder à deux corrections :

Pondération de la clés de répartition du coût de siège selon l'importance requise par chaque opération et l'effort qu'elle nécessite par le siège en matière de temps et de mobilité de personnes. Pour ce faire, il faut sélectionner une opération de référence (x) qui représentera le coefficient 1, et essayer de pondérer les autres opérations par rapport à cette référence. En fin de parcours, nous serons amener à calculer pour chaque agence une moyenne pondérée des opérations dont la formule (pour le numérateur) est :

$$\frac{[\text{Nombre op}(X) \times 1] + [\text{Nbre op}(Y) \times \text{coef}(Y)] + [\text{nbre op}(Z) \times \text{coef}(Z)] + \dots}{\text{Nombre de reports de l'agence}}$$

Elimination des reports qui représentent les codes opérations impairs (codes relatifs aux écritures d'annulation) et ne tenir en compte que les codes pairs.

Aussi, faut-il veiller à :

Revoir le mode de répartition du coût du siège en prenant en compte notamment les aménagements suivants :



- Répartir le coût du CSCI¹⁶ uniquement sur les Directions Régionales de Casablanca,
- Prévoir la répartition directe de certaines charges avant le coût du siège,
- Le coût de fonctionnement du portefeuille central ne doit être réparti que sur les trois Directions Régionales de Casablanca, puisque chaque place compensatrice supporte ses propres charges quoiqu'elle compense aussi pour le compte du reste du réseau.

Etudier la possibilité de répartir le coût de fonctionnement des Directions Régionales et Centres Régionaux de Traitement (CRT)¹⁷ sur les guichets rattachés respectifs.

III) - Suivi des frais généraux :

La Direction de la Logistique est tenue d'élargir ses champs d'intervention en assurant un suivi critique des réalisations, ce qui lui permettra de fixer des budgets plus pertinents. De même, le département Contrôle de gestion doit se montrer plus actif dans le processus de suivi des réalisations; pour se faire :

Prévoir, lors de la passation des consignes entre responsables de guichets, une mise au point sur les frais généraux, en complément de l'instruction définissant la nouvelle procédure de passation.

Centraliser les dépenses de fonctionnement du réseau, notamment par :

Verrouiller l'accès des agences aux séries comptables des centres budgétaires et aux comptes relatifs aux dépenses centralisées ;

Les séries non mouvementées doivent être clôturées sur le système et doivent faire l'objet d'une note d'information aux utilisateurs desdites séries;

Centraliser les achats de fournitures informatiques et de bureaux au niveau du DIM;

¹⁶ Centre Service Clientèle à l'International.

¹⁷ C'est le Back office des Directions Régionales.



Prévoir la centralisation du remboursement des frais de déplacement au niveau de la Direction Régionale sur présentation de justificatifs des différents déplacements effectués ;

Centraliser le remboursement des frais de réception au niveau des Direction Régionale, tout en assurant une vérification systématique de leur bien-fondé, des justificatifs présentés et du niveau des consommations par rapport au budget annuel alloué ;

Les autres directions doivent être averties des séries qu'ils sont autorisés à imputer. Il est à noter que le Réseau doit disposer d'un manuel de Frais Généraux similaire à celui du Siège. Ainsi, en l'absence de ce document, des comptes réservés au Siège seront imputés par le réseau faussant le suivi Budgétaire et Comptable.

Gestion des avantages en nature :

Les contrats d'électricité, d'eau et de téléphone relatifs aux logements de fonction doivent être établis au nom des agents occupants afin d'assurer un meilleur suivi des consommations ;

Généraliser la centralisation du remboursement des avantages en nature au niveau du DIM et interdire aux agences de régler les quittances au profit des agents bénéficiaires.

Section 3 : Amélioration du taux de cession interne pour une facturation autres recommandations liées au TBG-R

1) - Amélioration du taux de cession interne :

Pour arriver à cet objectif, le contrôle de gestion doit revoir les différents taux choisis comme base de calcul du Taux de Cession Interne, ainsi que la marge de rémunération, fixée par la Direction Générale, qui peut être la source d'insatisfaction de certaines agences.

Aussi, le contrôle de gestion est appelé à chercher d'autres éléments autres que les capitaux qui peuvent faire l'objet de bonification par le siège social. Ainsi, les champs de son intervention seront comme suit :



Faire une analyse critique de la méthode du taux de cession interne appliquée pour l'appréciation de la rentabilité des agences.

S'assurer est ce que la méthode adoptée répond aux objectifs d'adossement parfait du bilan, afin d'éviter les impacts négatifs des fluctuation des taux d'intérêt ou de change sur le compte d'exploitation.

Proposer des améliorations de cette méthode en utilisant des données réelles afin de mieux juger les performances des agences.

Prévoir un taux conventionnel propre à la banque généralement lui-même lié au taux du marché monétaire.

II) - Autres recommandations :

1) - Décomposition du TBG-R par compartiment :

D'après les recommandations des RRHL contactés, un seul TBG-R actuel est destiné à tous les responsables de l'agence – Direction Régionale sans avoir à distinguer entre les deux grands compartiments de la banque, à savoir le compartiment de la clientèle des particuliers et celui de la clientèle des entreprises, sauf au niveau du suivi des dépôts et engagements. Or, le compte d'exploitation générale ne retrace pas cette distinction, ce qui induit à une compensation des résultats des deux parties et se répercute sur l'analyse des écarts.

En partant de l'idée qu'une agence est rémunérée sur la base de son RBE, c'est à dire sur l'activité commerciale (chiffre d'affaire) mais aussi sur le degré de maîtrise de ces frais généraux, il est souhaitable de décliner ce TBG-R par gestionnaire :

- Le Responsable de la Clientèle Privée qui doit suivre l'état d'avancement de ses objectifs et des objectifs délégués aux chargés de clientèle privée (C.C.P);
- Le Responsable de la Clientèle Commerciale qui doit aussi suivre l'état d'avancement de ses objectifs et des objectifs délégués aux chargés de clientèle entreprise (C.C.E);
- Le Responsable de la Gestion Administrative qui se charge de suivre l'évolution des coûts indirects et de leur réduction.



Ainsi, cette déclinaison va permettre d'apprécier la contribution de chaque compartiment dans le résultat global de l'agence et donc de responsabiliser chacun par la politique de rémunération.

2) - Autres recommandations liées au TBG-R :

- Les renseignements divers recueillis du TBG-R sont insuffisants et doivent être complétés par d'autres informations, telles que :

Taux d'encadrement : nombre de cadres sur l'effectif total ;

Nombre de comptes autres que CCH et CCD (comptes sur carnet, CAT,...);

Nombre de dossiers de crédits traités par type de clientèle (entreprises et particulier) ;

- La rubrique « Divers » dans la partie du suivi des dépôts et engagements, dont nous avons déjà parlé plus haut, doit être détaillée au maximum afin de permettre aux responsables des compartiments de détecter les sources des écarts négatifs et de réagir efficacement.

- La qualité des services d'une agence peut être sondée par le degré de satisfaction de la clientèle à travers une meilleure qualité d'accueil, un service personnalisé favorable à la clientèle présentant un intérêt commercial certain et un meilleur délai de traitement des dossiers de crédits.

Ainsi, nous proposons que la Direction commerciale en collaboration avec le département Marketing prévoient un questionnaire d'enquête annuel, sur la satisfaction de la clientèle, qui sera adressé par voie de « mailing » à un échantillon représentatif de clients. Les résultats de dépouillement dudit questionnaire seront commentés et adressés à chaque agence concernée pour mener des actions correctives.

3) - Les recommandations liées au système de contrôle de gestion :

Pour qu'un système de contrôle de gestion soit efficace, il faut avant tout s'assurer



de la présence de trois éléments essentiels :

Une décomposition de l'établissement en centres de responsabilité;

Une comptabilité analytique approfondie;

Une solution informatique.

Pour le cas de la S.G.M.B, il est nécessaire d'inverser l'ordre et de commencer par revoir le système informatique. En effet, ce dernier remplit efficacement son rôle de moteur stimulant la gestion de la banque.

Après la résolution informatique, il est nécessaire de passer à une autre préoccupation relative au calcul des coûts des opérations traitées par les services centraux pour le compte des agences. Le coût opératoire peut être calculé selon la méthode du coût complet. Ainsi, les coûts opératoires au niveau siège seront obtenus en procédant au calcul du coût standard opérationnel (égal au produit du Temps de traitement d'une opération par le coût d'une Unité de temps). Cependant, un système de mesure des coûts de revient des opérations bancaires doit reposer, avant tout, sur un découpage de l'établissement en centres d'activité et sur une budgétisation par centre.

a) - Découpage en centre de responsabilité :

Les centres de responsabilité diffèrent selon les niveaux de délégation des responsabilités et des modalités de fonctionnement qui dépendent de leurs activités ainsi que de leurs positions dans l'organigramme de la banque.

L'apparence à des familles types de centres de responsabilité doit être déterminée par l'analyse des caractéristiques de fonctionnement et de délégation d'autorité de chaque entité.

D'une manière générale, un centre de responsabilité peut être défini comme étant une entité de gestion ayant un responsable disposant d'un pouvoir de délégation pour négocier des objectifs et des moyens et disposant d'un système de pilotage de sa gestion.

Au niveau de la SGMB, quatre types de centres de responsabilité peuvent être appréhendés : les centres de profit, les centres opérationnels, les centres de services généraux et enfin les centres de structure.

**a-1) - Centres de profit :**

Le responsable de ce centre a la maîtrise de ses coûts et de ses recettes. La mesure de sa performance globale s'exprime principalement par une marge, une contribution ou un résultat.

Ces centres engendrent les recettes générées avec les clients et supportent, en plus de leurs coûts propres, les coûts de refinancement des capitaux prêtés aux dits clients ainsi que les coûts refacturés par les centres fonctionnels et opérationnels.

a-2) - Centres opérationnels :

La mesure de leur performance globale s'exprime principalement par le niveau de coût de leurs prestations. Elles produisent des prestations à caractère répétitif pour lesquelles il est possible de calculer des coûts d'opérations : remises de chèques, ordre de bourse, opérations sur titres, gestion des dossiers de crédit, virements bancaires... Les opérations de ces centres peuvent être formalisées et découpées en séquences avec la détermination des coûts standards afin de permettre une facturation aux services utilisateurs.

a-3) - Centres de services généraux :

A la différence des centres précédents, il est difficile de calculer des coûts d'opérations pour les centres de services généraux car leurs activités n'ont pas de caractère répétitif, ce sont des différentes prestations rendues à d'autres services de la banque.

Cependant, retracer analytiquement les coûts est considéré comme trop complexe ou trop onéreux, même si des facturations internes, forfaitaires, sont parfois mises en œuvre.

C'est la situation de services comme « Etudes de développement informatique », « formation », ou « gestion des immeubles » où la mesure de performance globale est liée à leur capacité à respecter les budgets de fonctionnement qui leur ont été assignés.

L'objectif du responsable d'un tel centre est plus complexe que dans le cas d'un centre de coût opérationnel ou d'un centre de profit. Il doit, en effet, s'assurer en permanence de la pertinence de ses activités et de leur cadrage dans le budget de fonctionnement. Les décisions sont complexes et les instruments de contrôle de gestion mis en œuvre doivent tenir compte de cette complexité (les tableaux de bord constituent, plus que la comptabilité analytique, l'ultime instrument de pilotage de ces centres).

**a-4) - Centres de structure :**

Ce sont des activités de soutien mises en œuvre afin que les autres centres puissent exercer convenablement leurs activités. Ce sont les centres fonctionnels comme la Direction Générale, le contrôle de gestion, la comptabilité, le Marketing, la communication, où il s'avère quasiment impossible de calculer des coûts d'opérations ou des coûts forfaitaires des prestations réalisées.

La nature de l'activité de ces centres est, en effet, trop diffuse et trop peu formalisée pour faire l'objet d'un comptage suffisamment précis et pouvant servir de base réaliste de répartition des charges de ces centres.

Ainsi, les instruments classiques du contrôle de gestion comme la comptabilité analytique ou les tableaux de bord s'appliquent relativement peu à tels centres. Ainsi, la procédure budgétaire constitue l'outil principal de pilotage de la gestion de ces centres de structure.

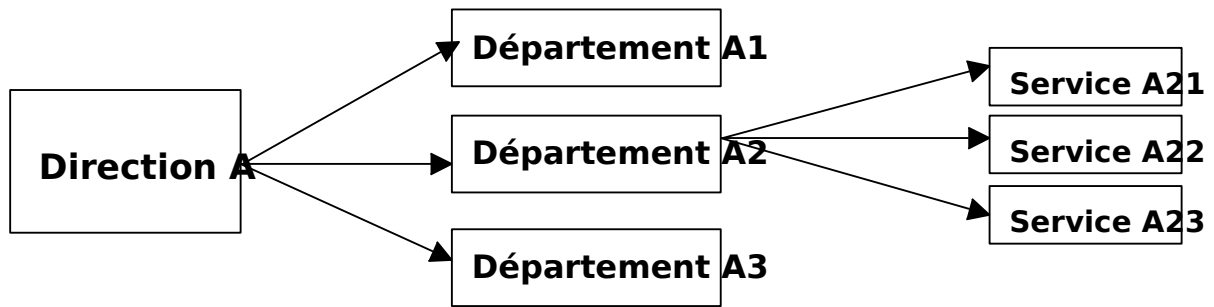
b) - Budgétisation par entité :

La part des charges engagées par le siège au profit des agences est de plus en plus croissante, ce qui impose une analyse affinée par Direction afin de sensibiliser tout les intervenants sur l'intérêt de la maîtrise des coûts.

Pour ce faire, une codification par entité du siège s'avère indispensable et ce pour réaliser les objectifs relatés ci-dessous :

- Regroupement des charges et produits du siège par Direction;
- Suivi des charges et produits par entité du siège;
- Budgétisation de ces charges et produits par nature et par Direction.

En partant, de l'organigramme actuel de la SGMB, il est clair que les Directions sont structurées hiérarchiquement de la manière suivante :



La codification des Directions du siège consiste à éclater le compte global 22 (existant) en comptes spécifiques à chaque Direction. Ainsi, après étude des codifications internes existantes et des possibilités d'acceptation au niveau du système informatique, il est possible de procéder à une codification structurée comme suit :

- L'utilisation de 5 positions :

Les 2 premières positions (à gauche) identifient la direction à laquelle doit être imputée la charge;

Les 2 positions suivantes indiquent le département générateur de la charge au sein de cette direction;

La dernière position désigne le service rattaché à ce département.

ILLUSTRATION



- Les produits sont directement imputés aux entités puisque leurs destinataires sont bien connus ;

- Les charges sont, dans la plupart des cas, de deux natures :

- Celles **directes** relevant des charges déjà consommées et dont les destinataires sont connus telles que les frais d'essence et de réception;
- Celles **indirectes** dont la répartition n'est connue qu'au fur et à mesure des commandes comme les imprimés, les fournitures de bureaux ou les cadeaux de fin d'année.



Ainsi, le contrôleur de gestion sera en mesure de connaître la part consommée par chacun des quatre centres de responsabilité, et la part réalisée en produits par les centres de profit.

Après avoir procédé à un découpage par centres de responsabilité et déterminer les charges et produits afférents à chacun d'entre eux conformément à l'approche analytique, il est nécessaire de parvenir par la suite à concentrer l'analyse de la rentabilité et de la performance sur deux centres : les centres opérationnels et de profit.

4) - Recommandation liée à l'aspect organisationnel :

Pour créer une liaison privilégiée entre la fonction contrôle de gestion et la fonction organisation, il est recommandé de créer un échange permanent entre l'organisateur et le gestionnaire, débouchant sur une remise en cause de certaines structures.

La réorganisation des circuits de traitement, est un exemple de dialogue pouvant se créer entre eux.

Ainsi, les deux fonctions doivent intervenir simultanément dans trois domaines fondamentaux de l'activité bancaire :

- Commercial et marketing, à travers tous les problèmes liés au placement des produits et services à la clientèle;
- Production, lié au traitement des opérations de la clientèle en agence et dans les services centraux;
- Gestion, au respect des règles et principes en vigueur à travers des éléments qualitatifs et quantitatifs.



CONCLUSION



Notre implication dans l'élaboration de ce mémoire, nous a donné un aperçu sur la complexité de la mise en place opérationnelle d'un outil de contrôle de gestion bancaire. Cette complexité est liée à la nature du Système d'Information Général de la banque, qui doit désormais évoluer pour parvenir à poursuivre les nouvelles missions du contrôle de gestion dans son rôle de pilotage ou encore pour répondre à des demandes ponctuelles d'analyse.

Par conséquent, le défi immédiat du département contrôle de gestion est incontestablement le souci de la rentabilité et de la compétitivité : son rôle est de perfectionner, encore et toujours, la qualité et la pertinence des informations de gestion qui permettront d'améliorer la prise de décision économique et la réactivité du management.

En effet, tout au long notre étude, nous avons identifié plusieurs leviers d'action pour le contrôle de gestion, qui sont:

Les dispositifs de calcul des coûts et des rentabilités :

Le contrôle de gestion doit poursuivre l'amélioration des calculs de rentabilité et de marge, que ce soit dans une approche par centre de profit, par segment de clientèle, par produit ou par ligne de métier.

Des progrès importants peuvent être réalisés, que ce soit par l'amélioration des règles de répartition et d'allocation des frais de support ou de structure, ou par l'adoption de nouveaux systèmes d'identification et de suivi des « générateurs de coûts ».

Le suivi des éléments clés de la création de la valeur :

Les systèmes d'information doivent évoluer pour parvenir à saisir les différents aspects de la création de la valeur. La compétitivité s'obtient à la fois sur le front de la maîtrise des coûts et sur le front de la création de la valeur : qualité de l'offre, innovation produit, qualité du service, qualité globale de la relation clientèle, maîtrise des risques. Le suivi de ces éléments est une demande récurrente à laquelle le département de contrôle de gestion doit aujourd'hui répondre.

Deux approches simultanées doivent être mises en œuvre pour satisfaire ce nouveau besoin : le renforcement du couplage entre le système de pilotage économique (reporting,



comptabilité) et le système d'information opérationnelle (qui supporte l'enregistrement des transactions) et la mise en œuvre de procédures systématiques d'évaluation de la création de valeur.

Cela se traduit par la création d'infos centres permettant de croiser des informations, en particulier sur les clients- celles-ci n'étant bien entendu pas exclusivement destinées au contrôleur de gestion- et la détermination d'indicateurs extra-comptables permettant de qualifier des éléments clés de la création de valeur inaccessibles par les infos-centres, comme la qualité de l'accueil clientèle ou encore la perception de l'offre produits.

La flexibilité des systèmes d'informations

IL s'agit de la capacité du département contrôle de gestion à diminuer ses temps de réponse aux demandes de l'environnement en terme de réduction des délais de diffusion du reporting et de modification des systèmes d'information pour répondre à des changements d'organisation interne.

Aussi, c'est la capacité à répondre à des demandes ponctuelles d'analyse, qu'elles soient consécutives à des événements conjoncturels ou à des mouvements stratégiques de type fusion/acquisition (à l'instar de la dernière fusion entre la B.C.M et WAFABANK).

Enfin, le contrôleur de gestion restera un analyste rigoureux et un technicien capable de faire évoluer les systèmes de traitement et de diffusion de l'information de gestion, mais ce sont ses aptitudes de communicateur et de pédagogue qui sont désormais attendues aussi bien par les directions générales que par leurs interlocuteurs opérationnels.

Cela s'accompagnera d'un élargissement de son horizon temporel au-delà de l'exercice budgétaire- et de son champ d'action vers une plus grande implication dans les changements organisationnels. C'est à cette condition qu'il pourra jouer un rôle de support permanent et positif à l'amélioration des performances économiques et c'est aussi vraisemblablement sur cet élément clé de son rôle qu'il sera jugé dans les prochaines années.



BIBLIOGRAPHIE



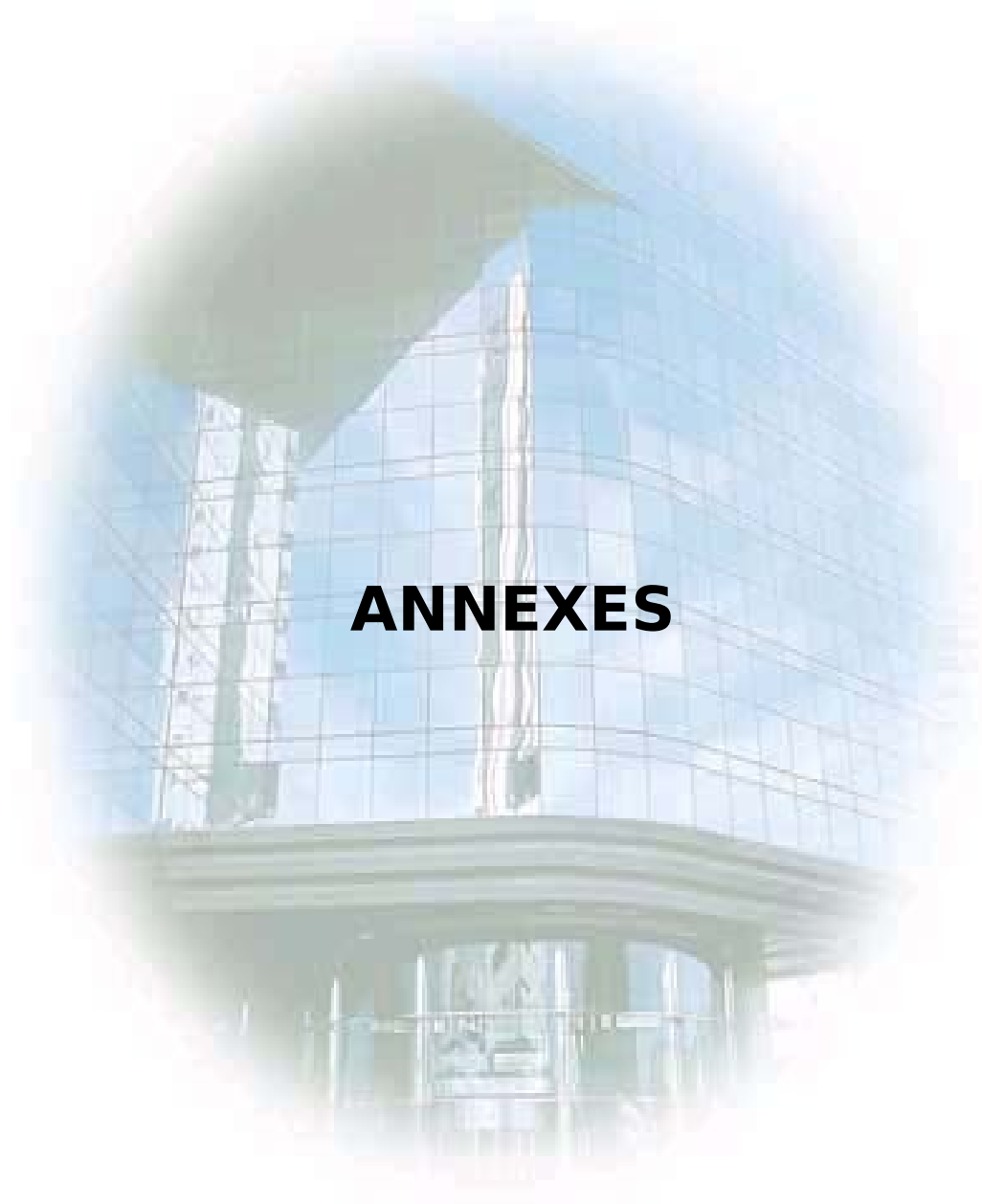
BIBLIOGRAPHIE

COMPATABILITE ANALYTIQUE POUR LE CONTROLE DE GESTION PAR ABDELGHANI BENDRIOUCH EDITION COGEFOS.

LE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE ET FINANCIER, EDITION 1998, PAR MICHAEL ROUACH.

GESTION BANCAIRE PAR LE COUT DES OPERATIONS IFEC N°193 (DEC 95) P.23-27.

CONTROLE DE GESTION ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE, PAR M.GERVAIS AUX EDITION ECONOMICA.



ANNEXES

