

BMCI Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie

Master Contrôle de Gestion

Mémoire de fin d'études sous le thème :

Analyse critique du système de contrôle de gestion de la BMCI

Elaboré par : Mme Mouna BERADY

Encadré par : M. Azzeddine ANDALOUS



Année universitaire : 2003 - 2004

Sommaire

<u>TTUU</u>	<u>REMERCIEMENTS</u>	5
<u>TTUU</u>	<u>AVANT-PROPOS</u>	7
<u>TTUU</u>	<u>INTRODUCTION</u>	9
<u>TTUU</u>	<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE : PRESENTATION DE LA BANQUE MAROCAINE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE</u>	12
<u>TTUU1.</u>	<u>Organisation du secteur bancaire</u>	
<u>TTUU2.</u>	<u>Renseignements à caractère général</u>	
<u>TTUU3.</u>	<u>Organisation et contrôle de la BMCI</u>	
<u>TTUU3.1.</u>	<u>Actionnariat</u>	
<u>TTUU3.2.</u>	<u>Changement de statut</u>	
<u>TTUU3.3.</u>	<u>Structure des principales participations</u>	
<u>TTUU3.4.</u>	<u>Moyens humains et effectifs</u>	
<u>TTUU3.5.</u>	<u>Réseau d'agences</u>	
<u>TTUU</u>	<u>CHAPITRE I : LE CONTROLE DE GESTION</u>	22
<u>TTUU</u>	<u>Section 1 : Théorie du contrôle de gestion bancaire</u>	23
<u>TTUU1.</u>	<u>La mesure des rentabilités</u>	
<u>TTUU1.1.</u>	<u>La Rentabilité par centre de profit : mesure du PNB</u>	
<u>UU1.2.</u>	<u>Le calcul des charges par centre de profit et des coûts d'opération</u>	
<u>UUa-</u>	<u>L'architecture générale du calcul des charges</u>	26
<u>UUb-</u>	<u>La détermination des prix de cession interne des opérations</u>	28
<u>UU1.3.</u>	<u>Résultats par centre de profit et ratios de gestion</u>	
<u>UUa-</u>	<u>Calcul des résultats par centre de profit</u>	29
<u>UUb-</u>	<u>Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit</u>	29
<u>UU1.4.</u>	<u>Les autres axes d'analyse des rentabilités</u>	
<u>UUa-</u>	<u>La rentabilité par produit</u>	29
<u>UUb-</u>	<u>La rentabilité par client</u>	30
<u>UU1.5.</u>	<u>Les autres calculs de rentabilité</u>	
<u>UUa-</u>	<u>La rentabilité par activité</u>	30
<u>UUb-</u>	<u>La rentabilité par segment de clientèle</u>	30
<u>UU2.</u>	<u>Budget et tableau de bord</u>	
<u>UU2.1.</u>	<u>Le budget</u>	
<u>UU2.2.</u>	<u>Le Tableau de bord de la Direction Générale</u>	
<u>UU</u>	<u>Section 2 : Le contrôle de gestion à la BMCI</u>	32
<u>UU1.</u>	<u>Historique du pôle contrôle de gestion à la BMCI</u>	
<u>UU2.</u>	<u>Principaux travaux du Pôle Contrôle de Gestion/ GAP</u>	

UU3. Nouveaux projets

UUCHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE LA BMCI **37**

UUSection 1 : Etude comparative entre l'ancien système d'information et le nouveau **38**

UUSection 2 : Analyse critique de la rentabilité par agence **40**

UU1. **Détermination du PNB par agence**

UU2. **Les frais généraux**

UU3. **Les amortissements**

UUSection 3 : Analyse critique du Tableau de bord **44**

UU1. **Risque de crédit et de contrepartie**

UU2. **Risque de marché**

UU3. **Risque comptable**

UU4. **Risque administratif**

UU5. **Risque informatique**

UU6. **Risque commercial et de réputation**

UU7. **Risque juridique et fiscal**

UU8. **Risque de ressources humaines**

UU9. **Risque comptable filiales/ reportings BNP Paribas**

UUSection 4 : Analyse critique du budget **48**

UUCHAPITRE III : RECOMMANDATIONS PAR LA MISE EN ŒUVRE DE NOUVEAUX PROJETS **51**

UUSection 1 : OASIS et ABC Costing **52**

UU1. **OASIS**

UU1.1. **Données préliminaires**

UUa- Notion de centre de profit **52**

UUb- Notion de TCI **52**

UU1.2. **Couverture fonctionnelle**

UUa- **Outil intégré au standard ATLAS II**

UUb- Extraction des données ATLAS II **55**

UUc- Enrichissement des données ATLAS II **55**

UUd- Le périmètre fonctionnel **56**

UU1.3. **Concepts de base traités par OASIS**

UUa- Taux de Cession Interne **56**

UUb- la notion de marge **57**

UUc- Le fonctionnement des TCI **57**

UUd- OASIS est un outil d'analyse multidimensionnelle **57**

UU1.4. **démarche de l'implémentation d'OASIS**

UUa- Phase de validation **58**

UUb- Phase de tests	59
UUc- Points à approfondir	59
UU1.5. Pré requis nécessaires au pôle Contrôle de Gestion de la BMCI pour la réalisation des tâches confiées	
UU1.6.	Résumé
UU2.	<u>L'ABC Costing</u>
UU2.1.	Définition
UU2.2.	Concepts
UU2.3.	Organisation ABC
UU2.4.	Le schéma de la méthode ABC
UU2.5.	Chaîne des valeurs
UU2.6.	Des clients vers la stratégie, la production avec ses supports
UU2.7.	Méthodologie
UUa- Phase 1 - Allocation des coûts aux centres d'activité de profit	64
UUb- Phase 2 - Allocation par produit et par client	67
UUSection 2 : Le balanced scorecard	68
UU1.	Concepts
UU2.	Les étapes de la méthode
UU3.	Pourquoi un BS
UU4.	Utilité d'un BS
UU5.	Méthode
UU5.1.	Traduire la stratégie en termes opérationnels
UU5.2.	Aligner l'organisation à la stratégie
UU5.3.	Motiver l'organisation: la stratégie, une tâche de chacun
UU5.4.	Apprendre et s'adapter: stratégie, un processus continu
UUSection 3 :- Le Budget en Base Zéro ou la budgétisation au premier euro	78
UU1-	Définition
UU2-	Les utilisations possibles
UU3-	Comment faire?
UUCONCLUSION	81
UUANNEXES	83
UUAnnexe n° 1 : Plan Comptable Commun	84
UUAnnexe n° 2 : Plan Comptable des Etablissements de Crédit	85
UUAnnexe n° 3 : Compte d'exploitation d'une agence	86
UUAnnexe n° 4 : Tableau de Bord	87
UUBIBLIOGRAPHIE	88

Remerciements

*Je tiens à remercier
Ma Mère,
Mon Père,
Mon mari,
Mon frère
et Ma sœur
pour leur aide et leur soutien tout au long
de cette année universitaire.*

*Je remercie, également,
mon encadrant, Monsieur Azzedine Andalous,
pour ses conseils lors de l'élaboration de ce mémoire,
toute personne qui, de près ou de loin, a contribué à la réalisation de ce travail,
les membres du Jury
et tout le corps professoral et administratif de l'ISCAE.*

Avant-propos

Ce document est le rapport du mémoire de fin d'études du Mastère Contrôle de Gestion de l'ISCAE. Il a été réalisé au sein de la Direction Finances et Contrôle et plus particulièrement au Pôle Contrôle de Gestion/ GAP de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie.

Le sujet choisi est " l'analyse critique du système de contrôle de gestion de la BMCI ".

Ce choix a été poussé par notre volonté d'accompagner le pôle contrôle de gestion dans sa phase de changement et de renouvellement. Ainsi, étant affectée au pôle contrôle de gestion, j'ai estimé qu'il était bon d'établir une analyse critique des travaux du pôle et de parler des nouveaux outils que nous allons y intégrer.

En effet, en mars 2003, la BMCI a basculé vers un nouveau système d'information très performant ATLAS II. Ainsi, les anciens outils du pôle se sont avérés être obsolètes et fortement critiquables : ne répondant ni aux nouveaux besoins de la BMCI ni aux nouvelles techniques du contrôle de gestion et ne profitant pas amplement, des apports du nouveau système d'information. De ce fait, plusieurs nouveaux chantiers ont été lancés au niveau du pôle :

- rentabilité par OASIS,
- répartition des frais généraux indirects par l'ABC Costing,
- tableau de bord prospectif ou balanced scorecard,
- budget à base zéro.

Par ce travail, nous avons voulu retracer les anciens outils du pôle contrôle de gestion, les critiquer et proposer les nouveaux sur lesquels nous sommes, à ce jour, en train de travailler au niveau du pôle.

Introduction

Le pôle contrôle de gestion à la BMCI est encore embryonnaire. Il a été créé en 1996 suite à la volonté de la banque de mieux maîtriser la rentabilité et les coûts et de mettre en place des indicateurs de pilotage pertinents.

En effet, avec la libéralisation des taux, les fusions-absorptions auxquelles nous assistons, la concurrence entre banques locales est devenue acharnée. Ainsi, les marges se sont fortement compressées rendant nécessaire l'intégration d'un système de contrôle de gestion.

Bien conscients de tous ces changements, les contrôleurs de gestion de la BMCI ont commencé par mettre en place un certain nombre d'outils :

- SARA ou Suivi et Analyse de la Rentabilité par Agence,
- AIDA ou Analyse des Indicateurs des Dépenses des Agences pour contrôler les frais directs (téléphone, économat, électricité) au niveau de chaque agence,
- différents états et tableaux de bord.

Depuis 1996 jusqu'en 2002, le pôle a essayé de viabiliser ces travaux en y apportant, de temps en temps, quelques modifications. A partir de 2003, il s'est avéré nécessaire de faire une refonte de tous ces travaux. En effet :

- le pôle se contentait d'une production chiffrée qui prenait beaucoup de temps, temps qu'il aurait mieux fallu consacrer à l'analyse,
- la rentabilité par agence n'était pas fiable :
 - on utilisait un TCI fixé par la Direction Générale et non par contrat,
 - les frais généraux indirects n'étaient pas intégrés car non réparties ...
- le tableau de bord ne contenait que des indicateurs financiers alors qu'il devait contenir des indicateurs stratégiques autres que financiers ...

D'autre part, en mars 2003, la BMCI a basculé vers un nouveau système d'information ATLAS II. Contrairement à l'ancien système, ATLAS II offre plus de richesse en terme de données et plus de souplesse en terme d'utilisation.

Ainsi, et pour pallier aux défaillances des anciens outils et reportings et bénéficier de la richesse du nouveau système d'information, de nouveaux outils et reportings sont entrain d'être développés en intégrant les nouvelles méthodes découvertes en matière de contrôle de gestion.

Ainsi, l'objectif de ce travail sera d'accompagner le changement opéré au niveau du pôle, changement auquel je participe pleinement puisque je fais partie de l'équipe du contrôle de gestion et ce, en établissant une analyse critique des anciens outils et

reportings et en proposant de nouveaux outils plus adaptés tant au nouveau système d'information qu'aux nouveaux besoins en contrôle de gestion de la BMCI.

De ce fait, tout au long de mon mémoire, je vais :

- établir une étude de l'existant en décrivant l'outil utilisé,
- critiquer cet outil,
- proposer les solutions adaptées aux besoins de la BMCI.

Ceci après avoir fait une présentation de la banque, consacré une partie à la théorie du contrôle de gestion bancaire et établi une étude comparative entre l'ancien système d'information et le nouveau.

**Chapitre préliminaire : Présentation de la
Banque Marocaine pour le Commerce et
l'Industrie**

Organisation du secteur bancaire

L'activité bancaire est soumise à la réglementation du Dahir portant loi n° 1-93-147 du 15 Moharrem 1414 (6 Juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédits et de leur contrôle, communément appelé : la loi bancaire.

Cette loi a permis une réorganisation de l'activité du secteur et a défini des règles prudentielles pour une plus saine gestion du risque et une meilleure maîtrise des assises financières proportionnellement aux engagements globaux ou spécifiques des établissements de crédits (ratio de solvabilité : 8%, coefficient de division des risques : 10%, coefficient de liquidité : 60%, mesures sur le classement et la constitution de provisions en couverture des créances en souffrance).

L'année 1996 a, par ailleurs, vu l'entrée en application de plusieurs mesures instaurées par le Conseil National de la Monnaie et de l'Épargne dans le cadre de la libéralisation du secteur financier en matière de la politique de crédit. Ces mesures visaient un meilleur fonctionnement des mécanismes de marché dans l'allocation des ressources.

Parmi ces dispositions on peut citer notamment :

- la réduction du portefeuille minimum d'effets publics de 15% à 10% des exigibilités à vue des banques, action qui tend vers la suppression progressive des emplois obligatoires,
- le réaménagement du système de la constitution et du calcul de la réserve monétaire en septembre 1996. Les banques peuvent désormais moduler la constitution des réserves monétaires suivant la situation de leur trésorerie. En effet, l'obligation de respecter en permanence les limites du ratio en vigueur a été suppléée par une condition plus flexible consistant en le respect d'un ratio exprimé en moyenne arithmétique mensuelle sur la base de soldes quotidiens des comptes ordinaires de la banque tenus auprès de Bank Al Maghrib. Le ratio doit être au moins égal à 10% des exigibilités à vue libellées en dirhams,
- la libéralisation des taux débiteurs dès Février 1996 après une succession d'ajustements des taux en fonction du coût des ressources bancaires,
- l'harmonisation des conditions de financement du Trésor Public et l'unification des taux des Emprunts Nationaux sur ceux des Bons du Trésor émis par Adjudication,
- la désignation d'Intermédiaires en Valeurs du Trésor (IVT) pour animer le marché secondaire des Bons du Trésor émis par Adjudication.

Renseignements à caractère général

Dénomination Sociale : Banque Marocaine pour le Commerce & l'Industrie par

abréviation : B.M.C.I.

Siège Social : 26, place des Nations Unies - Casablanca.

Forme Juridique : Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

Année de Constitution : 1943.

Durée de Vie : 99 ans.

Objet Social : l'article 3 des statuts de la BMCI dispose :

La Banque a pour objet :

- de faire pour elle-même, pour le compte de tiers ou en participation, au Maroc ou à l'étranger, toutes les opérations de Banque, d'escompte, d'avance, de crédit ou de commission, toutes souscriptions et émissions et, généralement, toutes les opérations, sans exception, financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières qui pourront en être la conséquence,
- de faire également pour elle-même, pour le compte de tiers ou en participation, au Maroc ou à l'étranger, notamment sous forme de fondation de Sociétés, toutes opérations et entreprises pouvant concerner l'industrie, le commerce ou la banque ou s'y rattachant directement ou indirectement.

Capital Social : 742.500.000 DH composée de 7.425.000 actions de 100 DH de valeur nominale.

Exercice Social du 1er Janvier au 31 Décembre.

Régime Fiscal : la Banque est régie par la législation commerciale et fiscale de droit commun. Elle est ainsi assujettie à l'Impôt sur les Sociétés au taux de 39,6%. Le taux de la TVA applicable aux opérations de Banque est de 7%.

Identité des Fondateurs : la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie Afrique (BNCIA), actuellement dénommée la Banque Nationale de Paris Intercontinentale (BNPI).

Dates Clés de la BMCI :

- 1940 : Implantation au Maroc de la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie via sa filiale la BNCIA dont le siège était installé à Alger.

- 1943 : Création de la BMCI avec apport par la BNCIA de ses biens immeubles.
- 1964 : Marocanisation de la BMCI et augmentation de son capital social à 8.000.000 DH.
- 1972 : Introduction en bourse des actions BMCI.
- 1977 : Filialisation de l'activité du crédit à la consommation et création de la société Union Africaine de Crédit (UFAC).
- 1986 : Poursuite de la politique d'intégration et de spécialisation et création de la filiale Inter- Leasing (récemment dénommée BMCI Leasing) spécialisée dans le crédit bail.
- 1994 :
 - Mise en place du " Plan de restructuration 1994-97 " et augmentation du capital marquant l'implication de l'actionnaire principal (BNPI) dans la gestion opérationnelle de la Banque,
 - Réorganisation de la banque par métiers et re- engineering de la force de vente par segments de clientèle.
- 1995 :
 - Restructuration de l'actionnariat de la BMCI à travers la consolidation de la part d'Al Amane à 20% et l'entrée de deux nouveaux actionnaires, la SANAD et le Groupe HOLMARCOM, à hauteur de 6% chacun.
 - Développement des activités financières à travers :
 - la filialisation de l'activité d'intermédiation boursière par la création de la société de Bourse BMCI Securities (actuelle BMCI Bourse),
 - la mise en place de la Salle des Marchés spécialisée dans les opérations de trésorerie et de changes
 - la création de deux Sicav dans le but de répondre au besoin de diversifier les produits de placement de la clientèle capitaliste.
- 1996 :
 - Mise en place du département " Trade Finance ", spécialisé dans les relations internationales.
 - Exploitation d'une structure Off-Shore à Tanger précédemment gérée par la BNP.
 - Création du département de l'Ingénierie Financière spécialisée dans les opérations de haut de bilan.

- 1997 :

Achèvement du plan de redressement et élaboration d'un plan de développement « Horizon 2000 ».

Création de la Sicav monétaire BMCI Trésorerie.

- 1998 :

Réorganisation du réseau et spécialisation des sièges par filière : Agences Entreprises, Agences Particuliers et Professionnels,

Regroupement de l'ensemble des activités financières au sein de la " Banque Financière ",

Développement de l'activité de l'obligataire par la Salle des Marchés,
Création de BMCI Finance, filiale spécialisée dans le Capital Investissement,
Filialisation de la gestion des OPCVM par la création de BMCI Gestion,
Renforcement des fonds propres de BMCI Bourse et extension de ses activités aux opérations de contrepartie et de conseil en valeurs mobilières.

- 1999 :

Lancement d'une nouvelle Sicav : BMCI Epargne Croissance
Lancement de BMCI Net, premier site boursier transactionnel au Maroc
Lancement du programme Prêt Habitat, une nouvelle formule du crédit immobilier à taux variable.

Changement de dénomination de la filiale spécialisée dans le crédit à la consommation. UFAC devient ainsi BMCI Salaf.

- 2000 : BNP fusionne avec Paribas qui était également présent au Maroc depuis le début du siècle faisant du groupe BNP Paribas l'actionnaire de référence de la BMCI avec une part de 63,12% du capital.

- 2001 : Fusion de la BMCI avec l'ex- ABN AMRO Bank Maroc :

Effective depuis le 2 novembre 2001, la fusion avec l'ex- ABN AMRO Bank Maroc a marqué une nouvelle étape dans l'histoire de la BMCI qui se situe, désormais, parmi les premiers acteurs privés du marché bancaire marocain.

Ce rapprochement a permis à la BMCI d'élargir son réseau, et de renforcer ses équipes par l'intégration de 384 nouveaux collaborateurs expérimentés et spécialisés dans différents métiers.

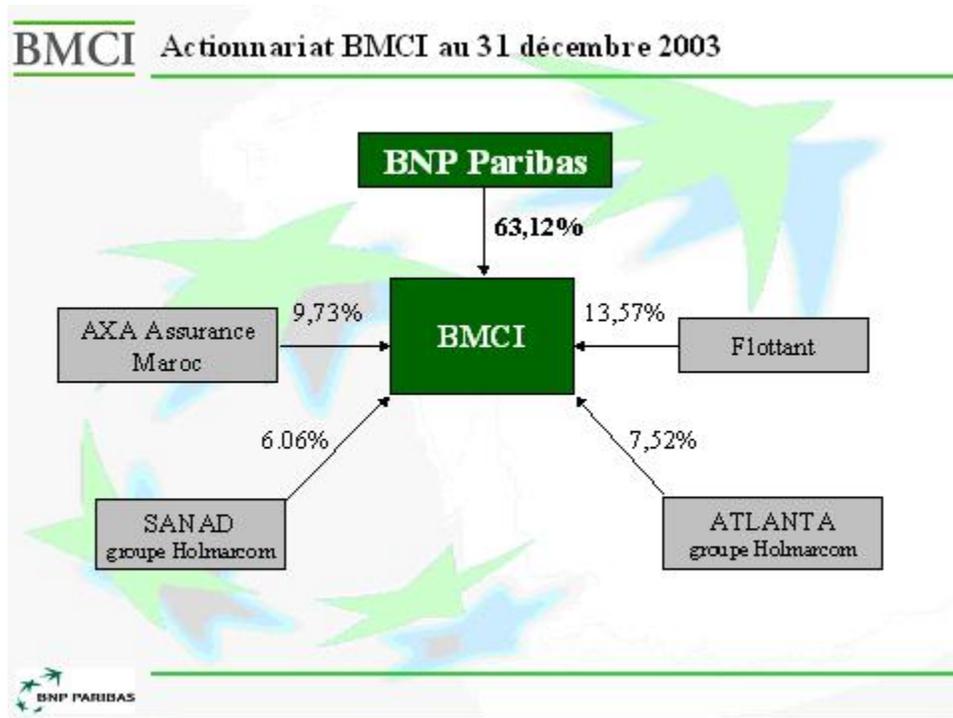
Grâce à cette fusion, la BMCI a développé son portefeuille de 25 000 nouveaux clients, particuliers, professionnels et entreprises.

- 2003 - 2005 : " Cap 2005 " un plan de développement ambitieux :

Afin de consolider sa position dans un environnement appelé à connaître d'importantes mutations, la BMCI a adopté une stratégie ambitieuse fondée sur la rentabilité, la maîtrise des risques, la réduction des coûts et l'accroissement des revenus à travers le " Cross- Selling " ou la vente croisée. Parallèlement au développement de ses activités, le « Cap 2005 » prévoit une extension continue de son réseau d'agences à un rythme soutenu.

Organisation et contrôle de la BMCI

1.1. Actionnariat

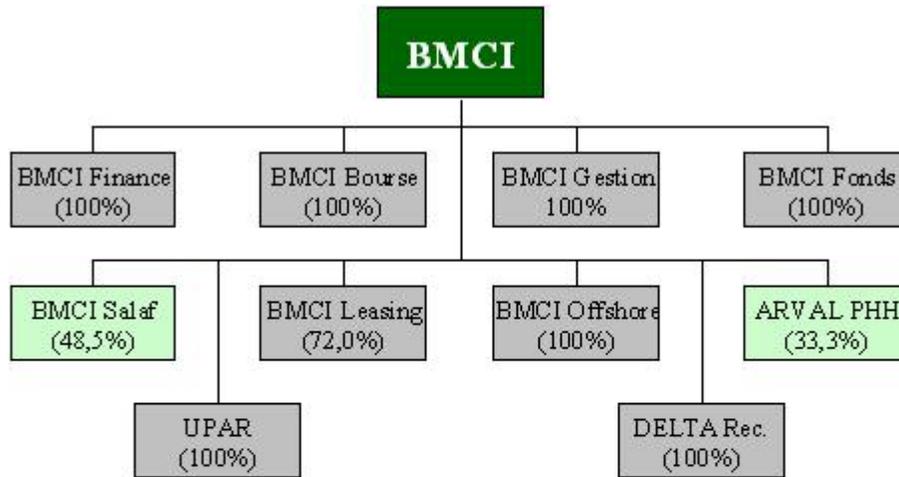


1.2. Changement de statut

La BMCI a changé de statuts et a adopté un mode de gouvernance à Conseil de Surveillance et Directoire. En effet, les Assemblées Générales Extraordinaire et Ordinaire réunies extraordinairement le 7 juillet 2003 ont décidé de modifier les statuts de la BMCI qui est devenue une société anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire, suite à une proposition du Conseil d'Administration du 5 juin 2003. Cette décision répond à la volonté des actionnaires d'établir une séparation entre les organes de gestion et les organes de contrôle, tendance assez forte au Maroc puisque trois confrères ont déjà adopté ce mode de gouvernance.

1.3.

Structure des principales participations



Activité des filiales

- BMCI Finance :

La création de BMCI Finance en 1998 est venue confirmer la volonté de la BMCI de développer le capital investissement et les activités de conseil et d'ingénierie financière. Sa création s'inscrit dans le cadre des synergies internes que la BMCI souhaite renforcer à travers la politique de spécialisation par métiers.

- BMCI Salaf :

Dans le cadre du développement de ses activités para-bancaires, le Groupe BMCI a relancé l'activité de sa filiale BMCI Salaf (dénommée anciennement UFAC : Union Africaine de Crédit), afin de s'engager résolument vers le créneau du crédit à la consommation. BMCI Salaf s'appuie pour cela sur les synergies avec le Groupe BNP Paribas qui dispose d'une grande expertise dans ce domaine. BMCI Salaf cultive désormais l'ambition de se positionner comme un intervenant incontournable et reconnu par son professionnalisme et sa démarche novatrice.

- BMCI Off-shore :

BMCI Off-shore a été créée en janvier 1996 afin de promouvoir les activités de refinancement en devises à travers notamment :

- les financements des importations et exportations des entreprises marocaines,
- l'ouverture de lignes de découvert,
- les financements de projets des non-résidents au Maroc,
- le cautionnement de débiteurs étrangers pour les opérations liées au Maroc,
- les escomptes sans recours en faveur de bénéficiaires étrangers,
- les opérations sur le marché des changes marocain.

- BMCI Gestion :

Créée en Juin 1998, BMCI Gestion a pour objet exclusif la gestion d'actifs pour le compte de tiers. Son organisation fonctionnelle est fondée sur la séparation des activités de front office et de back office.

BMCI Gestion gère 9 OPCVM dont 4 SICAV et 5 FCP, totalisant un peu plus de 6 milliards de DH d'actifs gérés à fin décembre 1999.

- BMCI Bourse :

« BMCI Securities » a été créée en Juin 1995 et a changé de dénomination en Mars 1998. Avec un capital social de 10 millions de dirhams, BMCI Bourse est désormais active dans les domaines de l'intermédiation boursière (service clientèle & contrepartie), du conseil et de l'origination. Elle est en outre rattachée à la ligne de métier Equity Emerging Markets de la BNP Paribas à Londres.

L'organisation de BMCI Bourse est articulée autour de trois axes : l'Analyse, le Commercial et l'Administratif.

- BMCI Leasing :

Spécialisée dans le Crédit Bail, BMCI Leasing a été créée en Août 1986 afin de marquer la présence de la BMCI dans ce créneau, et diversifier ainsi l'offre globale du Groupe au service de sa clientèle.

BMCI Leasing s'est notamment fixée pour objet :

- Le financement par voie de crédit-bail, de tous matériels et outillages et généralement de tous biens d'équipement à usage professionnel,
- Toutes opérations de location de matériels et outillages et de biens d'équipement achetés en vue de cette location,
- L'achat, l'importation, la location, la vente de tous biens d'investissement et d'une manière générale, toutes opérations industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement à

cet effet.

- BMCI Fonds :

Créée en 1998, BMCI Fonds a pour objet social exclusif, la gestion des Fonds Communs de Placement.

- Delta Recouvrement :

Cette filiale de la BMCI a pour objet le recouvrement pour le compte de tiers de créances nationales et internationales de toutes natures, la gestion et le suivi de contentieux et l'assistance et les conseils en gestion de créances douteuses et contentieuses.

- UPAR :

L'Union Auxiliaire de Participations (UPAR), est une filiale de la BMCI créée aux fins d'étudier tous placements ou investissements ainsi que la mise en place et la préparation de tous projets techniques, économiques, financiers, industriels ou autres pour le compte de tiers.

1.4.Moyens humains et effectifs

La BMCI poursuit une gestion dynamique des ressources humaines, lui permettant de bien accompagner son développement. Elle poursuit ainsi sa politique de recrutement orientée vers les jeunes diplômés à fort potentiel et les cadres expérimentés.

Le tableau suivant est actualisé à fin mars 2004, l'effectif total de la BMCI est de 1 656 personnes dont :

effectifs	
Réseau	1053
DGEI	23
Salle des marchés	12
Trade Center	8
Gestion de patrimoine	5
Factoring	8
Total	1109
% de l'effectif total	67,0%

1.5.Réseau d'agences

A fin 2004, la BMCI disposait d'un siège à Casablanca et d'un réseau d'agences qui couvre une bonne partie du territoire national.

Le réseau est constitué de 136 points de ventes, répartis en 24 groupes :

- le réseau Casablanca est composé de :

- 6 groupes particuliers professionnels (49 sièges associés),

- 8 agences entreprises (8 sièges associés),

- le réseau hors Casablanca est composé de :

- 10 groupes mixtes (79 sièges associés),

Les prévisions pour Fin 2004 sont de 154 points de vente.

La BMCI dispose de 151 GAB (soit une part de guichet de 10 % pour septembre 2003).

- Sur Casablanca : 61 GAB,

- Hors Casablanca : 90 GAB.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

Section 1 : Théorie du contrôle de gestion bancaire

" Les banques sont des entreprises. Quand les conditions de l'exercice des métiers sont 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 du développement "

Interview de M. Pébereau, président de BNP- Paribas

Le contrôle de Gestion a été introduit dans le secteur bancaire et financier plus tardivement que dans les entreprises industrielles. Ce délai s'explique par la limitation de la concurrence qui a longtemps marqué le secteur bancaire mais aussi par l'encadrement réglementaire qui reste une caractéristique des activités bancaires et financières. D'autres facteurs, plus techniques, ont contribué à ce retard : les banques et établissements financiers sont des entreprises de service où la mesure des opérations est plus délicate que dans l'industrie et où les charges indirectes, non directement liées aux opérations, sont très lourdes. Ces caractéristiques techniques ont rendu particulièrement complexe la mise au point de comptabilités analytiques performantes permettant de soutenir la prise de décision et le suivi de gestion.

Mais depuis la réforme du système bancaire en 1993, l'environnement de la profession a été bouleversé et ce, au rythme de la déréglementation progressive du secteur qui a permis l'éclosion de la concurrence entre les institutions, contraintes de se transformer en véritables entreprises. L'ouverture du marché européen des capitaux, l'internationalisation des grandes banques et enfin, le processus d'introduction d'une monnaie unique en Europe ont entraîné une pression considérable sur les acteurs du secteur bancaire et financier. Les marges se sont contractées, la rentabilité des opérations s'est fragilisée et les risques ont augmenté. Parallèlement à ce nouveau contexte concurrentiel, de nouveaux produits ont été créés, en particulier dans les activités financières, produits particulièrement innovants et complexes et nécessitant des capacités d'adaptation rapides. Enfin, pendant cette même période, une "reréglementation", d'origine internationale, a été introduite avec l'adoption de nouveaux ratios prudentiels comme le ratio Cooke.

Dans cet environnement en pleine mutation, le contrôle de gestion s'est fortement développé dans les banques et les établissements financiers. Pour la plupart des banques, le contrôle de gestion joue, dorénavant, un rôle clé. En effet, il est passé du statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les

établissements qui se dotent de moyens de calcul des rentabilités, de suivi des performances et d'une organisation en centres de responsabilités voire, par lignes de métiers.

De ce fait, les banques sont amenées à se doter de stratégies qui nécessitent un redéploiement de leurs ressources humaines et la mise en place d'un contrôle de gestion efficace. Afin de permettre aux banques un redéploiement stratégique efficace, ils doivent avoir la capacité à mettre en place un véritable contrôle de gestion de leur activité.

Le service contrôle de gestion est un service fonctionnel. Il n'a donc pas de contacts directs avec les clients de l'établissement ou avec la « production », terme qui englobe, dans le langage bancaire, les activités de commercialisation, d'analyse et de traitement des dossiers ou des opérations. Le service contrôle de gestion remplit donc une mission de soutien à l'activité et au fonctionnement des autres services.

1. La mesure des rentabilités

Le contrôle de gestion en milieu bancaire et financier s'est adapté aux contraintes des activités de service. Principes, méthodologies et techniques développées à l'origine dans des contextes industriels, ont été repris et ajustés pour répondre aux besoins des gestionnaires des établissements bancaires et financiers. Des méthodes et outils spécifiques ont, par ailleurs, été développés. Les contraintes qui ont présidé à l'élaboration de ces méthodes sont naturellement multiples avec, en premier lieu, les contraintes réglementaires. D'autres contraintes, qui tiennent à la nature des activités bancaires et financières, et qui influencent particulièrement la mesure des rentabilités, doivent aussi être évoquées :

- il n'y a pas de différence de nature entre la matière première travaillée, l'argent obtenu sur le marché ou par dépôt et le produit final, l'argent prêté. Cette fongibilité de la " matière première " rend les calculs de rentabilité délicats car il faut résoudre les difficultés de suivi de l'affectation des ressources (l'argent obtenu) aux emplois (l'argent prêté),
- la rentabilité prévisionnelle de l'activité de crédit est délicate à mesurer de façon précise, cette activité pouvant avoir une durée de vie de plusieurs années avec tous les imprévus et aléas qui caractérisent la relation banque/client propre à l'activité de crédit : remboursements anticipés, contentieux, changements d'adresse, renégociation ... ,
- l'activité bancaire traditionnelle repose sur la vente de produits liés, ce qui complique l'approche de la rentabilité par produit, les coûts directs étant relativement limités. Les établissements généralistes développent d'ailleurs de plus en plus des produits liés en proposant des " packages " c'est-à-dire la

- vente simultanée à un même client d'une série de produits bancaires : dépôts à vue, dépôt à terme, compte d'épargne, carte bancaire, compte titre ... ,
- de nombreux produits sont réglementés ou banalisés. Les produits et services bancaires ne sont, en effet, pas brevetables et la moindre innovation peut être immédiatement copiée par les autres établissements. L'anticipation stratégique est limitée sur le front du développement de nouveaux produits ou services,
 - l'activité bancaire se caractérise par une forte contrainte de rigidité des coûts, qui, de plus, sont majoritairement indirects par rapports aux produits. Les fameux " frais généraux " sont donc le plus souvent à la fois fixes et indirects. La complexité de l'organisation des établissements de crédit, le fait que de nombreux produits et prestations soient liés, le poids des charges de structure et de support, rendent, de fait, difficile la mise en place de suivis comptables analytiques fins. Ceux-ci ne peuvent s'appuyer que de façon limitée sur des saisies directes de temps, de consommations ou d'unités d'œuvre physiques. Il est donc nécessaire de recourir à des conventions de répartition afin de déterminer des coûts et des rentabilités, que ce soit d'un produit, d'une prestation, d'une fonction (comme l'informatique, l'imprimerie ...), d'un segment de clientèle ou encore d'un centre de responsabilité.

L'éventail des outils et des méthodes susceptibles d'être employés pour calculer des coûts et mesurer des rentabilités est très large, seuls les critères de pertinence et de coût d'obtention de l'information peuvent guider les choix comptables analytiques.

Nous allons, maintenant, présenter les méthodes et techniques de mesure des rentabilités en milieu bancaire.

1.1.La Rentabilité par centre de profit : mesure du PNB

La rentabilité par centre de profit constitue la matrice des autres méthodes de détermination des rentabilités. Elle permet, en effet, de découper par centre de profit le résultat de l'entreprise et de porter une appréciation sur les éléments internes de compétitivité de la banque.

La démarche de calcul se présente de façon classique avec ses différents niveaux de formation progressive du résultat :

$$\begin{aligned}
 & \text{Produit Net Bancaire} \\
 & - \text{charges d'exploitation} \\
 = & \text{Résultat Brut d'Exploitation} \\
 & - \text{amortissements} \\
 & + - \text{dotations et reprises de provisions} \\
 & + - \text{pertes et profits}
 \end{aligned}$$

+ - divers
- impôts
= Résultat Net.

On décomposera ce calcul analytique de la rentabilité d'un centre de profit en quatre étapes intermédiaires : détermination du PNB, des charges affectées, du Résultat Brut d'Exploitation et enfin du Résultat Net.

De manière analytique, le PNB correspond à l'agrégation de trois postes : la marge sur intérêts, les commissions perçues et les produits et charges divers.

- la marge sur intérêts représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule de la façon suivante :
 - + intérêts reçus des clients
 - intérêts payés par la banque sur dépôts ou refinancement
 - = marge sur intérêts,
- les commissions perçues sont liées à l'activité de service des établissements de crédit : commissions de carte guichet, frais de dossiers, commissions de placement ou de garantie,
- les produits et charges divers correspondent principalement aux produits du portefeuille titre de l'établissement, ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.

1.2. Le calcul des charges par centre de profit et des coûts d'opération

La mise en place d'une méthode d'affectation des charges d'exploitation aux centres de profit constitue la seconde étape conduisant à la détermination d'une rentabilité par centre de profit.

a- L'architecture générale du calcul des charges

L'architecture générale du calcul des charges par centre de profit a été décomposée en cinq phases distinctes, depuis l'identification des charges analytiques incorporables dans le calcul des coûts jusqu'à la facturation des coûts d'opération aux centres de profit.

Première phase : détermination des charges à retenir en comptabilité analytique

La première étape dans cette architecture du système de calcul des coûts consiste à identifier le périmètre de la comptabilité analytique. Celle-ci n'obéit pas aux mêmes objectifs que la comptabilité générale. On peut considérer que la comptabilité analytique utilise sélectivement la base de données de la comptabilité générale. La majorité des charges de cette dernière transite en effet directement

dans la comptabilité analytique mais certaines charges sont écartées ou sont retraitées tandis que d'autres charges, qui n'ont pas d'existence légale ou fiscale, peuvent être introduites en comptabilité analytique.

Un rapprochement entre les deux comptabilités doit donc être opéré, conformément à l'égalité :

- Charges de comptabilité générale
- Charges supplétives
- Charges non incorporables
- = Charges incorporables en comptabilité analytique.

Deuxième phase : affectation des charges aux centres de responsabilité

Un système de calcul des coûts sera d'autant plus performant qu'il aura été établi sur la base du découpage de l'entreprise en centres de responsabilité tel que défini par le contrôle de gestion.

Pour les banques et les établissements financiers, le découpage le plus pertinent retient quatre types de centres de responsabilité :

- **les centres de profits**, qui sont généralement de recettes et de résultats,
- **les centres opérationnels**, qui fournissent des prestations à caractère répétitif,
- **les centres de services généraux** (ou centres de support) qui fournissent des prestations sélectives à des centres identifiées,
- Et enfin **les centres de structure** dont l'activité est diffuse à l'ensemble de l'entreprise.

Troisième phase : ventilation des charges des centres de structure et de services généraux sur les centres opérationnels et les centres de profit

L'objectif de cette troisième phase de l'organisation du système de calcul des coûts est de parvenir à concentrer la rentabilité et la performance sur les centres de responsabilité qui permettent le suivi de gestion le plus fin : les centres opérationnels et les centres de profit. Suivant cette méthode classique il est nécessaire de répartir les charges des centres de services généraux et de structure sur les centres opérationnels et les centres de profit. Par conséquent, cette troisième phase consiste essentiellement à mettre au point des clés de répartition.

Pour les centres de services généraux, des "unités d'œuvre" peuvent en principe être déterminées. Ce sont des clés issues d'un comptage de type économique qui représente l'activité du centre. Elles sont de ce fait, moins discutables que les clés de répartition conventionnelles.

Pour les centres de structure de type direction générale, contrôle de gestion ou compatibilité centrale, l'identification d'unités d'œuvres n'est pas possible. 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. Aussi, les clés de répartition retenues sont-elles des clés conventionnelles.

Quatrième phase : calcul des coûts d'opération

L'objectif de cette phase est de parvenir à calculer les coûts des opérations effectuées par les centres opérationnels. Ces coûts pourront alors servir de base de facturation aux centres utilisateurs des opérations réalisées : les centres de profit.

Cinquième phase : facturation des coûts d'opérations aux centres de profit initiateurs des opérations

Cette étape consiste à mettre au point des méthodes de facturation des opérations traitées par les centres opérationnels mais qui sont générées par les centres de profit.

b- La détermination des prix de cession interne des opérations

Deux familles de méthode ont été développées en contrôle de gestion pour affiner la détermination des prix de cession interne des opérations facturées aux centres de profit : la méthode des coûts standards, qui est la plus répandue, et la méthode des coûts de marché, qui est plus délicate à mettre en œuvre mais qui peut apporter une forte dynamisation interne des centres de responsabilité.

La méthode des coûts standards

Les coûts standards peuvent être définis comme des coûts prévisionnels, déterminés dans un contexte de fonctionnement " normal " du centre de responsabilité, en particulier de son niveau d'activité mais aussi des prix d'acquisition des ressources et du niveau de productivité du centre. Ils constituent une norme à respecter pour une période donnée.

La méthode des coûts de marché

La fixation d'un prix de cession interne des opérations peut également se faire par rapport à un " prix de marché " c'est-à-dire par rapport aux références des coûts pratiqués dans les autres établissements du secteur d'activité. Cette méthode a l'avantage d'être très dynamique pour les secteurs de responsabilité qui sont ainsi confrontés en interne aux données de la concurrence. La limite de la méthode tient, bien sûr, aux possibilités d'obtention d'informations permettant des comparaisons de coûts qui soient pertinentes entre établissements, tant les principes de calcul, de découpage analytique et les conventions de répartition peuvent différer d'une banque à l'autre.

Les coûts marginaux

Les coûts marginaux peuvent être définis comme les coûts additionnels déclenchés pour la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation supplémentaire par rapport à un programme prévisionnel d'activité.

1.3. Résultats par centre de profit et ratios de gestion

a- Calcul des résultats par centre de profit

La qualité et la pertinence du mode de présentation des résultats par centre de profit est une condition primordiale de leur intérêts pour les opérationnels. Il est important, pour des raisons de crédibilité du contrôle de gestion et pour la motivation des responsables, que ceux-ci puissent bien distinguer les charges et les recettes qui sont sous leur maîtrise de celles qui leur sont affectées par le jeu des répartitions conventionnelles comme les charges de structure.

b- Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit

Du point de vue du contrôle de gestion, un certain nombre d'éléments de synthèse exprimant la rentabilité des centres de profit gagnent à être suivis sous forme de ratios. Ils peuvent être regroupés en quatre familles :

- les ratios de rendement des fonds propres,
- les ratios de rentabilité,
- les ratios de productivité,
- les ratios de suivi du risque crédit.

1.4. Les autres axes d'analyse des rentabilités

L'approche de la rentabilité en milieu bancaire et financier est, plus encore que dans l'industrie, nécessairement multicritère. Aussi, les méthodologies de calcul des rentabilités mises en place par les contrôleurs de gestion doivent-elles être suffisamment souples pour répondre à une assez grande diversité d'analyses et d'objectifs.

a- La rentabilité par produit

Le calcul de la rentabilité par produit complète l'approche de la rentabilité par centre de profit. Si cette dernière permet en effet de dynamiser le fonctionnement interne de l'entreprise, le suivi des rentabilités produit constitue un élément

fondamental du déploiement stratégique de l'entreprise. En fournissant des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés par l'entreprise, elle permet à cette dernière de se concentrer sur les éléments les plus rentables de son portefeuille d'activités. Cette connaissance des coûts de revient des produits et services commercialisés par l'entreprise peut constituer également un atout important dans la mise au point de politiques de tarification des produits et des prestations.

b- La rentabilité par client

L'analyse de la rentabilité par client a connu un important développement ces dernières années. La raison de ce développement est simple : il n'est désormais plus acquis que tout client soit profitable pour les établissements bancaires et financiers. Les entreprises, en particulier, ont développé, grâce aux possibilités de traitement informatique et à la télétransmission, une gestion très fine de leur trésorerie. Les recettes engendrées par les dépôts et le "float" de la clientèle professionnelle ont donc notablement diminué pour les banques. Si ce phénomène se conjugue à un alourdissement des charges administratives de traitement des moyens de paiement pour le compte des entreprises, les rapports avec celle-ci peuvent devenir déficitaires. Aussi, est-il devenu vital pour les banques de pouvoir suivre leur rentabilité client, afin d'opérer des choix. De nouvelles relations de type partenariat, fondées sur l'approche globale des besoins du client, peuvent alors, sélectivement, être mises en place.

1.5. Les autres calculs de rentabilité

a- La rentabilité par activité

Les produits commercialisés par les banques peuvent généralement être regroupés en cinq catégories homogènes d'activité : la collecte de dépôts, la distribution de crédits, la gestion des moyens de paiement, l'activité financière et les prestations de service.

b- La rentabilité par segment de clientèle

Ce calcul de rentabilité permet d'orienter la stratégie de la banque vers les segments de clientèle ou de marché les plus porteurs et les plus rentables. Il est donc très important pour une direction générale. Il permet également de mieux cibler les actions commerciales sur certains segments de marché ou de clientèle.

Il peut contribuer à mieux évaluer la performance des exploitants responsables des

relations avec la clientèle et à ajuster la tarification en fonction des résultats, positifs ou négatifs, des relations avec les différents segments de clientèle qui ont été retenus.

2. Budget et tableau de bord

2.1.Le budget

Dans le cadre d'un contrôle de gestion dynamique, le budget doit être considéré d'abord comme un instrument de coordination des unités décentralisées de l'entreprise. Ce n'est en effet que dans un deuxième temps qu'il devrait être considéré comme l'outil de planification comptable et financière qu'on lui prête généralement trop exclusivement. Les établissements bancaires et financiers n'échappent pas à cette réduction de la perception de l'intérêt de la procédure budgétaire.

2.2.Le Tableau de bord de la Direction Générale

Il a pour objectif de faire ressortir, pour la Direction Générale, les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente des conditions de formation du Produit Net Bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatique.

Section 2 : Le contrôle de gestion à la BMCI

1. Historique du pôle contrôle de gestion à la BMCI

Depuis 2001, la BMCI connaît un développement continu de ses activités pour lequel il a fallu adapter et faire évoluer son système d'information et ses applications périphériques.

En effet, après la centralisation des opérations de Commerce International , la Direction de l'Organisation et de l'Informatique a installé un nouveau logiciel pour les activités de portefeuille, fait migrer l'ancien système d'information de l'ex- ABN Score vers Atlas I puis basculé notre système d'information vers Atlas II.

Plusieurs dysfonctionnements ont été à l'origine de ces transformations :

- génération de suspens ainsi que des écarts de rapprochement sur les résultats,
- modification de fait des procédures opérationnelles sans mise à jour des processus préexistants,
- réduction de l'efficacité des contrôles,
- rapprochements des stocks et des résultats rendus difficiles,
- absence ou obsolescence des définitions de poste.

Dans ce cadre, la Direction Générale a souhaité réaménager la fonction comptable en proposant une nouvelle organisation au sein des Directions et des Services du Secrétariat Général pour satisfaire plusieurs objectifs :

- la maîtrise des risques bancaires (crédits, marchés, opérationnels etc),
- la qualité de l'information financière de gestion, comptable et réglementaire,
- le support et l'aide à la décision,
- la maîtrise de l'exécution des opérations,
- la prévention des fraudes,
- l'optimisation de la productivité des équipes.

Ainsi, les principaux aménagements ont été les suivants :

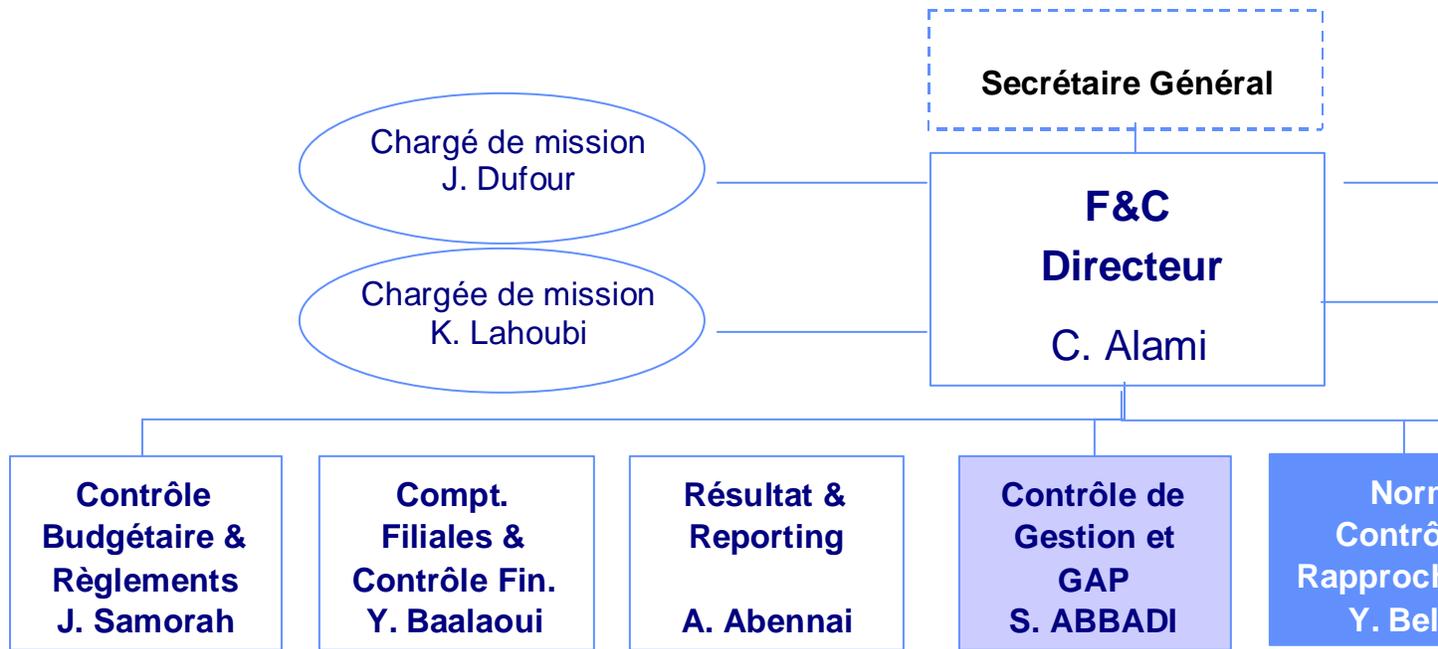
- redéfinition des responsabilités et attributions des directions,
- redéfinition des liens et modalités de travail entre les services de la Direction du Contrôle de Gestion et du Contrôle Financier (DCGCF) avec la Direction de l'Administration des Services Clientèles (DASC) et le Pôle Moyens Réseau,
- rattachement de la cellule Contrôles et Ajustement de la DASC au service Contrôle Comptable de la DCGCF pour assurer l'exhaustivité des contrôles périodiques,
- Création des cellules

- Normes & Doctrine,
- Fiscalité,
- Maîtrise d'ouvrage comptable.

La DCGCF (Direction du Contrôle de Gestion et de Contrôle Financier) est devenue donc la direction " Finances et Contrôles " et s'est organisée autour des services "Contrôles Budgétaires & Règlements, "Comptabilité des filiales", "Résultats et Reportings" auxquels viennent s'ajouter trois nouveaux pôles :

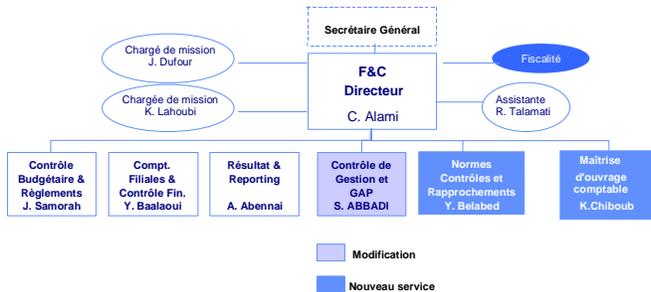
- Le pôle « Normes, Contrôles et Rapprochements » qui est en charge du suivi de l'ensemble des suspens comptables de la Banque et de ses filiales ainsi que du respect des normes et doctrines régissant la production comptable aussi bien vis à vis de la réglementation marocaine que du Groupe BNP Paribas,
- Le pôle « Fiscalité » qui s'assure du respect par la BMCI de la réglementation fiscale marocaine, tout en optimisant la situation fiscale de la Banque,
- Le pôle « Maîtrise d'Ouvrage Comptable » qui a la responsabilité de l'administration technique et fonctionnelle des outils de gestion et des reportings.

L'organigramme de la DFC est le suivant :



 **Modification**

 **Nouveau service**



 **Modification**

 **Nouveau service**

Cette refonte s'est également traduite par un renforcement des effectifs, avec l'intégration chez "Finances et Contrôles" d'une partie des équipes auparavant chargées des rapprochements et des comptes internes au niveau de la DASC, ainsi que par la nomination de responsables pour les pôles nouvellement créés.

Avec cette réorganisation, la BMCI s'est dotée d'un dispositif de contrôle comptable complet, renforçant la fiabilité de ses comptes et pérennisant l'intégrité de ses états financiers.

1. Principaux travaux du Pôle Contrôle de Gestion/ GAP

Missions

- élaboration des reportings contrôle de gestion destinés à la Direction Générale, aux organismes centraux, aux sièges d'exploitation, au Groupe BNP-Paribas et aux instances réglementaires locales,
- amélioration continue des tableaux de bord et reportings existants pour les adapter aux nouveaux besoins,
- analyse des résultats mensuels de la banque,
- diverses études ponctuelles,
- contrôle de cohérence, de rigueur et de conformité des reportings et tableaux de bord produits par le contrôle de gestion,
- veille sur le respect des procédures, des normes et des délais des reportings Groupe,
- élaboration du budget et ajustement des prévisions en fonction des résultats,
- réflexion sur de nouveaux outils du contrôle de gestion en fonction de l'évolution des besoins de la banque,
- mise en place de la Gestion Actif Passif et animation des comités y afférent.

Activités principales

Suivi et analyse de la rentabilité par agence

- élaboration des comptes d'exploitation et des états de synthèse par agence,
- validation de la cohérence des résultats,
- support à la Direction Générale, aux agences et à l'inspection générale en leur fournissant, suite à leur demande, des explications sur les variations de la rentabilité des agences.

Commentaire des frais généraux

- détail des frais généraux (masse salariale et frais de fonctionnement) par agence,
- commentaires sur les cinq principales hausses et baisses des frais généraux,
- support à la Direction Générale en lui fournissant des explications sur certaines variations au niveau des agences.

Analyse et suivi de l'information comptable

- calcul mensuel du Produit Net Bancaire relatif à la ligne de métier Trade Finance et explication des principales évolutions,
- exploitation mensuelle de la base des ressources à terme et diffusion aux différents organismes centraux d'un état analytique des DAT et BDC,
- analyse trimestrielle des frais d'économat, de téléphone et d'électricité par siège.

Reporting Contrôle de Gestion

- élaboration du tableau de bord destiné au Secrétariat Général,
- renseignement à Bank Al Maghrib des taux débiteurs, par durée (CT, MT et LT) appliqués par la BMCI à sa clientèle,
- reporting mensuel à BNP-Paribas sur les commissions par famille et les frais de gestion,
- reporting trimestriel sur le détail des commissions,
- reporting trimestriel sur rentabilité par ligne de métier.

Gestion Actif Passif

- validation de la cohérence des échéanciers restitués par le système et réconciliation comptable,
- préparation des documents de support du comité de gestion Actif-Passif,
- rédaction des comptes rendus du comité.

Commentaire des résultats mensuels

- contrôle des règles de passage entre la comptabilité sociale et celle de BNP-Paribas,
- analyse des résultats mensuels de la banque et explication des écarts constatés par rapport au budget et à l'exercice précédent, ainsi que des variations mensuelles.

Budget et estimés

Calendrier :

1 ^{er} estimé exercice N :	Avril année N
2 ^{ème} estimé exercice N :	Septembre année N
Budget exercice N+1 :	Septembre année N

Procédure :

- agrégation des plans d'action des filières commerciales et contrôle de cohérence avec les réalisations et les orientations stratégiques globales,
- consolidation des prévisions en terme de moyens humains, de dépenses de fonctionnement et d'investissement, et contrôle de cohérence,
- préparation des simulations et scénarios pour la Direction Générale et calcul des ratios réglementaires et indicateurs clés,
- remontée du budget définitif à la maison mère et commentaire des prévisions retenues,
- réestimations des prévisions en fonction des réalisations selon la même procédure utilisée lors de l'élaboration du budget.

Projets

- participation à l'élaboration du plan stratégique triennal de la banque à travers différents ateliers de travail,
- contribution aux travaux de rapprochement entre le Pôle Contrôle de Gestion de la BMCI et le Pôle Management Information System de l' Ex-ABN AMRO BANK après la fusion- absorption,
- participation au projet ADEL (Accélération des Délais de Livraison des Etats Financiers du Groupe),
- développement de la Gestion Actif,
- adaptation des outils de contrôle de gestion au nouveau système comptable Atlas II,
- installation de l'outil de suivi automatique des commissions.

1. Nouveaux projets

Plusieurs projets sont en cours d'exécution au sein du pôle contrôle de gestion de la BMCI :

- mise en place de la méthode ABC (imputation des coûts par activité) pour l'ensemble de la banque,
- refonte du tableau de bord,
- adaptation des outils de contrôle de gestion au nouveau système comptable Atlas II,
- installation de l'outil de rentabilité OASIS.

Chapitre II : Analyse critique du système de contrôle de gestion de la BMCI

Section 1 : Etude comparative entre l'ancien système d'information et le nouveau

Avant la bascule, l'ancien système permettait :

- une mise à jour en batch et non pas en temps réel,
- des soldes et montants tronqués à partir de la centaine de millions,
- la consultation de plusieurs transactions pour avoir l'information,
- des temps de traitement de plus en plus longs,
- une base clients parfois incohérente.

Les données étaient fournies sur listings : ainsi, les états de trésorerie, le PCC (Plan Comptable Commun - cf. Annexe n° 1) et plusieurs autres documents ne pouvaient être fournis que par listing ce qui entraînait des possibilités d'erreurs lors des saisies, des retards dans la sortie des états et résultats ainsi que dans la remontée des reportings tant à la maison mère BNP- Paribas qu'à la Banque Centrale (BAM)

...

Avec ATLAS I, on parlait encore du PCC, la bascule vers le PCEC (Plan Comptable des Etablissements de Crédit – cf. Annexe n° 2) n'a eu lieu qu'après la bascule sur Atlas II.

Pour pallier aux insuffisances de l'ancien système d'information, la BMCI a mis en place le nouveau système ATLAS II.

ATLAS 2 est un système propriétaire, développé par BNP Paribas, à l'attention de l'ensemble de ses filiales afin de :

- simplifier la cartographie applicative,
- réduire les temps de traitements et d'analyse, en particulier pour les aspects liés à la finance,
- rendre le système d'information modulaire et évolutif,
- assurer la pérennité du système d'information,
- faciliter la maintenance fonctionnelle.

La BMCI constitue un cas particulier dans l'univers des projets de déploiement ATLAS II. En effet, elle est dotée d'une taille très importante, avec un réseau commercial développé et étendu géographiquement, une diversification large des activités bancaires (retail, capital market, financement, leasing + crédits conso, off shore) et des contraintes locales spécifiques et incontournables (contraintes BAM ...).

Les principales différences avec l'ancien système :

- numérotation des comptes : sièges (5) Racine (6) ordinal (3) clé (2) devise (3),
- double validation,
- codification unique des exploitants,

Les avantages à court et moyen terme :

- temps réel,
- longueur des montants (17 positions),
- disponibilité de l'information,
- temps de traitement améliorés,

Les avantages à long terme :

- une base de données enrichie (tiers, comptes, attributs, renseignements commerciaux, etc),
- un reporting groupe automatisé.

Le scénario de bascule a évolué depuis le démarrage du projet pour tenir compte des difficultés rencontrées avec l'objectif de limiter les risques opérationnels. Pour se faire, les principes retenus ont été les suivants:

- le choix d'une bascule progressive des applications pour l'ensemble du réseau a permis d'éliminer les risques liés à une bascule globale en particulier,
 - d'avoir les fichiers permanents sur un même système,
 - d'avoir une uniformisation du déploiement sur le réseau,
 - de former les collaborateurs à chaque produit basculé,
 - de maîtriser les risques de bascule,
- sécuriser les bascules des applications,

- accompagner les utilisateurs dans le changement en leur communiquant l'état d'avancement de la bascule au fur et à mesure ensuite en les formant.

Section 2 : Analyse critique de la rentabilité par agence

L'approche rentabilité consiste à :

- évaluer les performances des centres de profits (rentabilité par siège),
- identifier les produits et les activités les plus rentables (rentabilité par produit),
- cibler la clientèle la plus profitable (rentabilité par client).

La rentabilité par siège se base sur une décomposition par siège du résultat global de la banque afin de permettre :

- l'analyse des performances des sièges,
- la mise à disposition des sièges, d'un outil de gestion pour l'amélioration de leur rentabilité,
- l'élaboration des contrats d'entreprises.

Nous savons qu'un centre de profit est une entité homogène pratiquant une activité de vente, de maintien, de développement d'un sous fonds de commerce, de gestion de trésorerie ou toute autre activité commerciale homogène avec l'objet social de l'entité juridique.

Pour l'élaboration de la rentabilité par siège, les centres de profit sont :

- les agences,
- la trésorerie,
- le commerce international.

les autres organismes de la Direction Générale sont des centres de structure au service des différents centres de profit.

L'approche de la rentabilité par agence vise à bâtir le résultat d'un centre de profit en abordant, progressivement, les différentes étapes de sa formation. Ainsi détermine-t-on le PNB (Produit Net Bancaire), les FG (Frais Généraux), les amortissements et, par voie de conséquence, le résultat d'exploitation.

1. Détermination du PNB par agence

Le produit net bancaire représente la marge brute dégagée par le siège sur l'ensemble de ses activités bancaires et correspond à l'agrégation des deux postes : valeur ajoutée sur capitaux et commissions.

La valeur ajoutée sur capitaux représente la marge brute de la fonction " intermédiation bancaire ". Elle comprend en produits, les intérêts reçus des clients ou des contreparties de marché pour les activités financières et en charges, les intérêts payés par la banque sur les dépôts ou le refinancement. La somme algébrique de ces intérêts représente la marge sur intérêts.

A la marge sur intérêts, on ajoute, également, la rémunération de l'excédent ou du besoin de trésorerie, on parle de la gestion de trésorerie. En effet, l'équilibre global des capitaux de la banque se réalise au niveau de la trésorerie qui assure les

transferts des capitaux d'une agence à une autre moyennant une rémunération au taux de cession interne.

La méthode consiste à ce que chaque entité procède à une première compensation à son niveau entre ses ressources et ses emplois puis cède à la trésorerie les capitaux excédentaires ou emprunte l'équivalent de son déficit le cas contraire. Les deux transactions se font au même taux appelé " taux de cession interne " arrêté régulièrement par la Direction Générale selon la stratégie de la banque.

Cette rémunération est obtenue de la manière suivante :

- solde de trésorerie agence = ressources disponibles - emplois,
- ressources disponibles = ressources - emplois obligatoires,
- emplois obligatoires = réserves monétaires (16,5%)
 - bonds de trésor 6 mois 1 an (1%)
 - bonds de trésor 6 mois 1 an (1%)
 - bonds CNCA (2%),
- emplois (par caisse) hors improductifs,
- rémunération de trésorerie = solde de trésorerie agence (excédent ou besoin de trésorerie) * taux de cession interne,

Où solde de trésorerie agence = ressources - emplois - emplois obligatoires

N.B. : La réserve monétaire n'est plus égale à 10 % des ressources mais à 14 % pour les 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2003 et à 16,5 % pour le 4^{ème} trimestre 2003. et elle n'est plus rémunérée à 0 % mais à 0,5 % pour le 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2003 et à 0,75 % pour le 4^{ème} trimestre 2003.

Les autres produits et charges regroupent les PCE (produits et charges d'exploitation) logés aux OC (organismes centraux). En effet, l'analyse des comptes PCE mouvementés au niveau des OC et de la nature des opérations y afférentes permet de distinguer :

- les PCE relatifs à des opérations dont les sièges initiateurs sont identifiés et qui sont logés dans les organismes DG pour des raisons purement techniques. Ces PCE ont fait l'objet d'apurements permettant de les imputer directement aux sièges,
- les PCE correspondant à des opérations qui ne peuvent être imputées aux sièges et feront l'objet de répartition sur la base d'une clef de répartition (PNB/ siège) qui aura le mérite de ne pas déformer la structure initiale du PNB direct.

La VAC est ainsi obtenue de la manière suivante :

VAC = produits liés à la clientèle + charges liés à la clientèle + rémunération de l'excédent ou besoin de trésorerie + autres produits et charges.

Le produit net bancaire comprend, outre la VAC, les commissions relatives à la rémunération du risque lié aux garanties données ou aux cautionnements qui peuvent, en cas de défaillance, du client, provoquer de véritables décaissements. Les commissions sont perçues également dans le cadre des services rendus par la

banque " moyens de paiement " (commissions sur cartes bancaires, virements, prélèvements, ...) et "activités financières " (commissions sur les ordres de bourse, droit de garde, ...).

Dans le cadre de la rentabilité par siège, les commissions se composent de cinq éléments :

- les engagements par signature qui représentent la grande partie des commissions,
- les opérations capitalistes dont une grande partie provient des commissions sur opérations diverses sur titres et des commissions versées par l'état pour placements des produits étatiques,
- les opérations de change : il s'agit des commissions sur change manuel et commissions de virement perçues à l'occasion de la réalisation d'une opération avec l'étranger,
- commissions diverses,
- récupérations diverses.

2. Les frais généraux

Les frais généraux se composent de frais généraux directs et indirects. Les premiers sont affectés directement aux sièges. Les autres correspondent à des dépenses engagées par un organisme central pour le compte des sièges et qui ne peuvent faire l'objet d'imputations directes aux entités concernées.

La rentabilité par agence actuelle ne tient comptes que des frais généraux indirects.

3. Les amortissements

Ils sont calculés via le logiciel ABEL et intégrés, ensuite, manuellement dans SARA (l'outil de Suivi et d'Analyse de la Rentabilité par Agence).- Cf. Annexe n° 3 -.

La rentabilité des agences actuelle a des limites :

- certains intérêts et commissions sont affectés uniquement à des organismes centraux. Ainsi, il faut les distinguer, voir ceux dont une partie doit revenir aux agences et les répartir suivant une clé adéquate (exemple : commission d'apport leasing, commission factoring),
- les frais généraux directs de certaines agences sont sous-évalués. En effet, il y a des agences locataires, leurs frais généraux directs contiennent la charge de loyer or, les agences propriétaires ont un amortissement. Ainsi, quand l'amortissement est déjà couru, il faut chercher une estimation de la valeur locative pour chaque siège (par exemple : l'impôt payé par l'agence) et le lui

ajouter,

- deux agences, dont le local est dans le siège central, ont leur frais généraux directs sous- évalués car elles ne supportent pas les frais de téléphone, d'électricité et d'économat. Ces frais étant imputés au siège,
- certaines agences ont des lignes téléphoniques communes ce qui ne permet pas de distinguer les frais de téléphone de chacune et biaise, de ce fait, le coefficient d'exploitation,
- les frais généraux indirects ne sont pas intégrés car non répartis,
- pour ce qui est de l'état de sortie (compte d'exploitation par agence), la correspondance entre rubriques PCC et PCEC n'est pas encore établie. Ainsi, nous avons des langages différents en parlant de SARA puis en parlant du PNB de la banque (Cf. Annexe n° 3),
- il n'existe pas de commentaires établis sur la rentabilité par siège, le pôle se contente seulement d'une production chiffrée et d'une validation de ces derniers qui prend beaucoup de temps,
- le Taux de Cession Interne est fixé par la Direction Générale une fois par trimestre alors que, dans la normale , il doit y avoir un TCI par contrat.

Afin de pallier aux insuffisances de la rentabilité par agence actuelle, la BMCI a installé un nouvel outil de rentabilité qui calcul les Intérêts et Produits Nets Assimilés des sites et a choisi la méthode ABC Costing pour l'affectation des charges indirectes. Cet outil étant bien adapté au nouveau système d'information. Nous en parlerons au chapitre III- section 1.

Section 3 : Analyse critique du Tableau de bord

Le tableau de bord actuel est transmis à la Direction Générale mensuellement. Il a été établi sur la base du dispositif de contrôle interne du groupe BMCI. En effet, la banque a été divisée en huit familles de risques, chaque famille regroupant un certain nombre d'indicateurs.

Nous allons, dans ce qui suit, définir ces familles de risques et lister les indicateurs de pilotage choisis par le pôle contrôle de gestion.

3. Risque de crédit et de contrepartie

C'est le risque de défaillance totale ou partielle de la contrepartie avec laquelle des engagements de bilan ou de hors bilan ont été contractés.

Les indicateurs de pilotage correspondants sont les suivants :

- dépassement moyen/ agent (en dhs) après paie,
- pourcentage des comptes irréguliers/ effectif global après paie,
- pourcentage des comptes irréguliers/ nombre de comptes débiteurs après paie,
- pourcentage du volume de comptes irréguliers/ volume de comptes débiteurs.

(cf. Annexe n° 4 Tableau_de bord)

4. Risque de marché

Il correspond aux risques liés aux évolutions des prix de marché et à la gestion de la trésorerie de la BMCI, pour tous types d'instruments. Il comprend notamment les risques de change et de taux, les risques sur actions, les risques de liquidité ainsi que le risque global de taux d'intérêts.

5. Risque comptable

Il s'agit de l'ensemble des facteurs susceptibles d'entraver la réalisation des objets de régularité et de sincérité des informations comptables.

Les indicateurs de pilotage correspondants sont les suivants :

- nombre d'écritures erronées,
- nombre de détournements sur comptes internes,
- volume de détournements sur comptes internes en kdh,
- nombre de comptes internes en position anormale,
- date d'envoi des taux BAM,
- date d'envoi des indices d'activité GPBM,
- date d'envoi de la situation BAM,

- date d'envoi des Informations stratégiques,
- date d'envoi de la liasse de consolidation.

(cf. Annexe n° 4 Tableau de bord)

6. Risque administratif

C'est l'ensemble des facteurs susceptibles d'altérer le bon fonctionnement interne de la banque dans la réalisation et l'optimisation du traitement de ses opérations. Il concerne aussi bien le respect des procédures internes que la recherche de productivité et d'efficacité de l'organisation.

Les indicateurs de pilotage correspondants sont les suivants :

- nombre de doublons RAT,
- nombre d'erreurs de caisse (montant > 2 000 dhs),
- nombre d'erreurs de bourse (montant > 2 000 dhs),
- erreurs de caisse (en volume) en kdh,
- erreurs de bourse (en volume) en kdh,
- retraits GAB présentés dans un délai > 7 j,
- nombre de comptes sur carnets débiteurs,
- nombre de comptes clients clos et non radiés.

(cf. Annexe n° 4 Tableau_de bord)

7. Risque informatique

Il correspond aux facteurs susceptibles d'altérer la sécurité et les performances de la fonction informatique de la banque.

Les indicateurs de pilotage correspondants sont les suivants :

- pourcentage des projets réalisés/ total projets validés,
- pourcentage des mouvements sièges non reçus par le CTI/ total sièges,
- nombre d'incidents matériel,
- nombre d'incidents logiciels.

(cf. Annexe n° 4 Tableau_de bord)

8. Risque commercial et de réputation

Il s'agit du risque de sous-performance commerciale entraînant une érosion, un renouvellement ou un développement non rentable du fonds de commerce. Il s'agit, également, du risque d'image qui survient lorsque la qualité de l'opinion des tiers sur le groupe BMCI est susceptible de se dégrader, consécutivement à une opération, un comportement ou une mesure prise par la BMCI.

Les indicateurs de pilotage correspondants sont les suivants :

- pourcentage des réclamations reçues par la D.G/ Nombre total des réclamations,
- délais moyens de réponse aux réclamations reçues,
- taux d'indisponibilité des G. A .B OFF LINE,
- taux d'indisponibilité des G. A .B ON LINE.

(cf. Annexe n° 4 Tableau_de bord)

9. Risque juridique et fiscal

Il correspond à l'ensemble des facteurs susceptibles d'altérer les objectifs de sécurité et de performance attribués à la fonction juridique de la BMCI. Il peut prendre la forme d'un risque légal, contractuel ou réglementaire.

10. Risque de ressources humaines

Il s'agit des facteurs liés à la gestion des ressources humaines et susceptibles de se traduire par l'insatisfaction individuelle ou collective ou l'inadéquation quantitative ou qualitative des collaborateurs. Il inclut les risques de pratiques frauduleuses ou illégales ainsi que les risques de nature déontologique.

Les indicateurs de pilotage correspondants sont les suivants :

- nombre d'indisponibles payés,
- nombre de jours d'absence moyen / agent (maladie courte durée),
- taux d'absentéisme
- reliquat congé moyen/ agent (jours),
- total heures supplémentaires.

(cf. Annexe n° 4 Tableau_de bord)

Le tableau de bord ne reprend ni le risque de marché ni le risque juridique et fiscal mais il tient en compte un nouveau risque : le risque comptable filiales/ reportings BNP Paribas.

11. Risque comptable filiales/ reportings BNP Paribas

Les indicateurs de pilotage correspondants sont les suivants :

- BMCI Offshore
 - date d'envoi des informations stratégiques,
 - date d'envoi de la liasse de consolidation.
- BMCI Leasing
 - date d'envoi des informations stratégiques,
 - date d'envoi de la liasse de consolidation.

(cf. Annexe n° 4 Tableau_de bord)

Le tableau de bord actuel n'est pas très pertinent ni pour la Direction Générale ni pour les opérationnels. Nous sommes arrivés à cette conclusion après avoir effectué le diagnostic suivant :

Nous avons essayé de répondre à six questions :

- notre tableau de bord permet-il d'être suffisamment réactif ? en effet, un tableau de bord de pilotage n'est pas un tableau de bord d'exploitation au sens comptable du terme, qui ne fait que mesurer des résultats passés (même si l'obtention des chiffres est rapide). Il est primordial, d'une part, de sélectionner des indicateurs beaucoup plus anticipateurs, d'autre part, de diffuser leur évolution le plus rapidement possible pour générer des actions d'amélioration. La réponse est non,
- notre tableau couvre-t-il la totalité des ressources engagées ? en effet, il est indispensable que les indicateurs étudiés couvrent l'ensemble de l'entreprise. Aucun type de coût ne doit être oublié. La réponse est non,
- notre tableau de bord mesure-t-il la valeur créée pour les clients ? en effet, il n'est pas suffisant d'apprécier la pertinence des ressources allouées à une activité ou la performance de cette activité à partir de son coût. Il convient également de mesurer la valeur créée pour les clients. La réponse est non,
- notre tableau de bord est-il en phase avec la stratégie de l'entreprise ? en effet, piloter, c'est déployer la stratégie en actions. Et les actions du personnel doivent être au service de la stratégie. La réponse est non,
- les indicateurs permettent-ils d'agir sur les effets plutôt que sur les causes des performances ?, en effet, il est très facile d'agir sur les éléments visibles, sur ce que l'on constate. Or la plus grande efficacité de l'action résulte de son influence sur les causes et non sur les effets des dysfonctionnements. La réponse est non,
- notre tableau de bord compare-t-il nos performances à celles des concurrents ? en effet, la mesure de la performance de l'entreprise sur ses marchés est souvent peu formalisée et irrégulièrement suivie. De ce fait, des indicateurs de veille vont devoir signaler où l'entreprise va, et comment elle se situe par rapport à ses concurrents. Se comparer aux concurrents pour suivre leurs actions et l'évolution de leur performance est une composante importante des tableaux de bord. Pour ce type d'indicateurs, les informations utiles se trouvent dans les banques de données, les observatoires économiques, les données disponibles sur les réseaux d'information comme internet. Mais ces données peuvent être collectées par les commerciaux qui font face aux concurrents sur le terrain. La réponse est non.

Pour accompagner le nouveau système d'information ATLAS II, la BMCI s'est orientée vers le Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif que nous verrons au chapitre III- section 2.

Section 4 : Analyse critique du budget

L'élaboration actuelle du budget se fait comme suit :

Le Directeur Général ou son Adjoint et le Secrétaire Général préparent une note de cadrage à la destination des filières commerciales et des centres de coûts. Ces notes de cadrages ont pour objectif de démarrer les travaux, exposer les objectifs à moyen terme et les directives en lien avec la stratégie de la banque.

Ils y présentent les axes de développement commercial (secteur, clientèle, produit, tarification...), les investissements prévus en terme de communication, campagne commerciale, ..., les choix retenus en terme de contrôle des coûts et les projets d'investissements à venir (intégration de nouveaux systèmes, adaptation à une nouvelle réglementation, réorganisation de directions, ...).

Les étapes de la procédure budgétaire sont :

- réception des directives budgétaires du Groupe BNP Paribas,
- coordination des intervenants dans la préparation de leur budget,
- préparation du commentaire du budget,
- réception des informations et consolidation,
- validation des informations consolidées par le Directeur de Finances et Contrôle et par la Direction Générale,
- simulations et construction du scénario de budget pour la DG,
- présentation du budget à la Direction Générale,
- validation de la Direction Général de la BMCI,
- remontée du budget définitif à la maison mère,
- mise à jour du modèle de consolidation du budget BMCI,
- communication du budget validé aux filières.

Critique adressées au budget en général et au budget actuel de la BMCI en particulier

L'approche budgétaire classique consiste à préparer, à partir d'hypothèses d'activité stables, des budgets dont l'horizon est annuel et qui constituent des objectifs immuables servant de base au calcul d'écarts et à l'évaluation des performances.

C'est à l'encontre de cette conception du budget que diverses critiques ont été formulées. Elles s'organisent autour de trois thèmes majeurs.

Un premier ensemble de critiques dénonce la lourdeur et le formalisme excessif du dispositif budgétaire : l'élaboration des budgets, puis leur suivi, constitueraient des activités fortement consommatrices de temps et de ressources (Schmidt, 1992 ; Deschamps, 1997 ; Fortin et al.,

1999 ; Jensen, 2001). Selon les résultats de l'enquête de Jordan (1998), la

procédure budgétaire est souvent jugée trop longue et complexe. Une autre enquête réalisée par le cabinet Andersen a montré que le processus de construction budgétaire durait près de quatre mois en moyenne et exigeait de multiples itérations (Guizani et Brunhes-Faure, 2002).

Un deuxième ensemble de critiques concerne l'utilité même des budgets. Les budgets reposent sur des prévisions dont le caractère hautement incertain dans le contexte actuel est fréquemment dénoncé (Berland, 2001 ; Prendergast, 2000). La majorité des plans et des budgets ne seraient donc pas respectés (Banham, 2000) et les contrôleurs de gestion considèreraient souvent que les budgets élaborés par les opérationnels manqueraient de réalisme (Jordan, 1998).

Un troisième ensemble de critiques insiste sur différents effets négatifs produits par l'existence des budgets. D'abord, il est reproché aux budgets d'induire des attitudes conservatrices, en constituant un frein à l'innovation. En effet, le budget peut encourager une forme de pensée incrémentale, consistant à reproduire, chaque année, les réalisations de l'année précédente (Schmidt, 1992 ; Hope et Fraser, 1997). Selon les résultats de l'enquête Andersen (Guizani et Brunhes-Faure, 2002), 72% des entreprises déclarent établir leurs prévisions en reconduisant le budget de l'année précédente. En ce sens, le dispositif budgétaire ne permettrait pas d'améliorer significativement les performances et contribuerait à développer des logiques de reconduction de l'existant et de maintien du statu quo (Pyhrr, 1973).

Ensuite, un quatrième effet négatif du budget serait de focaliser l'attention des managers sur des objectifs financiers à court terme. Soucieux de respecter leurs budgets, les managers oublieraient de prendre en compte les priorités stratégiques et les déterminants de la création de valeur à long terme (Schmidt, 1992 ; Bunce et al., 1995). L'élaboration des budgets peut même devenir un jeu dont les gagnants sont les managers qui, en manipulant le système, parviennent à fixer des objectifs budgétaires faciles à atteindre pour leur entité (Prendergast, 2000 ; Jensen, 2001).

Enfin, les budgets renforceraient les cloisonnements entre fonctions. Comme ils sont établis par centre de responsabilité, les budgets seraient donc associés à une structure par fonctions alors que l'amélioration des performances exigerait de privilégier une approche plus transversale de l'entreprise et de raisonner en terme de processus (Bunce et al., 1995).

Les critiques ci-dessus sont adressées au budget en général ainsi qu'au budget actuel de la BMCI.

Afin de pallier à ces insuffisances, le pôle contrôle de gestion a choisi une nouvelle méthode de budgétisation qui permet, par la même occasion, de bénéficier des nouveaux apports du nouveau système d'information. Il s'agit du budget en base zéro ou budgétisation au premier euro que nous verrons au chapitre III- section 3.

Chapitre III : Recommandations par la mise en œuvre de nouveaux projets

Section 1 : OASIS et ABC Costing

12. OASIS

Il s'agit d'OASIS : Outil d'Analyse et de Suivi des IPNA des Sites (où IPNA : Intérêts et Produits nets assimilés)

C'est :

- un outil de gestion simple et standard,
- intégré à ATLAS II,
- respecte les normes du Groupe BNP PARIBAS.

Cette application permet de gérer plus aisément les relations clientèles en termes de marge d'intérêts, introduit la notion de centre de profit et affine l'analyse en termes de Gestion Actif Passif.

12.1. Données préliminaires

a- Notion de centre de profit

Pour que l'analyse des IPNA puisse conduire à des conclusions opérationnelles, il est indispensable que les résultats puissent être déclinés selon des centres de profits ou de responsabilité plus fins.

Le niveau actuellement requis est celui de l'agence.

La notion de siège central est également définie, y seront affectées les opérations qui ne sont pas en rapport direct avec la clientèle (trésorerie, comptes généraux, immobilisations, titres,...).

La notion de centre de profit OASIS est identique à la notion de siège dans ATLAS II.

b- Notion de TCI

En matière de Gestion Actif-Passif, le taux de cession interne (TCI) d'une opération commerciale correspond au taux de l'opération fictive qui consisterait à parfaitement adosser (en taux et en liquidité) le produit offert à la clientèle.

Du point de vue du contrôle de gestion, le TCI permet de distinguer la marge "commerciale" (différence entre le TCI et le taux appliqué à la clientèle) et la marge "de transformation" (liée à une éventuelle transformation en taux ou en liquidité).

En outre, pour la plupart des opérations, le TCI permet de pérenniser la marge commerciale du centre de profit à l'origine de l'opération.

Les principes d'affectation des TCI ne sont pas les mêmes selon la nature des opérations.

Pour les opérations dites "contractuelles" (disposant d'une date de début, d'une date d'échéance finale, définissant strictement les échéances de remboursement de capital, et précisant les conditions relatives au taux d'intérêt de l'opération) le TCI doit traduire les caractéristiques en taux et en liquidité propres à chaque contrat.

Pour les opérations dites "à vue" (ne disposant pas d'échéances contractuelles strictes), aucune donnée ne permet de prévoir de manière certaine les flux de capitaux, dès lors le TCI doit être affecté au stock global d'un même type d'opérations en fonction de la nature de celles-ci.

b-1 - Contrats à taux fixe

Pour toutes les opérations "contractuelles" à taux fixe, le TCI doit être déterminé à l'origine du contrat, de manière unique et définitive, pour toute la durée du contrat.

b-2 - Contrats à taux révisable ou variable (taux indexé)

Pour toutes les opérations "contractuelles" à taux indexé, le TCI doit être déterminé à l'origine du contrat et ajusté à chaque date de révision de taux.

b- 3 - Contrats à taux indexé sur TBB (taux de base bancaire)

Le TBB n'est ni un taux fixe, ni un taux variable; il est modifié en fonction de critères propres à chaque banque.

Pour autant, la procédure appliquée pour la détermination du TCI sera la même que pour les taux variables.

b- 4 - Opérations "à vue"

Pour les opérations "à vue", le TCI doit être appliqué au stock en fonction de la nature des opérations.

Une correspondance directe doit exister entre les règles d'échéancement conventionnel de ces opérations et les TCI.

Pétale d'ATLAS II, OASIS est un outil de gestion appliquant les principes de Gestion Actif Passif du groupe BNP-Paribas, permettant le suivi de l'évolution des marges par grandes familles de produits.

La BMCI a été choisie comme site pilote du projet.

Les programmes d'extraction des données, de calcul du Taux de Cession Interne (TCI) et de restitution des résultats ont été développés par la maison mère, et installés en exploitation à la BMCI.

OASIS est aujourd'hui inscrit dans la chaîne de production mensuelle de la Direction de l'Organisation et de l'Informatique.

Compte tenu du champ d'application d'OASIS, le Contrôle de Gestion de la BMCI

est à charge d'alimenter les TCI, de restituer les sorties OASIS, de valider les résultats et de piloter les régularisations à faire sur place, avant de remonter les données fiabilisées à BNP-Paribas.

Le pétale OASIS fournit des informations suivant trois axes d'analyse :

- les encours en stock à la date d'analyse,
- la production nouvelle (mensuelle) à la date d'analyse,
- les tombées futures sur les deux prochaines années.

Pour chacun de ces axes d'analyses, les informations remontées sont les suivantes :

- Solde fin de mois,
- Solde moyen,
- Taux facial des comptes et contrats,
- Taux de Cession Interne des comptes et contrats,
- IPNA.

Les informations sont fournies pour chaque contrat et agrégées par échéanciers de taux et de trésorerie puis par « agrégats OASIS ». Les requêtes permettent de disposer des informations par siège, fonds de commerce ou pour toute la banque.

OASIS améliore:

- le pilotage

- du résultat,
- du processus budgétaire,
- de la Gestion Actif Passif,
- de la démarche commerciale,

- l'analyse

- du bilan, du hors- bilan et du PNB,
- la fréquence de renouvellement du stock,

- le contrôle

- sur la constitution des résultats (réescompte),

- le reporting

- au niveau local : sites, fonds de commerce...,
- au niveau central,

Il est destiné tant à la direction générale qu'aux responsables commerciaux.

12.2. Couverture fonctionnelle

Outil intégré au standard ATLAS II

l'outil est
intégré
au **SI Atlas II**
l'outil est
MENSUEL
l'outil **enrichit**
une Base de Données
INTERROGEABLE
L'outil
HISTORISE
sur 2 ans glissants

b- Extraction des données ATLAS II

Les données extraites du noyau comptable et des pétales pour chaque compte/ contrat sont :

- les références des comptes/ contrats (devise, siège...),
- le capital fin de mois,
- le taux facial,
- les soldes moyens mensuels,
- d'autres informations ,
- les produits et charges d'exploitation rattachés à chaque compte/ contrat.

c- Enrichissement des données ATLAS II

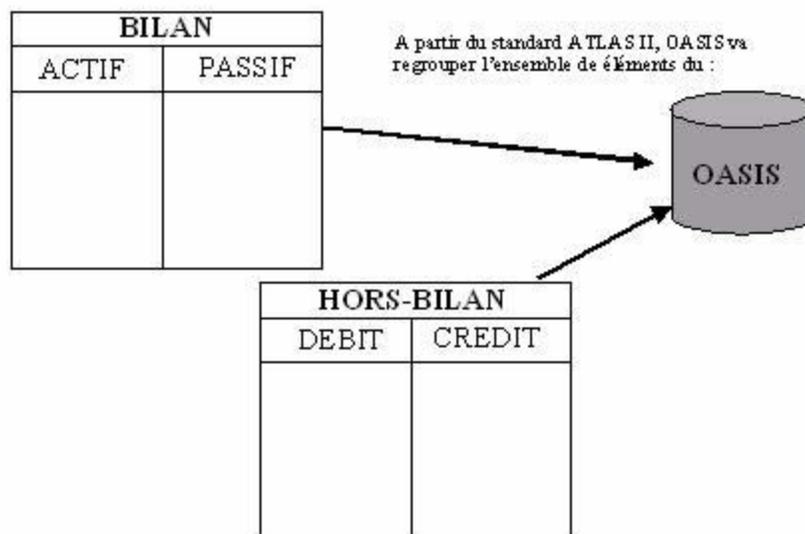
OASIS enrichit les données extraites d'ATLAS II par des données spécifiques :

- les TCI,
- les natures de taux.

Ensuite, BO restituée, après calculs, des informations supplémentaires:

- la marge commerciale ou la marge brute financière,
- la marge de transformation.

d- Le périmètre fonctionnel



OASIS couvre IPNAS + COMMISSIONS (soit 95 % du PNB) :

Produit Net Bancaire
IPNA (Intérêts et Produits Nets Assimilés)

Autres produits et charges
Commissions

G O P

L'outil de gestion analyse les données de la comptabilité pour orienter la politique commerciale et préparer les budgets.

12.3. Concepts de base traités par OASIS

a- Taux de Cession Interne

OASIS introduit la notion de TCI et de Marge.

le taux facial d'un contrat ne suffit pas à appréhender le niveau de rémunération

commerciale d'une opération. On doit considérer son coût de refinancement : le Taux de Cession Interne (TCI).

Le taux de Cession Interne équivaut au taux de l'opération fictive qui consisterait à parfaitement adosser (en taux et en liquidité) le produit offert à la clientèle.

Pour une ressource : c'est le rendement que permettrait le emploi de cette ressource sur le marché financier, à risque de taux et de liquidité nul pour la banque.

Pour un emploi : c'est le coût de la ressource qu'il faudrait lever sur le marché pour financer cette opération, à conditions de taux et de liquidité équivalentes.

b- la notion de marge

Dans OASIS, les IPNA se composent en :

- marge commerciale : différence entre le taux facial des contrats et le TCI (marge brute financière),
- marge de transformation : différence entre les gains produits par les TCI de l'actif et les coûts des TCI du passif.

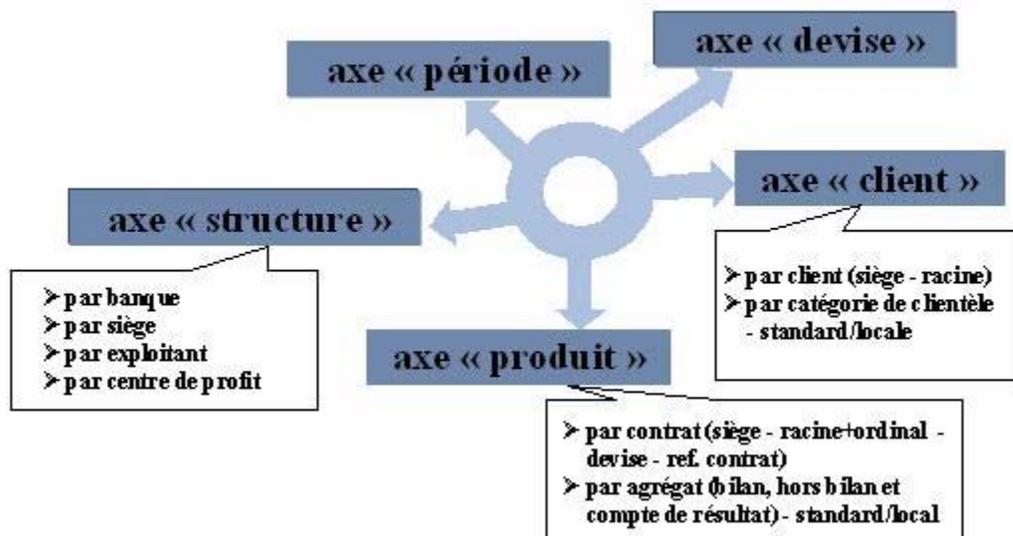
c- Le fonctionnement des TCI

Les TCI sont affectés contrat par contrat suivant :

- la devise,
- la nature du taux,
- la durée initiale de l'opération
(en taux et éventuellement en liquidité),
- la date initiale des contrats,

La BMCI définira mensuellement les TCI en accord avec la méthodologie Groupe.

d- OASIS est un outil d'analyse multidimensionnelle



Tout utilisateur sera en mesure de déterminer la rentabilité commerciale et croiser des dimensions selon les cinq axes ci-dessus.

(ex: client/ centre de profit, crédits de fonctionnement/ catégorie de clientèle).

Exemple d'applications de l'outil :

- l'analyse du Stock permet de préciser les types d'opérations les plus rémunératrices commercialement pour la banque,
- l'analyse de la Production Nouvelle permet d'apprécier l'évolution des marges (/au stock) tout en adoptant une approche prospective des IPNA,
- l'analyse des Tombées Futures permet l'évaluation(/produit et /centre de profit) de la fréquence de renouvellement du stock,
- l'historique de 2 ans permet d'expliquer l'évolution de la rentabilité actuelle.

En résumé, OASIS :

- va permettre d'appréhender les marges des opérations clientèles,
- va permettre d'affiner la gestion des risques de transformation,
- va permettre une approche de la rentabilité par centre de profit,
- va affecter un TCI à toutes les opérations en respectant les principes du groupe,
- sera un outil d'analyse, de reporting et de pilotage que ce soit au niveau local ou

de Paris.

Il répond aux besoins suivants :

- un besoin exprimé de longue date,
- une volonté de mesurer les actions engagées,
- un désir de mieux maîtriser les relations clientèle (risque / rentabilité),
- une pression concurrentielle significative.

12.4. démarche de l'implémentation d'OASIS

a- Phase de validation

Elle implique, essentiellement, la Direction Finances et Contrôles et deux intervenants Paris. L'implication d'un autre service ou d'une agence doit être envisagée.

Cette validation doit porter sur des rapprochements entre différentes restitutions (automatisées ou manuelles) :

- déclaratif Banque Centrale,
- Oasis.

la validation se fera également à partir de la consultation des dossiers.

Les actions éventuelles porteront sur :

- des ajustements de correspondance,
- des demandes d'actions ou déclarations d'incidents (ex : livraison d'un correctif et d'un paramétrage pour ajuster les comptes généraux).

b- Phase de tests

Elle implique essentiellement la Direction de l'Organisation et de l'Informatique et un intervenant Paris.

Les tests doivent débuter le plus tôt possible.

Pour les PCE détaillés, les tests concernent plus la partie commissions que la partie IPNA.

Les actions éventuelles porteront sur :

- des ajustements de paramétrage,
- des ajustements sur les schémas comptables.

c- Points à approfondir

- sur la partie TCI, l'objectif est d'évaluer la fiabilité de l'affectation automatique des TCI et indirectement de l'importance des particularités,

- sur les autres points, il s'agit essentiellement des besoins site qui se confirmeront à mesure de la prise en main de l'outil.

12.5. Pré requis nécessaires au pôle Contrôle de Gestion de la BMCI

pour la réalisation des tâches confiées

Le pôle contrôle de gestion de la BMCI doit intervenir à 4 niveaux :

- alimentation de l'interface TCI,
- récupération des restitutions OASIS sous Business Objects,
- validation des résultats et régularisations,
- envoi des données à Paris.

Pour mener à bien ces tâches, le pôle a besoin :

- d'une formation BO complète et adéquate. En effet, faute d'une connaissance adéquate et complète de l'environnement BO, l'équipe CG-BMCI ne peut exploiter correctement le logiciel, notamment :

- l'utilisation des requêtes existantes,
 - la création de nouvelles requêtes,
 - la possibilité d'enregistrement et de sauvegarde des résultats mensuels,
 - autres fonctionnalités offertes par BO.
- d'un guide précis de la procédure de validation des résultats,
- d'une assistance de Paris et de la disponibilité de la DOI pour piloter les modifications informatiques.

12.6. Résumé

A partir des traitements mensuels, OASIS restitue 3 types d'informations relatives au bilan de la banque:

- les données de capitaux,
- les données de taux et de marges de taux,
- les données de revenus.

Les données de capitaux

- les capitaux fin de mois comptables,
- les capitaux moyens du mois traité (en conformité avec les normes de Contrôle de Gestion du Groupe).

Les données de taux et de marges de taux

Le taux facial : le taux accordé au client (taux du contrat), versé pour la rémunération d'une ressource et reçu sur un emploi,

Le taux de cession interne (TCI) : coût du refinancement des emplois et revenu de placement des ressources,

La marge de taux : la différence entre le taux facial et le TCI. Pour un emploi, la marge de taux correspond au (taux facial - TCI); pour une ressource, c'est le TCI - taux facial; la marge de taux représente le revenu de la banque net des résultats liés

aux opérations des refinancements et placements.

Les données de revenus

L'IPNA théorique du mois correspond au taux facial appliqué aux capitaux moyens; il s'agit de l'IPNA théoriquement perçu ou versé au titre du mois analysé.

Le coût du refinancement ou le revenu du placement correspond respectivement au TCI appliqué aux capitaux moyens des emplois ou des ressources.

La marge brute financière du mois correspond à la marge de taux appliquée aux capitaux moyens.

L'IPNA comptabilisé correspond aux intérêts comptabilisés.

Ces données sont consultables sous Business-Object suivant différents axes d'analyse de différents ordres :

- par activité : Clientèle, Trésorerie, Autres,
- par devise,
- pour un siège ou pour toute la banque,
- par produit (agrégat oasis, exemple : Crédit à l'habitat),
- pour un produit et par sous produit,
- par catégorie de clientèle ou pour un segment de clientèle,
- par fonds de commerce,
- pour un client,
- palmarès des n clients les plus rentables,
- évolution des encours, des intérêts et des marges.

Principes d'analyse

Les axes d'analyse sont :

- devises,
- centres de profit,
- produits,
- analyse du stock,
- analyse de la production nouvelle
- analyse des tombées futures.

Description

Séquences d'édition

Le document est édité par :

- type d'encours
.stock,

- .production nouvelle,
- . tombées futures,
- périmètre
 - .centre de profit,
 - . tous centres de profit cumulés,
- période d'analyse
 - . mois en cours,
 - . mois antérieurs (analyse du stock ou production nouvelle),
 - . mois postérieurs (analyse des tombées futures),
 - . cumul sur plusieurs mois,
- devise
 - . devise d'expression des montants.

Détail des colonnes

Dans les colonnes nous aurons :

- les capitaux,
- le taux facial,
- le TCI,
- la marge de taux,
- la marge brute financière
- le refinancement,
- la contribution IPNA.

Détail des lignes

Chaque ligne de l'état correspond à un agrégat de produits.

Le premier pavé "ACTIVITE AVEC LA CLIENTELE" est réservé aux centres de profit (agences).

Le deuxième pavé "TRESORERIE" est strictement réservé au centre de profit de type Direction Générale.

Le troisième pavé "DIVERS" ne traite que des opérations dites de trésorerie et est strictement réservé au centre de profit de type Direction Générale.

Ainsi, la BNCI va pallier au volet rentabilité par OASIS. Quand au volet répartition des frais généraux directs, elle a choisi la méthode ABC Costing.

13. L'ABC Costing

13.1. Définition

Apparue en 1987 à Harvard. Ses premières applications ont été effectuées dans les entreprises industrielles. La mise en place a été récente dans les institutions financières.

Elle désigne une pratique de gestion basée sur le pilotage par les processus et les activités.

L'objectif étant d'établir un système de gestion des coûts par activité comme outil pour connaître la rentabilité par agence, segment de clientèle, métier et produit.

13.2. Concepts

Avant de commencer, il serait bien d'éclaircir certains concepts rencontrés lors de la mise en place de la méthode :

ACTIVITE

Ensemble de tâches ou d'actes imputables à une personne ou à une machine; c'est ce que fait l'entreprise et c'est ce que font les employés et les gestionnaires (défini par un verbe).

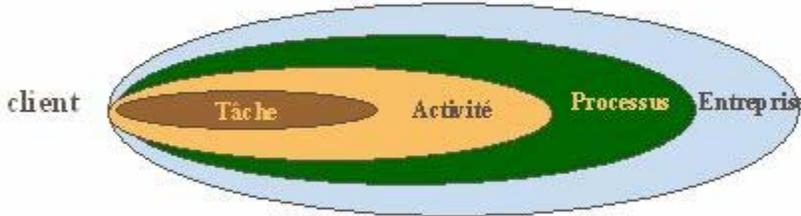
COST DRIVER

Tout ce qui peut expliquer les consommations de charge par les activités et la consommation d'activités par les produits.

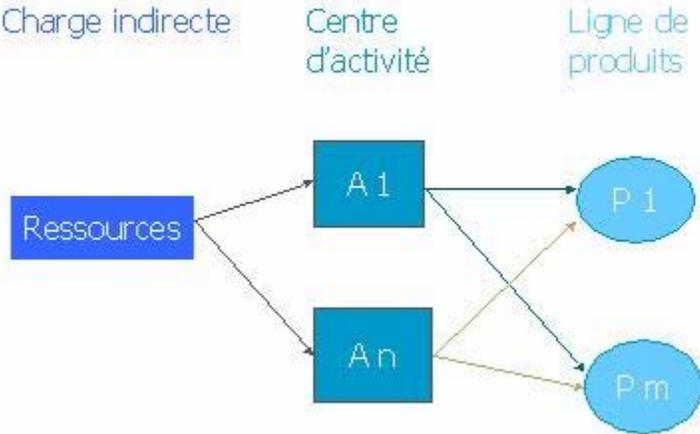
PROCESSUS

Suite logique d'activités représentant le cycle de fabrication du produit.

13.3. Organisation ABC



13.4. Le schéma de la méthode ABC



13.5. Chaîne des valeurs

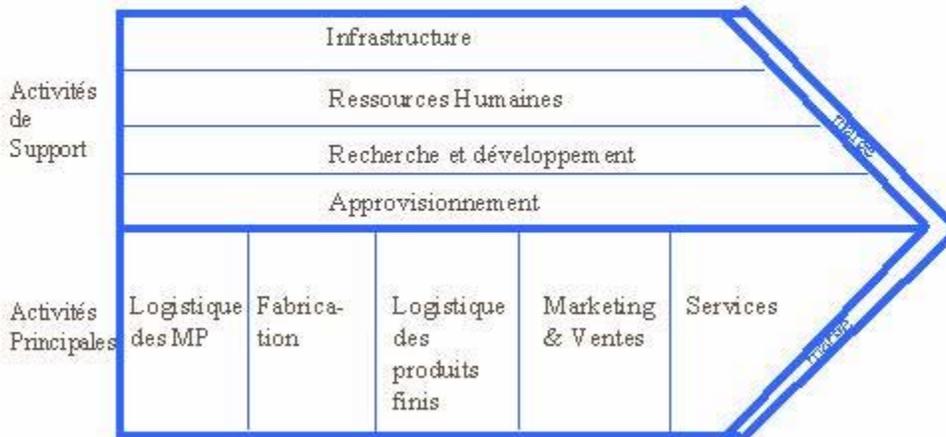


Schéma d'après Michael E. Porter

13.6. Des clients vers la stratégie, la production avec ses supports

Comprendre et écouter les clients
Développer la vision et la stratégie
Gestion financière, ressources humaines
Produire, vendre, expédier

N.B : L'ABC a engendré diverses formulations :

- La notion ABM (Activity Based Management),
- La notion de tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard).

13.7. Méthodologie

Les activités sont la clé de la méthode. Elles doivent être :

- permanentes et régulières dans la banque,
- compréhensibles par les opérationnels,
- rattachées à un même but au sein de processus,
- quantifiables et homogènes.

Les activités sont un outil de management opérationnel.

ABM
Vue par processus



Ressources
*Ce qui est utilisé
pour faire le travail*

Inducteurs de
ressources

**Inducteurs de
Coûts**

Activités
Travail

Inducteurs
d'activités

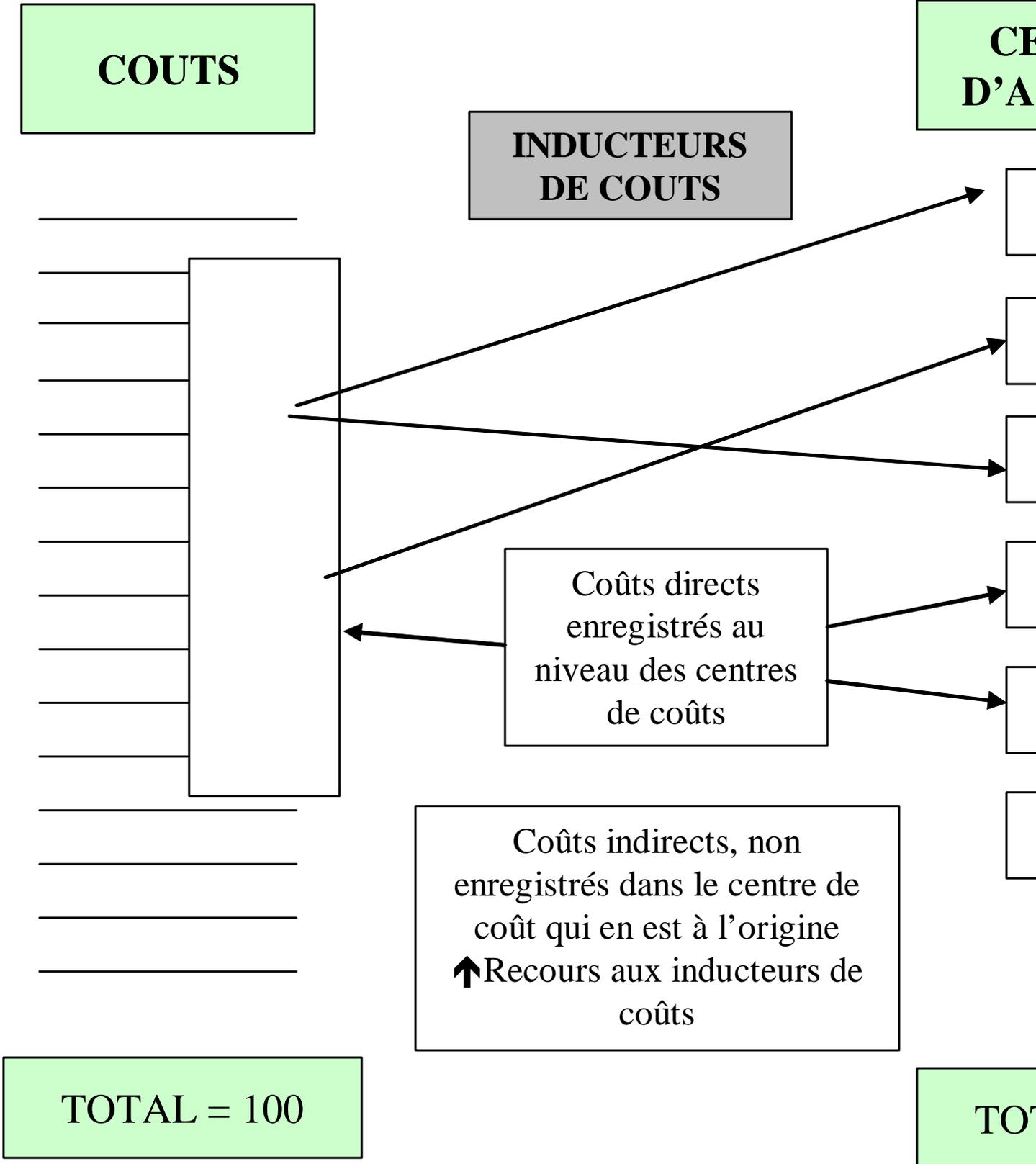
Objets de coûts
*Produits, agents
Clients...*

a- Phase 1 - Allocation des coûts aux centres d'activité de profit

On distingue quatre types de centres d'activité :

- Centre d'activité de support :
 - o support Business : fournit des services aux autres centres d'activité,
 - o support Produit : peut être directement rattaché à certains produits de la banque,
- Centre d'activité opérationnel :
 - o unité de production qui réalise des tâches identifiables au bénéfice de produits identifiables,
- Centre d'activité de profit :
 - o centre qui, à travers ses compétences, son expertise, génère la création de revenus et qui est commercialement responsable du client.

Le schéma qui suit explique ce qui a été écrit ci- dessus :



Nous avons décidé d'aborder cette phase suivant trois étapes :

- Étape 1 : Analyse de l'organigramme de la banque avec une définition des centres d'activité

- Implication des responsables de départements.

- Étape 2 : Étude de la comptabilisation des frais généraux

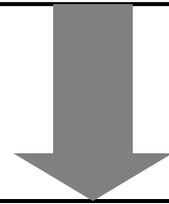
- distribution totale des frais généraux directs aux départements
 - o identification des dépenses qui ne sont pas directement comptabilisées au niveau des départements qui en sont à l'origine,
 - o détermination d'inducteurs de coûts spécifiques pour ces dépenses : effectif, surface, nombre de PC,...

- Étape 3 : Allocation des coûts aux centres d'activité

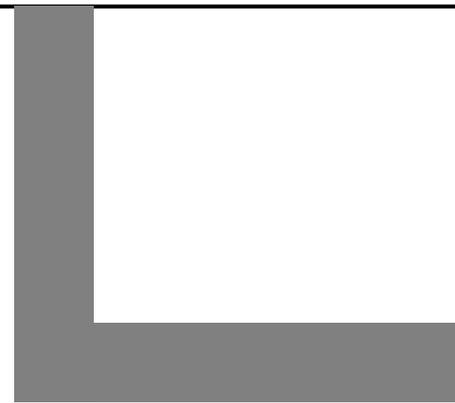
- utilisation d'inducteurs d'activité appropriés,
- allocation en cascade selon la nature du centre d'activité jusqu'aux centres d'activité de profit.



Centres d 'activit



Centres d 'activité opératio

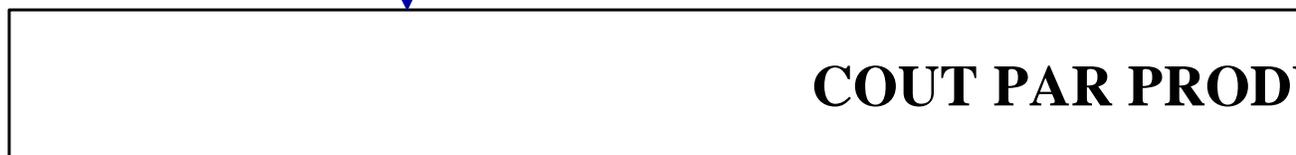
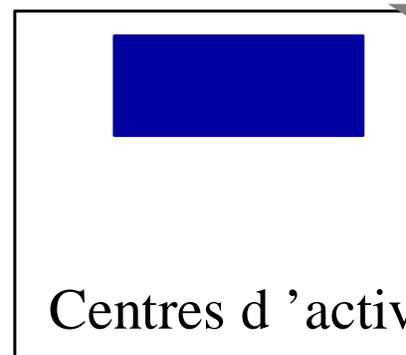
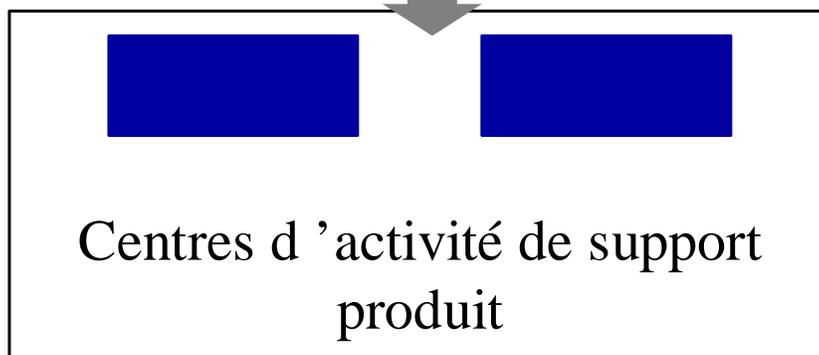
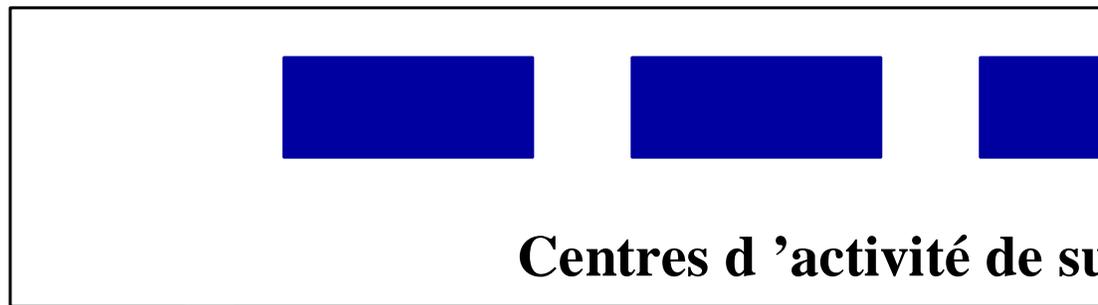


b- Phase 2 - Allocation par produit et par client

- une parfaite maîtrise de la 1ère phase est nécessaire avant d'aborder la mise en œuvre de la 2nde. Une expérience de la première phase de 6 mois au minimum est recommandée,
- modification des allocations établies entre centres d'activité lors de la 1ère phase,
- Revue détaillée de chaque centre d'activité en relation avec les clients ou les produits avec une allocation des coûts au niveau de détail le plus fin au travers d'inducteurs d'activité.

Le schéma qui suit explique ce qui a été décrit ci- dessus :

1ère phase

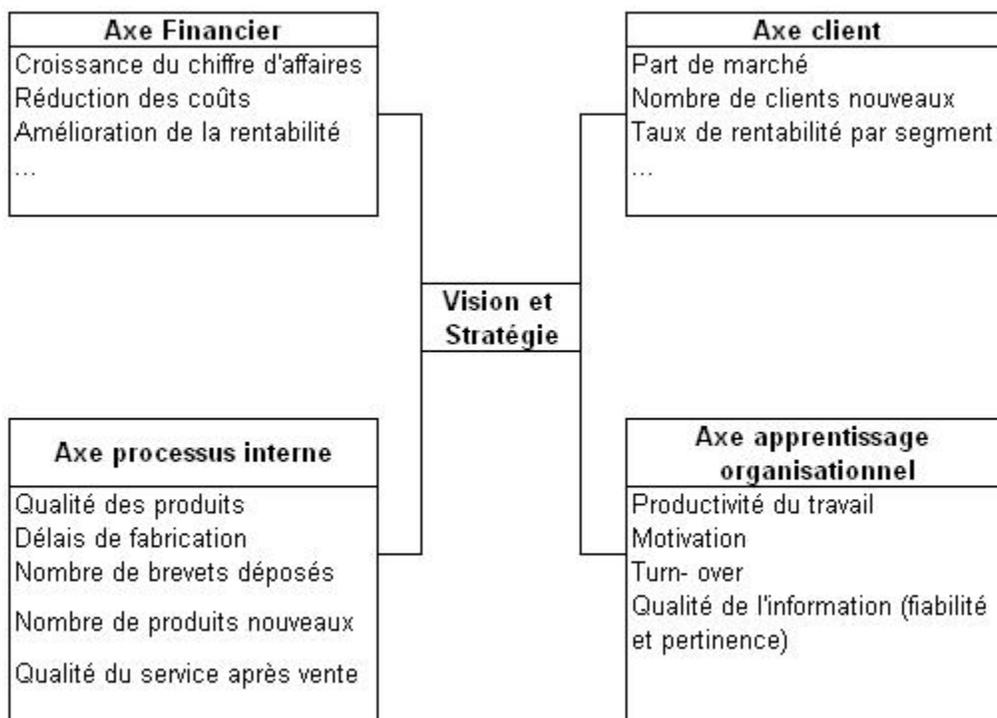


Section 2 : Le balanced scorecard

Le balanced scorecard est un instrument de contrôle de gestion apparu au début des années 1990 dans les écrits de Robert Kaplan et David Norton. Il vise la mesure de l'amélioration de la performance par la définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, directement liés à la stratégie de l'entreprise. Ces indicateurs sont regroupés autour de quatre axes préétablis : financier, client, processus interne et innovation et apprentissage organisationnel (cf. figure). Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués dans les différents axes, grâce à une articulation entre des indicateurs stratégiques et des indicateurs historiques. Ces indicateurs sont choisis selon une vision de l'organisation comme un processus, et sont liés de ce fait, par une chaîne de causalité.

En effet, d'après Kaplan et Norton, il existerait un lien de causalité entre les différents axes du balanced scorecard : une bonne maîtrise du processus interne associée à un réel investissement de l'entreprise dans la recherche de l'innovation et dans la promotion d'une logique d'apprentissage organisationnel, vont améliorer la satisfaction des clients, entraînant par la même l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise.

Figure : Le balanced scorecard, adapté de Kaplan et Norton, 1998



Les objectifs financiers restent au cœur du dispositif. La création de valeur pour les

actionnaires doit être une préoccupation permanente. Il faudra définir des objectifs quantifiés tel que des taux d'augmentation du chiffre d'affaires, de la rentabilité, des marges, ou tels que la réduction des coûts ...

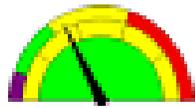
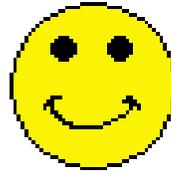
L'axe client traduit la préoccupation d'attirer encore plus de nouveaux clients. Outre les indicateurs relatifs à l'évolution de la part de marché, il est intéressant pour l'entreprise de mesurer l'évolution de la proportion de nouveaux clients, l'évolution de sa rentabilité par segment, ...

L'axe processus interne concerne à la fois le degré de maîtrise des processus, ainsi que la qualité du service après vente. Il s'agit notamment de rechercher et de mesurer :

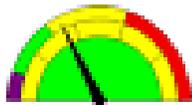
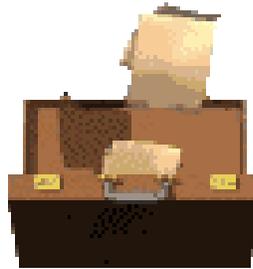
- l'amélioration des délais de fabrication, de la qualité des produits ...
- l'augmentation du nombre de produits en phase de lancement, des brevets déposés,
- l'amélioration de l'accueil et de la prise en charge des clients par le service après vente.

Enfin, l'axe apprentissage organisationnel s'intéresse aux performances du travail. Les indicateurs de mesure vont concerner la productivité des salariés, leurs motivations, la communication dans l'entreprise.

Customer
satisfaction



Processus
internes

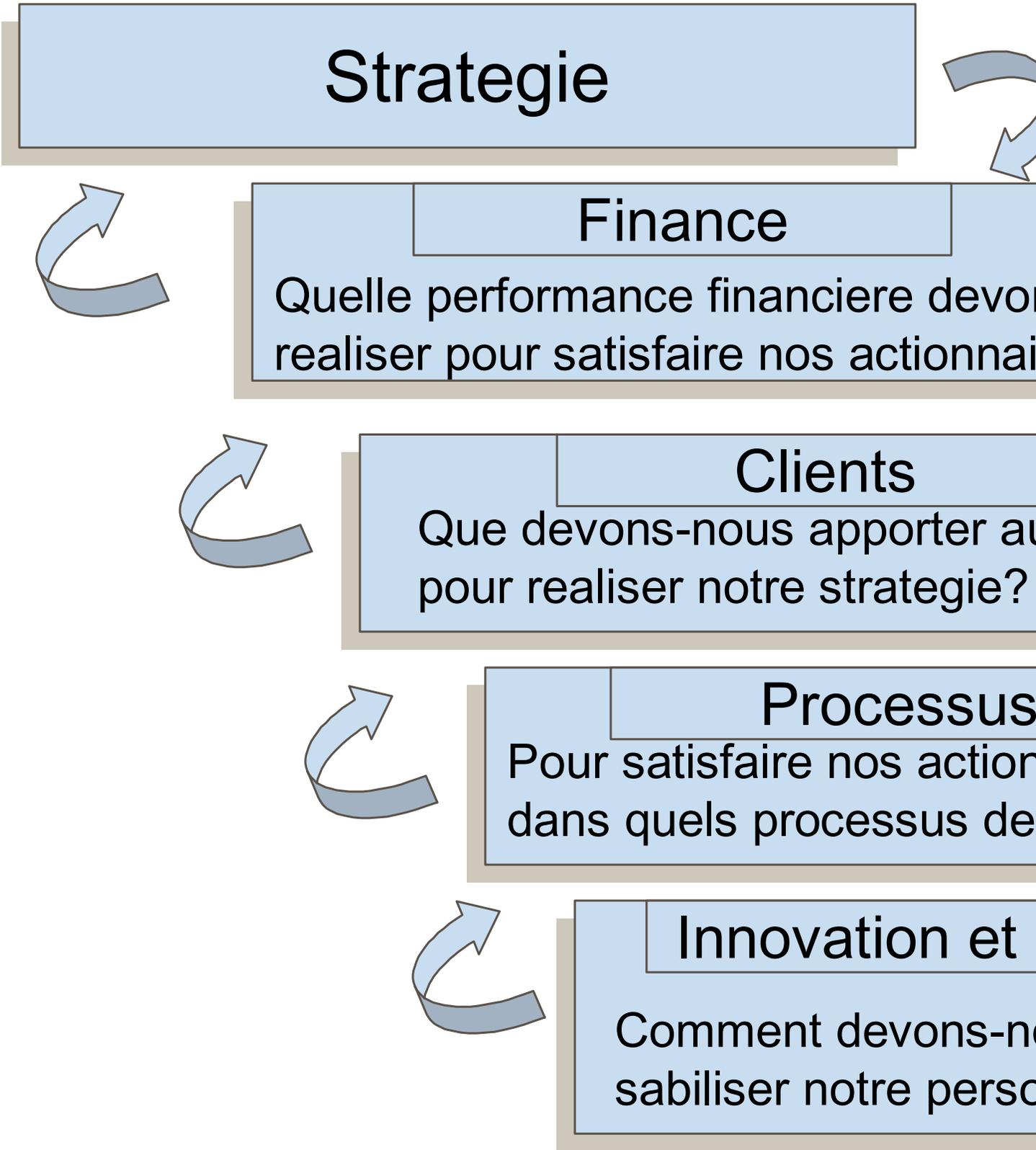


BSC



1. Concepts

Strategie



Finance

Quelle performance financiere devons-nous realiser pour satisfaire nos actionnaires?

Clients

Que devons-nous apporter aux clients pour realiser notre strategie?

Processus

Pour satisfaire nos actionnaires, dans quels processus devons-nous exceller?

Innovation et

Comment devons-nous innover et stabiliser notre position?

- quelle est la logique de causalité entre les variables du Balanced Scorecard (BSC) ?

Conséquences financières

Décision

- connections implicites entre les variables du BSC et les composantes de la fonction du coût.

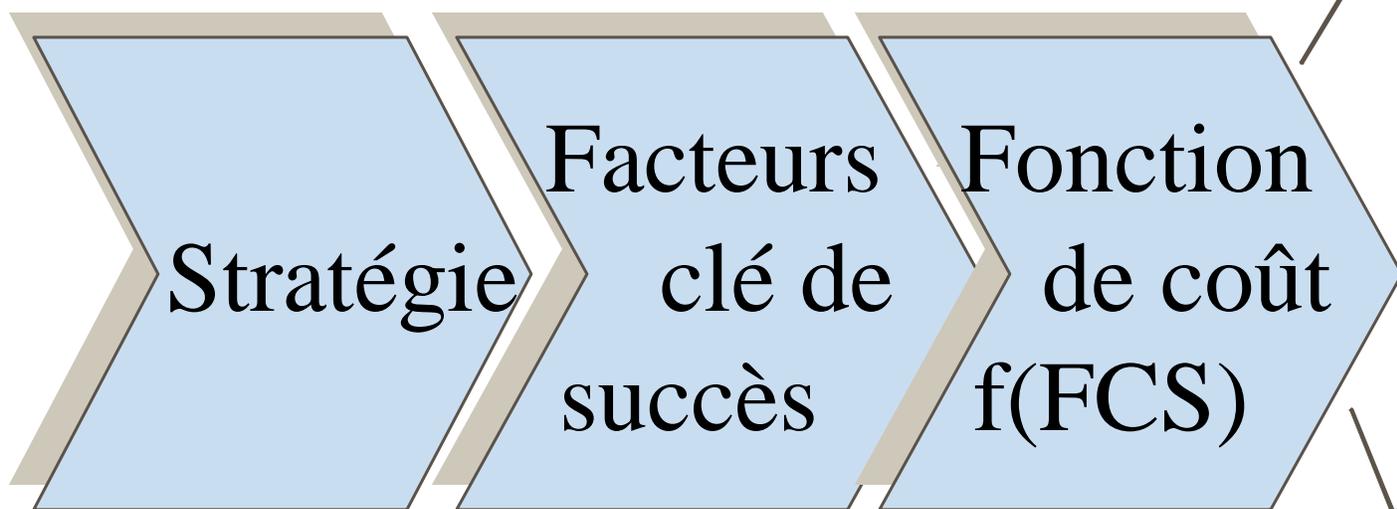
Variables de volume

Variables de complexité

= f

Fonction de coût de l'entreprise

Variables d'efficacité



2. Les étapes de la méthode

Il faut se poser les questions suivantes :

- quelle vision avez-vous de votre organisation et de vos clients ?
- quelle stratégie correspond à cette vision ?
- quelles sont les variables clé opérationnelles qui vous permettront de mesurer si vos objectifs stratégiques sont atteints ?

3. Pourquoi un BS

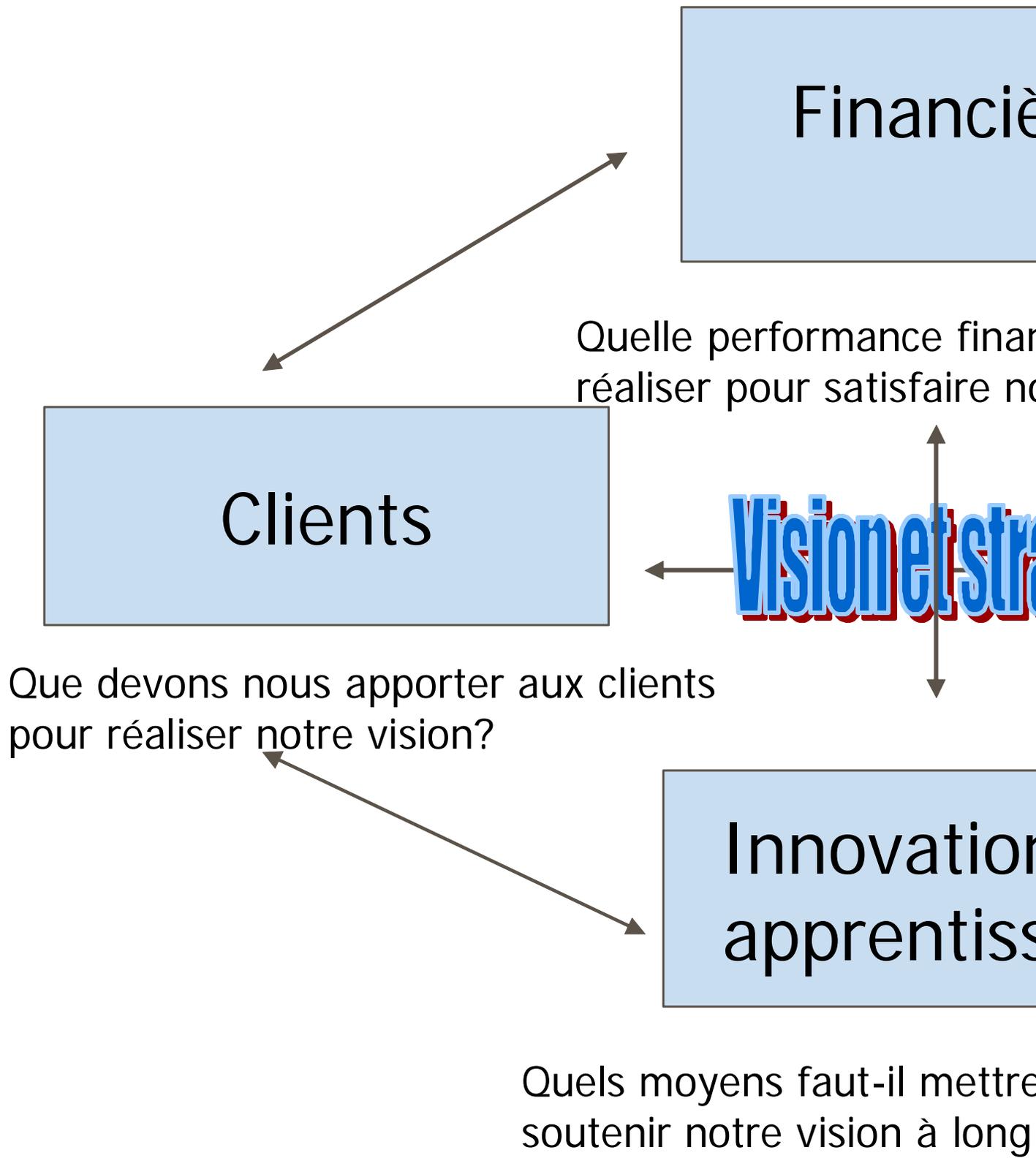
- remise en cause des systèmes d'évaluation des performances basés uniquement sur les résultats financiers,
- Norton affirme que dans la nouvelle économie, 80% de la valeur d'une entreprise ne peut pas être expliquée par les biens tangibles du bilan.

4. Utilité d'un BS

- le BS traduit la vision et la stratégie d'une entreprise en objectifs et mesures dans quatre domaines différents,
- il aide à la prise de décision (contrairement aux systèmes comptables traditionnels).

5. Méthode

- traduire la stratégie en termes opérationnels selon quatre perspectives:
 - Financière,
 - Clients,
 - Processus internes,
 - Innovation.
- les indicateurs clés:
 - représentent les facteurs-clés de succès,
 - quantitatifs et qualitatifs,
 - orientation court & long terme,
 - variables d'action et de résultat.
- liens entre les perspectives (pour rappel)



- Chaîne de causalité

Perspectives

Financier

Clients

Processus internes

Innovation,
apprentissage

Facteurs clés

Retour su

Loyauté

Livraison

Qualité des
processus

Comp
des e



5.1. Traduire la stratégie en termes opérationnels

- définir les relations cause-effet,
- définir les indicateurs pertinents.

5.2. Aligner l'organisation à la stratégie

- définir les liens à travers l'organisation,
- le BS de chaque unité doit correspondre au BS global.

5.3. Motiver l'organisation: la stratégie, une tâche de chacun

- communiquer pour " éduquer " l'organisation,
- tout un chacun doit être au courant de la stratégie pour pouvoir s'y conformer,
- cohérence des pratiques de motivation et récompense.

5.4. Apprendre et s'adapter: stratégie, un processus continu

- lier budget et stratégie,
- rendre le développement de la stratégie un processus continu,
- créer un système de feedback (pour favoriser l'apprentissage).

Résumé

- L'entreprise / l'organisation doit devenir orientée - stratégie
- BS:
 - o outil stratégique
 - o outil de mesure de performance
 - o outil de motivation pour le management
- BS: équilibre d'indicateurs
 - " lag indicator " : Indicateur de résultat qui détermine si un objectif a été atteint (ex. ventes de l'année)
 - " lead indicator " : Indicateur stratégique qui peut déterminer le résultat futur d'un objectif (ex : nombre d'heures passées avec les clients).

Tableau et mesures

Perspectives	Mesure
Financières	ROI, V
Clients	Satisfac à recevo
Interne	Qualité réponse
Apprentissage	Satisfac employ SI.

Perspectives	Mesures génériques
Financières	ROI, Valeur ajoutée.
Clients	Satisfaction, compte à recevoir, marché.
Interne	Qualité, temps de réponse, coûts
Apprentissage	Satisfaction des employés, capacité du SI.

Samples of Metrics Used in Balanced Scorecard

	GENERAL	HEALTH CARE	
<p>FINANCIAL STRENGTH <i>(Looking Back)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Market share • Revenue growth • Operating profits • Return on equity • Stock market performance • Growth in margins 	<ul style="list-style-type: none"> • Patient census • Unit profitability • Funds raised for capital improvements • Cost per case • Percent of revenue—new programs 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenue available per mile • Mix of passenger • Mix of discount • Average • Availability and re
<p>CUSTOMER SERVICE & SATISFACTION <i>(Looking from the outside in)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer satisfaction • Customer retention • Quality customer service • Sales from new products or services 	<ul style="list-style-type: none"> • Patient satisfaction survey • Patient retention • Patient referral rate • Admittance or discharge timeliness • Medical plan awareness 	<ul style="list-style-type: none"> • Lost baggage per 100 passenger • Denied flight • Customer complaints filed w
<p>INTERNAL OPERATING EFFICIENCY <i>(Looking from the inside out)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delivery time • Costs • Process quality • Error rates on shipments • Supplier satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Weekly patient complaints • Patient loads • Breakthroughs in treatments and medicines • Infection rates • Readmission rates • Length of stay 	<ul style="list-style-type: none"> • Load factor (percentage seats) • Utilization on aircraft per person • On-time
<p>LEARNING AND GROWTH <i>(Looking Ahead)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Employee skill level • Training availability • Employee satisfaction • Job rotation • Amount of overtime worked • Amount of vacation time taken 	<ul style="list-style-type: none"> • Training hours per caregiver • Number of peer reviewed papers published • Number of grants awarded (NIH) • Referring MDs • Employee turnover rate 	<ul style="list-style-type: none"> • Employee absenteeism • Worker's compensation • Training hours

Au niveau de la BMCI, nous avons décidé de travailler suivant 4 étapes :

- Etape 1 : Définir la stratégie de l'établissement,
- Etape 2 : Etablir la fonction de coût de l'établissement selon sa stratégie,
- Etape 3 : Ôter les variables non-significatives de la fonction de coût,
- Etape 4 : Définir les perspectives du BSC correspondants aux facteurs clé de succès,
- Etape 5 : Choisir les variables pour chaque perspective.

L'étape 1 étant terminée, nous avons commencé par choisir un certain nombre d'indicateurs pertinents afin d'avoir plus de visibilité sur les autres étapes.

Nous avons ainsi retenus les indicateurs de pilotage suivants :

Proposition d'Indicateurs	Calcul de l'indicateur
INDICATEURS D'ACTIVITE	
. Nombre moyen de retraits par GAB par jour	Somme(nombre de retraits)/somme(nb jours)/nombre de GAB
. Pourcentage de retraits GAB par rapport au nombre total des retraits (GAB et Guichet) clientèle	SOMME(Retraits Guichets) /SOMME(Retraits Guichets+Retraits GAB)
. Nombre de retraits GAB Clients BMCI / Nbre total des retraits (clients et non clients)	SOMME(Retraits GAB clients BMCI) /SOMME(Retraits TOTAL GAB)
. % Chèques rejetés impayés / Nombre remises de chèques	EN COURS
. % Effets rejetés impayés / Nombre effets domiciliés	EN COURS
. % Résiliations contrats Présence (mois ou trimestre) / Stock Contrats Présence	Résiliations contrats Présence/Stock contrats Présence
. % Résiliations de cartes par rapport au total cartes	Résiliations cartes/Stock cartes
INDICATEURS DE PRODUCTIVITE	
. Nombre de comptes par exploitant	Nombre de comptes /Nombre d'exploitant
. Nombre moyen d'opérations de guichet par guichetier	Retraits Guichets / Nombre de guichetiers
. % Comptes soldés non clôturés par groupe / total comptes	EN COURS
. Nombre d'opérations forcées par rapport au total des opérations saisies	EN COURS
. Nombre de lignes de saisie des opérations par agent	EN COURS
. Suspens dénotage	Nombre de suspens
INDICATEUR DE QUALITE	
. Taux de disponibilité des GAB	Taux de disponibilité des GAB
. Motifs des réclamations clientèle (reçues par la DG et le réseau)	Motifs des réclamations/ Nombre total des réclamations
. Nombre de réclamations clientèle	Nombre de réclamations
. Délai moyen de réponse aux réclamations clientèle (reçues par la DG)	Délai de réponses aux réclamations reçues par la DG
. Délai moyen d'expédition des extraits de comptes et échelles d'intérêts par rapport aux dates	EN COURS
. Contrats TPE inactifs/Total contrats TPE	contrats TPE inactifs/ Nombre total TPE
. % Comptes de prêts avec un compte d'impayés	EN COURS
. Qualité du fichier adresse	EN COURS
INDICATEURS DE RENTABILITE	

INDICATEURS DE RENTABILITE	
. Gestion encaisses	
. Frais de petit Economat par agent	Dépenses Economat /Effectif par agence
. Frais de téléphone par agent	Dépenses téléphone / Effectif par agence
. Consommation fluides par m2	Dépenses eau+électricité+chauffage/Supéficie par agence
. Nombre d'heures supplémentaires / Total heures du travail normal du Groupe	total nombre heures supplémentaires/ (Nombre Effectif hors cadre*Heures de travail normal)

Au pôle contrôle de gestion maintenant, nous allons aborder la 2^{nde} étape.

Section 3 :- Le Budget en Base Zéro ou la budgétisation au premier euro

1- Définition

" Le Budget Base Zéro est un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer une dépense ",

P. Pyhrr, Zero-Base Budgeting : a practical management tool for evaluating expenses (1973).

Le budget base zéro (BBZ) est tout d'abord une méthode logique d'analyse budgétaire.

Il doit permettre de parvenir à une meilleure maîtrise des dépenses à partir d'un examen approfondi et méthodique de l'ensemble des dépenses de fonctionnement en budgétant les dépenses pour l'exercice suivant selon un classement par modules correspondant à des scénarios d'activité différents (en quantité et/ou en qualité).

La mise en œuvre du BBZ constitue aussi un outil dynamique d'aide à la décision. En effet,

l'évaluation des conséquences d'une non- réalisation d'activités, de l'accroissement ou de la diminution du niveau d'activité et de l'amélioration ou de la diminution du niveau de qualité de service doit conduire le service à s'interroger sur son fonctionnement et sur les priorités de l'organisation.

Le budget dit " base zéro " est établi sans référence à la période précédente (d'où l'appellation budget base zéro) et en fonction des stricts besoins de l'exercice budgétaire. Le principe consiste à définir le budget de base correspondant au niveau minimal d'activité, puis à chiffrer les autres composantes du budget en fonction d'un niveau d'activité ou de qualité attendu afin d'aider aux choix, selon des priorités explicitées.

La méthode repose sur une **hiérarchisation des objectifs**, condition préalable à la définition et à l'élaboration du budget.

Cette approche en « base zéro » se distingue de la méthode différentielle d'analyse des mesures nouvelles en ce qu'elle conduit à analyser de manière approfondie le « stock » de dépenses.

Il s'agit d'identifier un «déterminant physique » de la dépense, celui-ci étant soit le produit, soit la charge, soit se situant à un niveau intermédiaire entre la charge et le produit.

2- Les utilisations possibles

Cette méthode :

- vise à justifier les différents postes budgétaires, à en suivre l'évolution et à rendre compte de leur emploi. Elle ne conduit pas à donner une clé de construction des dotations budgétaires, dont le calibrage résulte de la répartition des contraintes financières globales,
- doit conduire les décideurs à s'interroger sur le poids financier respectif des activités des services, et ainsi les aider dans les affectations de ressources.

La budgétisation au premier euro est un modèle de gestion budgétaire qui a pour objectif de

pallier les inconvénients identifiés dans les méthodes " traditionnelles ", en particulier au niveau des services fonctionnels.

3- Comment faire?

La démarche de mise en œuvre du BBZ s'articule autour de neuf étapes :

- 1.** il est nécessaire dans un premier temps de découper l'organisation en centres d'activités, c'est à dire en unités d'analyse budgétaire,
- 2.** pour chaque unité d'analyse, identifier chacune des activités élémentaires qui la constituent en prenant soin de réaliser :
 - une mise à plat et une codification des activités,
 - une évaluation des coûts par activité élémentaire identifiée,
- 3.** pour chacune des activités, les responsables sont amenés à déterminer le degré de priorité des activités, c'est-à-dire à définir quelles sont les activités qui leur paraissent essentielles au regard des missions et des objectifs stratégiques de l'organisation, et spécialement de ce centre d'activité,
- 4.** pour chacune des activités et au regard des priorités fixées préalablement, il est nécessaire d'apprécier le niveau d'effort en termes d'intensité et en termes de qualité,
- 5.** ensuite, afin de déterminer le niveau de base d'activité (qui permettra d'élaborer le budget en base zéro), c'est-à-dire le niveau d'effort minimal d'accomplissement des activités prioritaires ou non en deçà duquel l'activité n'a plus de raison d'être,
- 6.** déterminer les variantes ou les modules (qui varient soit par l'intensité, soit par la qualité) de ce niveau de base,
- 7.** chiffrer ces modules en termes budgétaires et analyser les écarts par rapport au budget base zéro et aux autres modules,
- 8.** classer les différents modules en fonction de ces résultats et de l'intérêt qu'ils

présentent au regard des priorités affichées,

9. enfin, élaborer différents scénarios budgétaires par consolidation des variantes.

La méthode de mise en œuvre du BBZ doit être à la fois :

- participative car elle doit associer l'ensemble des acteurs de la chaîne décisionnelle,
- et descendante car, si la définition des activités est précisée au niveau des services, la définition des priorités est de la responsabilité de la direction générale.

Elle doit permettre de faciliter le dialogue budgétaire, de le finaliser sur des choix exprimant clairement les priorités et de faire apparaître le lien entre budget et activité.

La mise en œuvre du BBZ peut s'avérer délicate et assez lourde dans la mesure où elle suppose de définir précisément l'ensemble des activités d'un service et de déterminer les facteurs explicatifs de la dépense associés aux variables de l'activité. La difficulté essentielle réside dans l'imputation des charges fixes, non directement proportionnelles avec les variations d'activités dont il faudra tenir compte dans l'analyse.

On peut également choisir de ne pas engager la procédure BBZ de façon systématique et pérenne.

Dans les années suivant la mise en place du BBZ, il pourra être envisageable de revenir aux

méthodes incrémentales sur une base redéfinie.

La méthode BBZ peut être l'occasion de procéder, lors de sa mise en place, à une réflexion sur l'opportunité ou la valeur ajoutée de tel ou tel type de dépense au regard des objectifs du service et de déboucher sur une reconfiguration de la structure des dépenses.

Par ailleurs, l'évaluation des conséquences d'une non-réalisation d'activités ou d'un niveau d'effort, et en particulier la mesure des économies réelles susceptibles d'être obtenues, doit être réalisée de manière précise.

Quelques questions peuvent éclairer et aider à la décision :

- la non-budgétisation d'une activité déjà réalisée par un service induira-t-elle une économie réelle pour la collectivité?
- ou bien les coûts seront-ils transférés sur un autre service?
- ou encore faudra-t-il recourir à des achats de prestations externes?
- ou faut-il s'attendre à des surcoûts induits à terme par la suppression d'activités?

Conclusion

Durant notre travail, nous avons établi une étude comparative entre l'ancien système d'information et le nouveau, critiqué les outils et reportings actuels du pôle et proposé de nouveaux outils.

Ces derniers répondent à trois objectifs :

- ils sont adaptés aux nouveaux besoins de la BMCI,
- correspondent aux dernières méthodes apparues en contrôle de gestion,
- permettent de profiter au maximum de la performance et des informations fournies par le nouveau système d'information.

Au niveau du pôle, nous avons finalisé l'outil OASIS et sommes en phase de test car nous ne voulons pas basculer de la rentabilité par agence actuelle vers OASIS avant d'être sûr que l'outil fournira la rentabilité effective de chaque agence. Pour ce qui est du Balanced Scorecard, nous avons commencé la seconde étape (cf. Section 3, partie 2), abandonné l'ancien tableau de bord du Secrétariat Général (cf. Annexe n° 2) et entamé la diffusion des indicateurs présents dans les tableaux à la section 3, partie 2. Enfin, nous allons juste commencer à travailler sur le Budget en Base Zéro et ce, après avoir collecté la documentation nécessaire.

En somme, nous essayons de travailler, avec le peu de ressources que nous avons, parallèlement sur les trois projets sachant que le projet prioritaire était celui de la rentabilité, c'est pour cela que nous y avons mis toutes nos ressources.

Annexes

Annexe n° 1 : Plan Comptable Commun

**Annexe n° 2 : Plan Comptable des
Etablissements de Crédit**

Annexe n° 3 : Compte d'exploitation d'une agence

Annexe n° 4 : Tableau de Bord

Bibliographie

- Le contrôle de gestion bancaire et financier - Michel Rouach et Gérard Naulleau – Troisième édition, 2000, Banque Editeur -,
- Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif - Robert S. Kaplan et David P. Norton - 2001, Editions d'Organisation -,
- La méthode ABC/ ABM - Piloter efficacement une PME - Laurent Ravignon, Pierre Laurent Biscos, Marc Joualland, Serge Le Bourgeois et André Maléjac - Sixième édition, 2002, Editions d'Organisation -,
- DECF - Epreuve n° 7 - Contrôle de gestion - Claude Alazard et Sabine Sépari – Cinquième édition, 2001, DUNOD -,
- La comptabilité analytique pour le contrôle de gestion - Abdelghani Bendriouch
- édition 2000, Editions COGEFOS, collection Gestion -,
- Les techniques de banque, de crédit et de commerce extérieur au Maroc - Mohamed Azzedine Berrada – quatrième édition, 2000, Edition SECEA -,
- Documents internes à la BMCI,
- Divers sites sur Internet.