



MASTER SPECIALISE EN CONTROLE DE GESTION

THEME :

CONCEPTION DE SYSTEME ANALYTIQUE DE TYPE
ABC
A BANK AL MAGHRIB - SUCCURSALE DE
CASABLANCA

Elaboré par

Mohamed **NOUDMI**

Encadré par

M. Azedin **ANDALOUS**

ISCAE Année Universitaire 06-07

DEDICACES

A MA FAMILLE, BIEN SUR...



REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adresseront, bien évidemment, à tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce modeste travail. Ainsi, puis je remercier M Azedin ANDALOUS, mon encadrant qui m'était d'une grande utilité sur le coté pratique de part son expérience et son savoir faire, M Ali BENALI, mon collègue, qui n'a pas cessé de m'encourager et de m'aider pour l'achèvement du mémoire.

Je suis aussi flatté et fier d'avoir participé à ce Master à l'ISCAE, le pole d'excellence en matière de formation et d'avoir été parmi une équipe assez compétente d'enseignants et de lauréats qui ont fait de la durée de formation un véritable plaisir. Je les remercie tous pour la qualité des formations et l'engagement géant dont ils ont fait preuve.

Je ne peux terminer ce paragraphe sans pour autant remercier les responsables administratifs du Master, M ELMOUQFFEK, Mme AHDI et les autres pour leur professionnalisme et pour l'effort déployé au niveau programmation des séances et communication.





SOMMAIRE

<u>DEDICACES</u>	2
<u>REMERCIEMENTS</u>	3
<u>SOMMAIRE</u>	4
<u>INTRODUCTION</u>	6
<u>PROBLEMATIQUE</u>	10
<u>PARTIE I : Présentation de Bank Al Maghrib et du système financier marocain</u>	12
<u>Chapitre 1: Bank Al Maghrib – Organisation, rôle et missions</u>	13
<i>Section 1 : Organisation de Bank Al Maghrib</i>	13
<i>Section 2 : Historique des événements marquants</i>	18
<i>Section 3 : Rôle et missions</i>	20
<u>Chapitre 2 : Le système bancaire marocain</u>	21
<i>Section 1 : Les banques de dépôts classiques</i>	21
<i>Section 2 : Le Crédit Populaire du Maroc CPM</i>	21
<i>Section 3 : Les anciens organismes financiers spécialisés OFS & les diverses autres banques</i>	21
<u>Chapitre 3 : Aperçu théorique sur l'ABC.</u>	23
<i>Section 1 : Méthode des sections homogènes</i>	23
<i>Section 2 : Méthode de l'imputation rationnelle</i>	24
<i>Section 3 : Méthode du variable costing</i>	26
<i>Section 4 : Méthode des coûts préétablis</i>	27
<i>Section 5 : Méthode ABC</i>	28





<u>PARTIE II</u> : Conception du système analytique de type ABC	35
<u>Chapitre 1</u> : Une comptabilité par activité (Activity Based Costing), pourquoi faire ?	36
<i>Section 1</i> – Rappel des missions de la Succursale	36
<i>Section 2</i> - Contexte actuel	37
<i>Section 3</i> – Apports de l’adoption de l’ABC	38
<u>Chapitre 2</u> : Système analytique de type ABC à la succursale : étapes de la mise en place.	39
<i>Section 1</i> - Prendre connaissance de l’existant & Rappeler les missions de la Succursale de Casablanca :	40
<i>Section 2</i> - Déterminer les objectifs du système	41
<i>Section 3</i> : déterminer les processus et activités	47
<u>Chapitre 3</u> : Recommandations	50
<u>CONCLUSION</u>	53
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	55





INTRODUCTION

De nos jours, l'environnement économique est de plus en plus exigeant quant aux pratiques de gestion utilisées et à la performance en général. Il est particulièrement plus influent quand il s'agit d'organismes nationaux qui reflètent l'image de marque du pays tout entier.

Dans cette optique, Bank Al Maghrib s'est lancée dans une stratégie assez globale de modernisation des outils de gestion et de pilotage de la performance. Cette stratégie a été adoptée suite, d'une part aux exigences des partenaires internationaux (FMI¹, BM²...) et nationaux (les banques et l'Etat représenté par le Trésor Public) et d'autre part, à la volonté de la Banque Centrale à être parmi les premières institutions à s'engager dans un processus visant le bien être social du personnel, la création de la valeur et la satisfaction des parties prenantes.

Par conséquent, le plan stratégique 2005-2007 vise le lancement de plusieurs chantiers à travers moult projets concernant toutes les fonctions de la Banque.

L'adoption de ces projets a suscité une grande motivation de la part des parties concernées, accompagnée, comme c'est toujours le cas face aux changements, d'une légère réticence qui s'est absorbée par les nombreuses campagnes de sensibilisation, de communication et de formation entamées par les responsables de chaque projet.

¹ Fonds Monétaire International : crée en 1944 et présidé par Dominique STRAUSS KHAN, son rôle essentiel est de fournir aux pays en difficultés des crédits en contrepartie de l'application de certaines politiques économiques.

² Banque Mondiale : constituée de 5 institutions internationales, lutte contre la pauvreté en apportant des financements aux Etats en difficulté. Présidée par Robert ZOELLICK.





Les différents projets que **BANK AL MAGHRIB** a déjà entamés sont les présents :

- *Le Schéma Directeur des Ressources Humaines ;*
- *Le Schéma Directeur de l'Informatique ;*
- *Le SMQ et la préparation de la Certification ISO 9001 : 2000 ;*
- *MARIO (Maîtrise et Analyse des Risques Opérationnels) et la gestion des risques ;*
- *Et, la Conception de système analytique de type ABC.*

Ces mêmes projets nécessiteront bien évidemment beaucoup de concentration, un engagement total du top management et une gestion rationnelle des ressources déployées. Cette rationalisation des ressources se manifeste dans la validation du choix du dernier projet, à savoir : ***l'Activity Based Costing.***

Le grand souci de **Bank Al Maghrib** étant donc la maîtrise des coûts, l'outil qui s'avère nécessaire serait celui pouvant réaliser les objectifs visés (répartition des coûts et leur analyse) tout en respectant la spécificité de **Bank Al Maghrib** en tant que Banque Centrale ayant des missions d'intérêt public et ne poursuivant pas la réalisation de profits.

Mais, pourquoi les banques en général et **Bank Al Maghrib** en particulier, ont-elles pris tout ce temps pour réfléchir à mettre en place une comptabilité analytique ? Encore plus à avoir un entité dédiée au contrôle de gestion ?

La raison est simplement la limitation de la concurrence qui a caractérisé le secteur bancaire et l'encadrement réglementaire propre aux activités financières, ce qui bloque toutes les tentatives visant la différenciation et la modernisation des moyens de gestion. Encore, le fait que les banques offrent des services, déjà très difficile à mesurer, a eu sa part dans le retardement du processus de mise à niveau des outils d'analyse des coûts.





Comme résultats potentiels aux bouleversements que la libéralisation du secteur est censée engendrer, les banques y compris Bank Al Maghrib, avec son caractère spécial, seront à même de rattraper le retard accumulé et d'obtenir des systèmes aussi développés que les entreprises industrielles.

D'ailleurs, le fait d'avoir un système de comptabilité analytique, qui est l'un des fondements d'un contrôle de gestion efficace et efficient, gagne de plus en plus les esprits des décideurs, soit par effet de mode ou par nécessité. Cependant, le contrôle de gestion dans les banques reste confronté à un problème de taille, celui de la définition du concept de la fonction. Ainsi, faut il revenir sur les conditions d'apparition du contrôle de gestion dans les grandes entreprises, ce qui nous permettra de comprendre ses missions et dispositifs.

Parmi les principales raisons de création du contrôle de gestion, nous pouvons citer :

- L'accroissement de l'efficacité économique des structures ayant atteint des tailles aussi importantes que les établissements publics, surtout au plus près des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique.
- La cohérence et la coordination de structures devenant de plus en plus complexes à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui s'est opéré dans les grandes entreprises.

Donc, pour mieux cerner le concept, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est le résultat incontestable du croisement de la comptabilité de gestion³ et du mouvement de décentralisation porté par la **Direction par objectifs** (DPO), qui consiste pour la direction d'une entreprise ou de toute autre institution à fixer aux diverses unités de l'organisme, ou à négocier avec elles,

³ Nous ferons bien la distinction entre cette notion est celle de comptabilité analytique, la différence réside essentiellement dans la raison d'être de chacune d'elles, la dernière s'intéresse aux impératifs de valorisation bilancielle, stocks ou encours, alors que la première diffuse des informations pertinentes pour la gestion et la prise de décision économique (coûts, marges, rentabilités...).





des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre à une échéance donnée⁴.

Dans ce même cadre, celui de la modernisation des styles de gestion et l'introduction de nouvelles disciplines, qui auront pour tâches de faciliter la prise de décisions, le suivi de la stratégie et de permettre de mener des actions correctives potentielles si besoin il y a ; nous avons essayé dans ce travail d'apporter des réponses à plusieurs questions concernant la mise en place d'un système d'analyse des coûts qui pourrait offrir aux responsables de la Succursale de Casablanca plusieurs volets d'appréciations et de jugements des décisions prises quant à la refonte du système des commissions par exemple ou encore à la possibilité de céder certaines activités à d'autres prestataires.

Pour ce faire, nous avons posé une problématique avec des questions plus spécifiques et plus précises, ensuite et afin de cerner l'environnement de notre recherche, nous avons présenté l'organisation de Bank Al Maghrib, plus précisément la Succursale de Casablanca. Enfin, pour mieux comprendre les méthodes d'analyse des coûts, nous avons fait des présentations théoriques brèves de chaque méthode y compris le volet théorique sur l'ABC.

Dans la seconde partie, nous avons explicité les différents motifs du choix de la méthode Activity Based Costing et ses apports pour une organisation telle que Bank Al Maghrib. Nous avons, dans le deuxième chapitre détaillé les étapes de mise en place du projet et, comme le veut les coutumes, les recommandations sont laissées au dernier chapitre du mémoire.

⁴ Définition de **Wikipédia** (Encyclopédie libre sur Internet : fr.wikipedia.org).





PROBLEMATIQUE

Avant d'expliciter la problématique, il est préférable de poser certaines questions :

- *Comment peut-on prendre de bonnes décisions dans l'absence de système de répartition des charges et leur analyse ?*
- *Comment peut-on déterminer le coût d'un produit ou d'une prestation de service en ignorant complètement les différentes activités et les différents processus intervenant dans la réalisation de tel produit ou telle prestation de service ?*
- *Peut-on arriver à renforcer le système d'information par la mise en place d'un outil pertinent d'analyse des coûts en prenant en compte le caractère spécial de l'activité d'une Succursale d'une Banque Centrale ?*
- *Quel serait l'outil adéquat d'analyse des coûts qui prendrait en considération la diversité des activités, la multitude des prestations de services et le fait que la plupart des produits sont gratuits ?*
- *Arriverons-nous à instaurer une culture de maîtrise des coûts dans une organisation d'intérêt public n'ayant pas un souci de rentabilité ?*

A Bank Al Maghrib, la gestion des charges est centralisée au niveau des directions, l'information est peu partagée et les processus et activités donnant naissance aux produits et services sont inter-liés. De ce fait, il est très difficile de concevoir un outil classique d'analyse des coûts qui puisse répondre aux attentes des décideurs et permettre une meilleure répartition des charges de la comptabilité générale.

Donc,

Dans une organisation d'intérêt public, comme Bank Al Maghrib, où l'on n'a pas un souci de rentabilité, peut on concevoir un outil d'analyse et de répartition des coûts prenant en considération l'hétérogénéité des produits et des prestations de services et permettant une meilleure prise de décision.



Dans la quête d'une tentative de réponse à cette problématique, nous allons, en première partie, présenter l'organisation objet du projet et son environnement, ainsi qu'un aperçu théorique de la méthode d'analyse des coûts choisie. Ensuite, allons nous, dans la deuxième partie du mémoire, justifier ce choix, expliciter les différentes phases de conception du modèle et avancer les recommandations que nous jugerons adéquates pour son utilisation optimale.

Partie I:

Bank Al Maghrib

&

Le Système Financier Marocain



Dans ce qui suivra, nous aborderons la première partie de ce mémoire, présentant en l'occurrence Bank Al Maghrib en tant que Banque Centrale et le système bancaire du Maroc. Aussi présenterons nous le volet théorique de la recherche, un résumé des principaux apports de chaque méthode de calcul avec, bien évidemment, une schématisation complète de la méthode ABC.

PARTIE I : PRESENTATION DE BANK AL MAGHRIB ET DU SYSTEME BANCAIRE MAROCAIN

Chapitre premier : Bank Al Maghrib – Organisation, rôle et missions.

Section 1 : Organisation de Bank Al Maghrib.

Bank Al Maghrib, créée par le dahir n° 1-59-233 du 23 hija 1378 (30 juin 1959), est une personne morale publique dotée de l'autonomie financière dont l'objet, les fonctions, les opérations ainsi que les modalités d'administration, de direction et de contrôle sont arrêtés par la loi n° 73-03 ainsi que par les textes pris pour son application.

Ses organes d'administration, de direction et de contrôle sont :

Gouverneur :

M. Abdellatif JOUAHRI

Directeur Général :

M. Abdellatif FAOUZI

Membres du Conseil :

M. le Gouverneur, Abdellatif JOUAHRI,
Président
Monsieur le Directeur Général, Abdellatif
FAOUZI
M. Abdelaziz MEZIANE BELFQUIH
M. Zouhair CHORFI
Mme Meriem BENSALAH





CHAQROUN
M. Bassim JAI-HOKIMI
M. Mohamed BENAMOUR
M. Mustapha MOUSSAOUI
M. Abdellatif BELMADANI

Commissaire du Gouvernement :

M. Abdeltif LOUDYI

Les différentes directions de Bank Al Maghrib sont les suivantes :

- Direction des Opérations Monétaires et des Changes ;
- Direction des Etudes et des Relations Internationales ;
- Direction de la Supervision Bancaire ;
- Direction du Réseau et des Relations avec les Entreprises ;
- Direction des Ressources Humaines ;
- Direction de l'Organisation et des systèmes d'Information ;
- Direction de Dar As-Sikkah ;
- Direction de l'Audit et de la Prévention des Risques ;
- Direction Financière ;
- Direction de la Logistique.

Certains départements sont directement liés au Gouvernement de la Banque :

- Département des Affaires Juridiques ;
- Département du Musée de la Monnaie ;
- Département de la Communication ;
- Département de la Recherche.

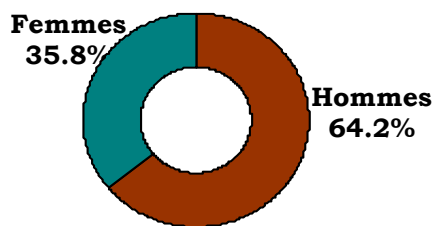
Enfin, pour permettre la réalisation des missions de la Banque, un réseau de succursales et d'agences couvre tout le territoire marocain :

- Succursale de Casablanca ;
- Succursale de Rabat ;
- Agence d'Agadir ;
- Agence d'Al Hoceima ;

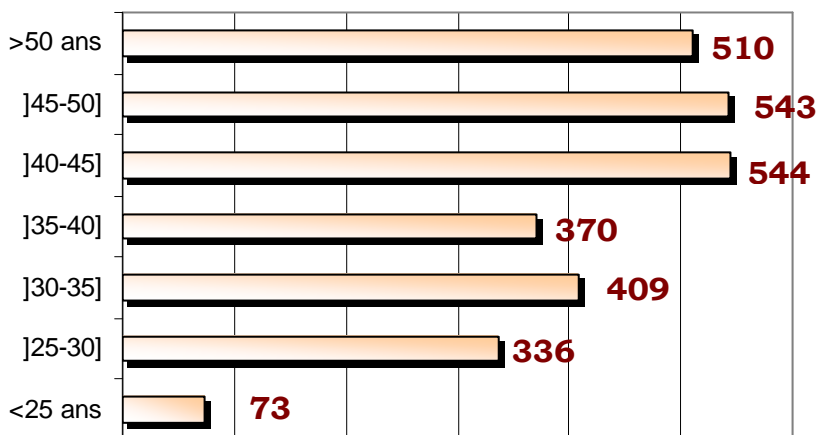


- Agence de Beni Mellal ;
- Agence d'El Jadida ;
- Agence de Fès ;
- Agence de Kénitra ;
- Agence de Laayoune ;
- Agence de Larache ;
- Agence de Marrakech ;
- Agence de Meknès ;
- Agence de Nador ;
- Agence d'Ouarzazate ;
- Agence d'Oujda ;
- Agence de Safi ;
- Agence de Settat ;
- Agence de Tanger ;
- Agence de Taza ;
- Agence de Tétouan.

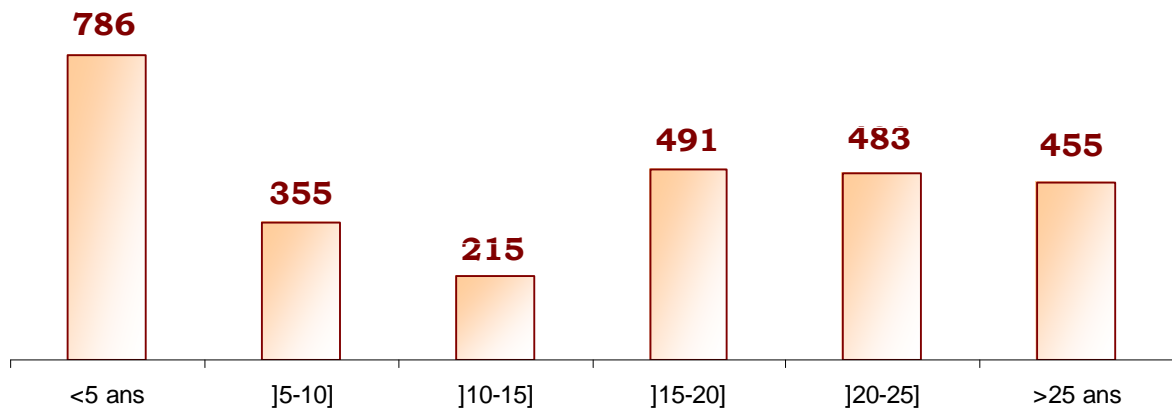
L'effectif de Bank Al Maghrib s'élève à 2785 personnes réparties comme suit :



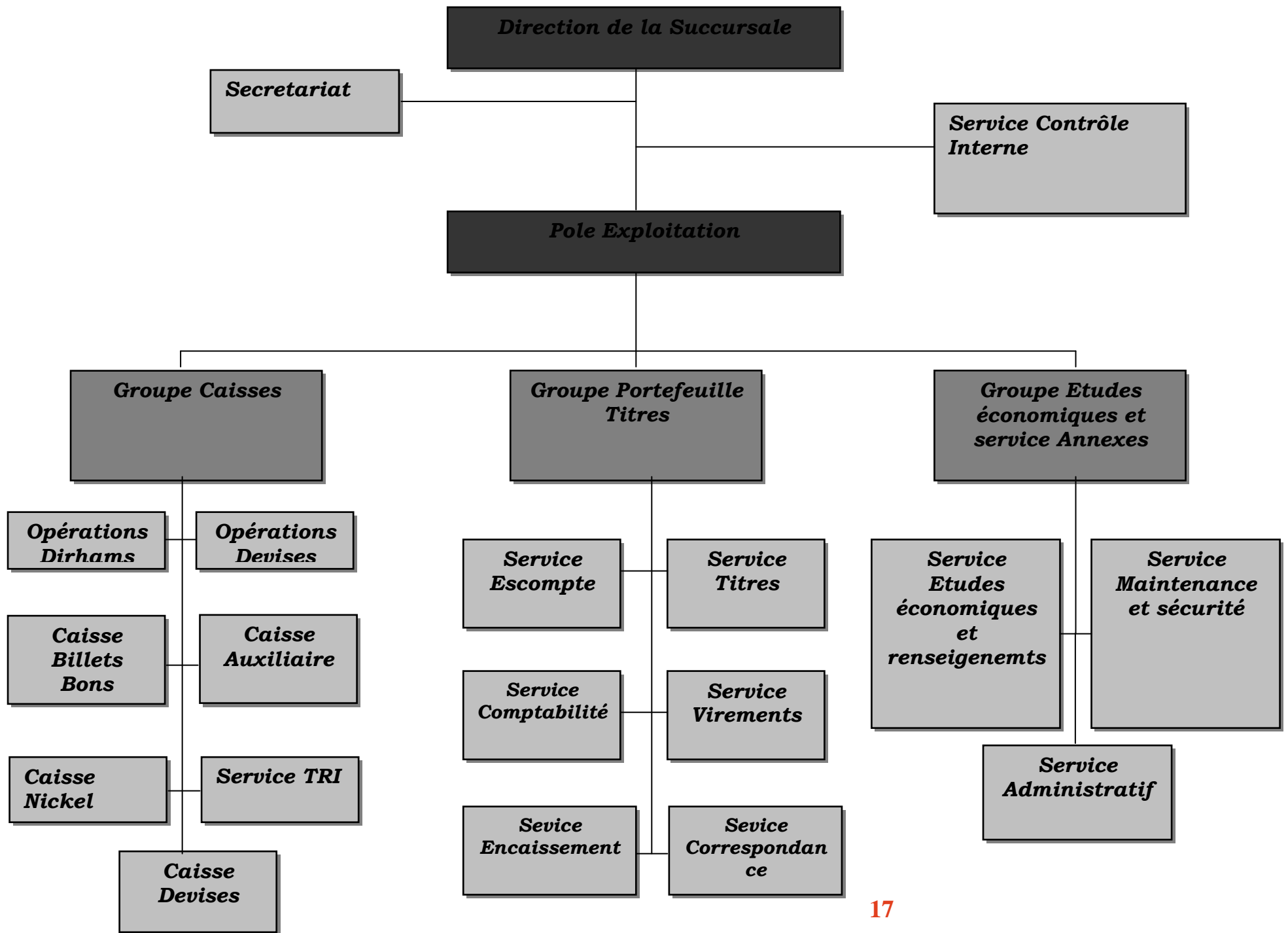
Répartition de l'effectif par tranche d'âge



Répartition de l'effectif par ancienneté



Puisque le projet concerne seulement la Succursale de Casablanca, nous présenterons un organigramme simplifié de ses différents groupes et services.





Section 2 : Historique des événements marquants⁵

La banque centrale du Royaume du Maroc, dénommée « Bank Al-Maghrib », est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a été créée en 1959 en substitution à l'ancienne « Banque d'Etat du Maroc ».

1906 ■ Ouverture en janvier 1906 à Algésiras d'une conférence internationale en vue de sauvegarder l'indépendance et l'intégrité du Royaume du Maroc, d'y garantir la liberté commerciale et l'égalité économique entre les puissances étrangères et d'examiner un projet de réforme de son administration et de ses finances.

■ Institution de la Banque d'Etat du Maroc par l'acte de la conférence d'Algésiras signé, le 7 avril 1906, par les délégués de douze pays européens, des Etats-Unis et du Maroc. Cette banque a été constituée en février 1907 sous forme de société anonyme dont le siège social était à Tanger. Son capital était réparti entre les pays signataires, à l'exception des Etats-Unis.

■ A la suite des cessions par certains pays de leurs quote-parts, la France détiendra ultérieurement la majeure partie du capital de la Banque.

1911 ■ Investie de certaines missions de banque centrale, la Banque d'Etat du Maroc a, dès 1911, pris en charge la frappe des pièces de monnaie en argent de type « hassani » et l'émission des premiers billets de banque.

1919 ■ En raison de l'impossibilité de maintenir une parité forcée entre la monnaie hassani et la monnaie française en circulation au Maroc, la Banque d'Etat du Maroc a suspendu en octobre 1919 le régime de parité entre ces deux monnaies.

1920 ■ En mars 1920, il a été décidé de démonétiser les

⁵ Informations disponibles en intégralité sur le site de Bank Al Maghrib : www.bkam.ma





espèces hassani et de les remplacer par des billets et pièces en franc marocain dont la parité avec le franc français a été assurée, à compter de décembre 1921, par le biais d'un compte dit « d'opérations ».

1946 ■ Renouvellement, pour une durée de 20 ans, du privilège d'émission accordé à la Banque d'Etat du Maroc.

1959 ■ Dès 1958, des négociations furent engagées par le Gouvernement marocain avec la France et la Banque d'Etat du Maroc en vue de la reprise par le Maroc du privilège d'émission.

■ Ainsi, le premier juillet 1959, la Banque du Maroc, Institut d'émission purement national, a été créée par le Dahir n° 1.59.233 du 30 juin 1959, en remplacement de la Banque d'Etat du Maroc qui cessa officiellement d'exister.

■ Adoption, en octobre de la même année, d'une nouvelle unité monétaire : le dirham.

1967 ■ Promulgation de la loi bancaire du 21 avril 1967 qui a permis de renforcer le rôle dévolu à la Banque du Maroc par ses statuts, notamment, en matière de contrôle de la profession bancaire.

1974 Emission du centime en remplacement du franc, en tant que fraction du dirham.

1987 ■ En mars 1987, la Banque adopte, dans toutes les langues, la dénomination « Bank Al-Maghrib ».

■ Création à la même date de « DAR AS-SIKKAH », unité industrielle chargée de la fabrication des billets de banque et de la frappe des pièces de monnaie.

1993 ■ Adoption, en juillet 1993, d'une nouvelle loi bancaire qui a permis d'instituer un cadre légal unifié pour l'ensemble des établissements de crédit, d'élargir la



concertation, d'introduire certaines mesures visant à mieux protéger les intérêts de la clientèle et de renforcer le pouvoir de la banque centrale en matière de réglementation de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle.

■ Certaines modifications sont apportées aux statuts de la Banque, en octobre 1993, visant, notamment, à préciser les missions qui lui sont dévolues, en particulier celles liées à la politique monétaire et à donner plus d'autonomie à ses organes d'administration et de direction.

Section 3 : Rôle et missions.

Outre le privilège de **l'émission de la monnaie fiduciaire** et la mission **d'assurer la supervision du système bancaire**, la Banque Centrale a pour responsabilité de mener la politique monétaire avec, pour objectif fondamental : **la stabilité des prix**.

En plus, la Banque est responsable de **la sécurité des systèmes de compensation et de règlement – livraison des instruments financiers** et de s'assurer de **la sécurité des moyens de paiement** et de pertinence des normes qui leurs sont applicables.

Pour ce qui est de la politique de change, la Banque Centrale détermine des **rappports entre le dirham et les autres devises** dans le cadre du régime de change et de la parité du dirham, fixés par voie réglementaire, ainsi que la **détention et la gestion des réserves de change**.

Outre ces missions, la Banque Centrale :

- est le conseiller financier du Gouvernement et l'agent du Trésor pour les opérations bancaires au Maroc et à l'étranger ;
- représente le Gouvernement au sein des institutions financières et monétaires internationales ;
- participe aux négociations des accords financiers.

Nous allons maintenant mettre sous lumière le système bancaire marocain ainsi que ses spécificités et particularités.



Chapitre II : le système bancaire marocain.

Le secteur bancaire au Maroc se partage en quatre catégories d'établissements :

Section 1 : Les banques de dépôts classiques

Parmi lesquelles on trouve les cinq grandes banques privées qui réalisent près des deux tiers de la collecte des dépôts bancaires : Attijariwafa Bank, la Banque Marocaine du Commerce Extérieur, et les trois filiales françaises Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, Société Générale Marocaine des Banques et Crédit du Maroc contrôlées respectivement par BNP Parisbas BDDI Participations (65%), La Société Générale (51.9%) et le Groupe Crédit Agricole (52.7%).

Section 2 : Le Crédit Populaire du Maroc CPM

Il est constitué de la BCP : Banque Centrale Populaire, et de son réseau de banques populaires régionales (BPR). Organisme public devenu société anonyme en 2002, la BCP est en cours de privatisation : 21% de son capital a été cédé par l'Etat aux BPR et 20% introduit en bourse en juin 2004. La BCP est particulièrement concernée par la collecte de la petite épargne et la distribution des crédits aux PME. Leader historique jusqu'en 2005 (22.7% de parts de marché), la BCP s'est fait dérober le premier rang en 2006 par Attijariwafa Bank (23.6%) mais reste incontournable en terme de collecte des dépôts (27.1% fin 2006).

Section 3 : Les anciens organismes financiers spécialisés OFS & les diverses autres banques

■ **Les anciens organismes financiers spécialisés OFS**

Ils sont spécialisés dans le financement des secteurs d'activités particuliers : il s'agit du Crédit Immobilier et Hôtelier et du Crédit Agricole du Maroc qui viennent d'achever leur processus de restructuration et d'assainissement :

Le CAM, devenu SA en 2005 avec prise en charge par l'Etat du soutien au monde agricole non bancable ;





Le CIH, devenu SA à conseil de surveillance et directoire en janvier 2007, a finalisé sa restructuration en 2006, soutenue par la signature d'un accord capitalistique avec la CDG et le groupe français Caisses d'Epargne (GCE) : La CDG détient 67% du capital du CIH via sa filiale Massira Capital Management, ayant parallèlement cédé 35% (environ 150 M Euros) du capital de la Holding au CGE. L'objectif de cet accord est de faire évoluer le CIH vers une banque de détail dédiée à la famille et au financement de l'habitat.

■ **Les diverses autres banques**

Bank Al AMAL (financement de projets d'investissement des Marocains résidant à l'Etranger), Mediafinance et Casablanca Finance Markets (interventions sur le marché des titres négociables de la dette) et le Fonds d'Equipement Communal (financement des collectivités locales).

Le secteur bancaire reste la source essentielle de financement externe de l'économie locale.

Les concours bancaires demeurent la principale source de financement de l'économie marocaine après l'autofinancement, pour plus de détails, nous allons présenter des statistiques arrêtées à fin 2006 :

- La structure des emplois des banques montre une prédominance de l'activité de crédit : l'ensemble des concours des établissements de crédits s'élève à 352Md DH (+16,4%), dont 85% sont accordés par les banques. Les sociétés bénéficient de 58,6% de l'encours des concours distribués par les établissements de crédits (+20%), les particuliers et les entrepreneurs individuels de 33,2% et de 5%, et les collectivités locales de 3,2%.
- Les marchés financiers restent une source de financement marginale pour les entreprises marocaines : en 2006, ont été émis 0,9Md DH au titre des billets de trésorerie, 2,9Md DH





au titre des émissions obligataires et 65 sociétés sont cotées à la Bourse de Casablanca pour une capitalisation représentant 55% du PIB.

- Il faut cependant noter la difficulté que rencontrent les PME pour se financer auprès du système bancaire. C'est pourquoi se multiplient des dispositifs de mise à niveau dont l'objectif est d'améliorer la transparence comptable des PME, et des dispositifs de garantie dédiés à la PME afin d'abaisser les exigences des banques en matière de taux appliqués et de garanties réelles.

Et, pour mieux cerner les concepts théoriques et comprendre les apports de chaque méthode d'analyse et de calcul des coûts, nous allons définir aussi bien celles traditionnelles que nouvelles en donnant plus d'importance à la méthode basée sur les activités.

Chapitre 3 : Aperçu théorique sur l'ABC.

Pour saisir les nouveautés que la méthode ABC amène, il serait plus judicieux de procéder à de brèves présentations des principales méthodes traditionnelles de calcul des coûts.

Section 1 – Méthode des sections homogènes

La méthode des sections homogènes est basée sur le découpage de l'entreprise par sections et l'analyse des charges selon qu'elles soient directes ou indirectes, que l'on nomme charges de sections. Les sections sont qualifiées d'homogènes ' *compartiments d'ordre comptable dans lesquels sont groupés, préalablement à leur imputation aux coûts et prix de revient intéressés, les éléments de charges qui ne peuvent leur être directement affectés*'⁶.

Pour le contrôle de gestion, l'apport de cette méthode peut être résumé en trois points essentiels :

- ⊕ elle vise le calcul du coût complet ou celui de revient, nécessaire pour déterminer les résultats

⁶ Définition du plan comptable général français.





analytiques, préparer les devis et arrêter les prix de vente ;

- ⊕ elle analyse les coûts par centre de responsabilité ;
- ⊕ elle s'adapte aux organisations divisionnaires, ce qui permet de mettre en place une comptabilité analytique sans avoir à réorganiser profondément l'entreprise.

Cette méthode repose sur un tableau de répartition permettant de récapituler les résultats des calculs pouvant :

- ⊕ répartir les charges par nature entre les différentes sections (répartition primaire des charges incorporables) ;
- ⊕ opérer les prestations réciproques éventuelles entre sections ;
- ⊕ ventiler les frais des sections auxiliaires sur les autres sections (répartition secondaire) ;
- ⊕ calculer le coût des unités d'œuvre, ces dernières doivent être préalablement définies suivant le système de répartition retenu.

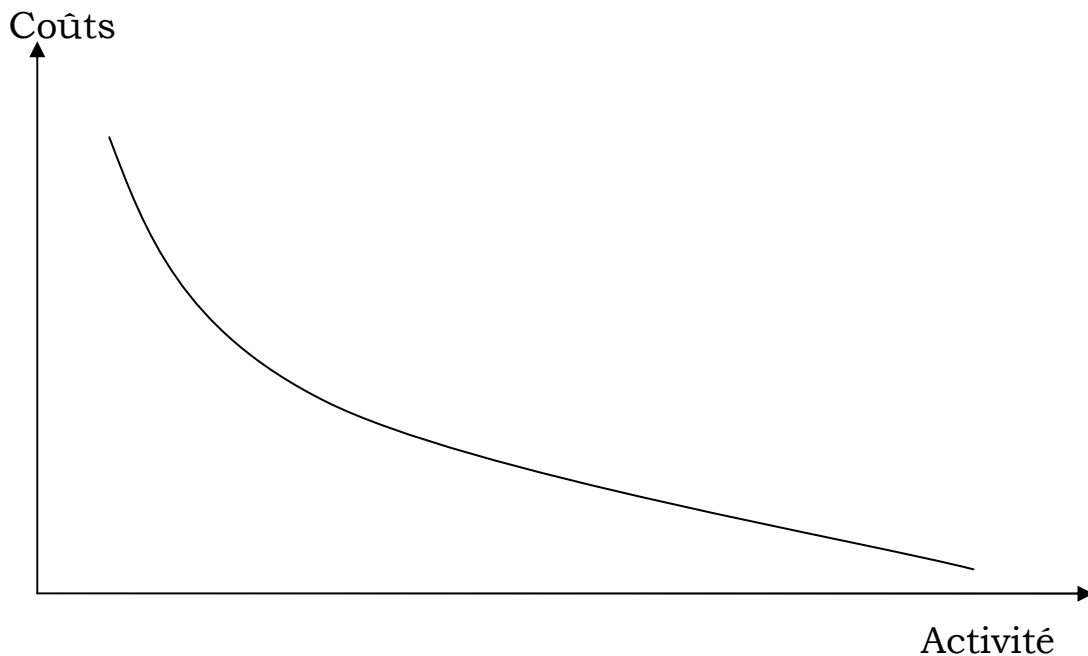
Section 2 – Méthode de l'imputation rationnelle

Parmi les principales critiques adressées aux méthodes des coûts complets (notamment celle des sections homogènes) est qu'elles ne tiennent pas compte des variations d'activité, ce qui serait traduit par de fortes variations de coûts et de coût e revient dues à la différence d'absorption des frais fixes.

En effet, l'entreprise supporte les frais fixes quelque soit le niveau de sa production : si le volume d'activité connaît une augmentation intéressante, dans le même environnement, bien entendu, le coût fixe et par la suite le coût de revient diminuent ; par contre, si le volume baisse, le coût fixe et le coût de revient augmentent.

En conséquence, nous pouvons représenter le comportement des frais fixes suite à la variation de l'activité :





Le but, donc, de cette méthode est de rendre l'évolution des coûts unitaires indépendante de la variation du niveau d'activité, ce qui veut dire que l'imputation des charges de structure ne serait pas faite que si les moyens disponibles sont utilisés pleinement. Bref, la méthode de l'imputation des charges fixes consiste à :

- ⊕ Définir pour l'entreprise, le centre d'activité ou la section dont on veut calculer le coût, une activité normale ;
- ⊕ Calculer, pour l'entreprise, le centre d'activité ou la section en question, le coefficient d'imputation rationnelle :

$$C_{ir} = \frac{\text{Activité réelle}}{\text{Activité normale}} = (X_r/X_n)$$

- ⊕ Pondérer les frais fixes par ce coefficient avant leur imputation aux coûts.



Section 3 – Méthode du variable costing

Appelée aussi Direct Costing, c'est une méthode d'origine anglo-saxonne. Elle n'est pas basée sur la distinction entre charges directes et charges indirectes, mais plutôt sur celle des charges variables et charges fixes. C'est la principale raison de l'appellation Variable Costing.

Au début, la méthode prenait uniquement en considération les charges variables relatives à la production et n'utilise les charges de structure (charges de période) qu'au stade final du calcul du résultat global de l'entreprise. Mais, suite aux critiques multiples, on a développé une méthode, Direct Costing Evolué, qui dégage pour chaque produit de l'entreprise la marge de contribution (marge sur coût variable) et la marge sur coût spécifique prenant en compte les charges fixes spécifiques à chaque produit.

Cette méthode est d'une grande utilité pour le contrôle de gestion dans les entreprises ayant une structure par ligne de produits. Elle permet donc, de déterminer la rentabilité de chaque produit. Ses apports pour le contrôle de gestion peuvent être présentés dans les points suivants :

- ⊕ La réalisation de calcul de simulation et de prévision des résultats dans la mesure où l'on peut prévoir l'activité, les charges variables et partant, les marges ;
- ⊕ Le calcul facile du seuil de rentabilité, qu'il soit actuel ou prévisionnel. Détermination du point mort de l'entreprise ou de celui spécifique à chaque produit sur la base de la marge sur coût variable ;
- ⊕ La meilleure appréciation de la performance des responsables car cette méthode évite la répartition arbitraire des charges communes, donc les responsables ne seront jugés que sur les charges et les produits sur lesquels ils agissent ;
- ⊕ La maximisation du résultat global de l'entreprise en boostant l'activité des produits dégageant une forte marge et en abondant, éventuellement celles handicapant l'organisation.





Cependant, cette méthode ne permet pas d'obtenir **les coûts de revient** des produits, nécessaires pour déterminer les prix de vente et l'élaboration des devis, puisqu'il s'agit d'une méthode de *calcul partiel*.

Section 4 – Méthode des coûts préétablis

Un coût préétabli est un coût fixé à l'avance, il est égal au coût unitaire préétabli multiplié par la quantité préétablie correspondante.

Il est soit un coût standard, une norme, soit un coût cible que l'on vise d'atteindre, soit un coût budgétisé servant à l'élaboration du budget.

■ Le coût standard :

C'est le produit d'une quantité par un prix reconnu comme référence à des normes ou standards. Les standards de quantité, étant bien des normes techniques découlant des études et méthodes de fabrication et les standards de prix, présentant des barèmes préétablis ou conventionnels d'évaluation des matières consommées ou des heures travaillées.

■ Le coût cible (Target Cost) :

C'est un coût que l'entreprise vise à atteindre pour satisfaire un objectif de rentabilité en prenant en compte un prix de vente déterminé par le marché. C'est la différence entre le prix cible que la clientèle potentielle est prête à payer et le profit cible issu du plan de profit à moyen terme de l'organisation. C'est un coût qui est souvent inférieur à celui du démarrage de la production mais l'entreprise doit réaliser une démarche de réduction de ses coûts afin d'essayer d'approcher ce '**Target cost**'.

■ Le coût budgétisé :

C'est un objectif à atteindre pour l'an à venir. En pratique, ces coûts intègrent souvent les coûts standards et les coûts cibles





auxquels ils doivent tendre. Ils sont utilisés dans le chiffrage des budgets, ce qui permet de calculer et d'analyser les écarts sur budgets et de prendre d'éventuelles actions correctives.

Cette méthode est conseillée pour avoir un système de comptabilité analytique, constituant un outil efficace de contrôle de gestion, elle peut :

- ⊕ Diminuer les insuffisances des méthodes fondées sur des données réelles comme l'obtention tardives des coûts et l'absence de référence hors des historiques ;
- ⊕ Permettre à l'entreprise de s'aligner sur des standards du secteur ;
- ⊕ Evaluer rapidement les éléments des coûts des stocks en utilisant des standards de consommations ;
- ⊕ Calculer et analyser les écarts, ce qui aide à mieux suivre les budgets et effectuer les actions correctives ;
- ⊕ Connaître au fur et à mesure de l'enregistrement des ventes et des commandes les marges et résultats probables ;
- ⊕ Faire des simulations pour dégager le seuil de rentabilité probable à la base des coûts standards ou budgétisés analysés en partie variable et fixe.

Néanmoins, il existe un grand risque pour les entreprises adoptant cette méthode. Lorsqu'on se fixe des standards idéaux que l'on ne peut atteindre que dans des conditions exemplaires, on risque de créer (en cas d'échec) une frustration et une démotivation des ressources humaine de l'entreprise. Pour minimiser ce risque, il est recommandé de faire participer toutes les parties concernées dans l'élaboration ou l'actualisation des standards pour avoir une adhésion aux objectifs de l'organisation.

Section 5 – Méthode ABC

La méthode ABC ou Activity Based Costing (comptabilité par activités) s'est développée il y a quelques années. Elle doit permettre d'améliorer la pertinence des informations fournies par le calcul des coûts. Elle s'est étendue sous le terme d'ABM ou





Activity Based Management (management des activités) pour montrer l'intérêt de l'approche pour le pilotage stratégique des entreprises.

Cette méthode résulte de multiples travaux théoriques et applications. Il n'y a pas d'approche unique, c'est en fonction des résultats des premières expériences que des améliorations ont été apportées. Le développement de la méthode ABC ne s'est véritablement fait qu'avec l'évolution des systèmes d'information des entreprises, car le niveau de détail des mesures nécessaires au calcul des coûts est souvent plus poussé que dans les approches classiques.

La méthode ABC est basée sur la notion d'activité et de processus. Donc, quelle est la définition exacte d'une activité et qu'est ce qu'on entend par processus ?

« Une activité est définie comme une combinaison de personnes, de technologies, de matières premières, de méthodes et d'environnements qui permet de produire un produit ou un service donné ».

Les ensembles d'activités qui mutuellement, par contribution conjointe ou par enchaînement, consomment des intrants bien définis pour fournir des outputs ayant une valeur ajoutée avérée constituent des processus. Un processus est donc **« une combinaison d'activités reliées entre elles en vue d'atteindre un objectif commun »**. (Ex : processus de développement et de mise au point de nouveaux produits, processus de facturation).

Dans le cadre de la mise en place d'une comptabilité de gestion selon la méthode ABC, l'objectif est de définir les activités dont les coûts de fonctionnement (les coûts indirects de l'entreprise), peuvent être répartis directement sur les produits, les clients, les bons de commandes. Cette répartition se fera à travers des inducteurs d'activités.

Ces activités peuvent être généralement définies comme suit. Ce sont des activités qui :

- ont des outputs (ou une valeur ajoutée) bien définis ;
- dont les coûts peuvent être affectés directement aux produits finis ou aux clients.





C'est le cas des principales activités opérationnelles au sein de l'entreprise (principalement les activités des processus commercial, production, installation, distribution, approvisionnement, SAV, R&D, Marketing, ...).

Ces activités sont celles qui consomment le plus de ressources et sont donc les plus génératrices de charges indirectes (puisqu'elles exploitent les principaux investissements matériels et immatériels, les principaux cadres, les principaux frais de fonctionnement, les principaux frais de maintenance, de déplacement, de télécommunication).

Une fois définies les activités dont les coûts peuvent être directement alloués aux produits, aux clients ou aux commandes, il convient de s'intéresser aux autres activités qui servent d'activités de support (ou fonctionnelles) pour les autres activités, à savoir les activités liées aux processus DSI, GRH, Comptabilité, Contrôle de gestion et bien sur la Direction Générale.

Ces dernières activités fournissent des services aux autres activités. Leurs coûts ne pourront donc être directement affectés aux produits. Leurs coûts seront répartis sur les activités qui les ont consommées. De ce fait, leurs coûts seront ajoutés aux coûts des autres activités.

Certaines jugent qu'il vaudrait mieux ne réallouer que quelques unes de ces activités de support. Celles qui s'apparentent plus à ces activités de structure (comme les activités comptabilité, contrôle de gestion, direction générale) ne pourront être réparties que d'une manière arbitraire. Donc autant s'en abstenir.

Dans l'approche traditionnelle, la main d'œuvre directe (MOD) sert de référence pour l'imputation des frais généraux, bien que le coût de la MOD ne représente souvent que 10% des coûts totaux de l'entreprise. En répartissant les coûts indirects sur les produits en fonction des volumes produits, les méthodes traditionnelles calculent des coûts sans rapport avec la véritable consommation des ressources par les produits et les services.





La méthode ABC a pour ambition d'obtenir une affectation plus pertinente basée sur l'étude des relations entre les produits (et les commandes), les activités et les ressources. Cela doit permettre de mieux gérer les ressources, d'obtenir des coûts plus pertinents et d'améliorer les performances.

Le postulat de base de cette méthode est :

Les produits consomment les activités et les activités consomment les ressources.

Nous avons déjà donné les définitions d'activité et de processus ; pour mieux expliquer le déroulement de la méthode ABC, il convient d'expliquer quelques notions de vocabulaire :

Inducteur d'activité (Activity driver) : unité d'oeuvre permettant de répartir les coûts des activités entre les productions d'une entreprise (objet de coût). Exemple : heures de main d'oeuvre directe, nombre de notes rédigées, nombre de chèquiers confectionnés,... Ces inducteurs sont liés aux différents types d'activités assurées au sein de l'organisation.

Inducteur de coût (Cost driver) : appelé aussi générateur de coût, c'est le facteur influençant le niveau de performance d'une activité et sa consommation de ressources (formation et expérience d'une équipe de consultants...). Le coût d'une activité peut être influencé par plusieurs inducteurs de coût. Ce type d'inducteur est utilisé pour le management de la performance. Il sert donc à mieux comprendre le déclenchement d'une activité.

Inducteur de ressource (Ressource driver) : clef de répartition utilisée pour ventiler les ressources entre les activités (ex : nombre d'heures consacrées à chaque activité pour la répartition des salaires, nombre de PC utilisés, espace occupé). Ce type d'inducteur est donc utilisé pour le management des coûts. Pour chaque ensemble de ressources homogènes (RH, Matériel de production, matériel bureautique, espace de travail, entretien et maintenance, ...), les inducteurs de ressources doivent être choisis de manière à refléter la consommation des ressources par les activités.





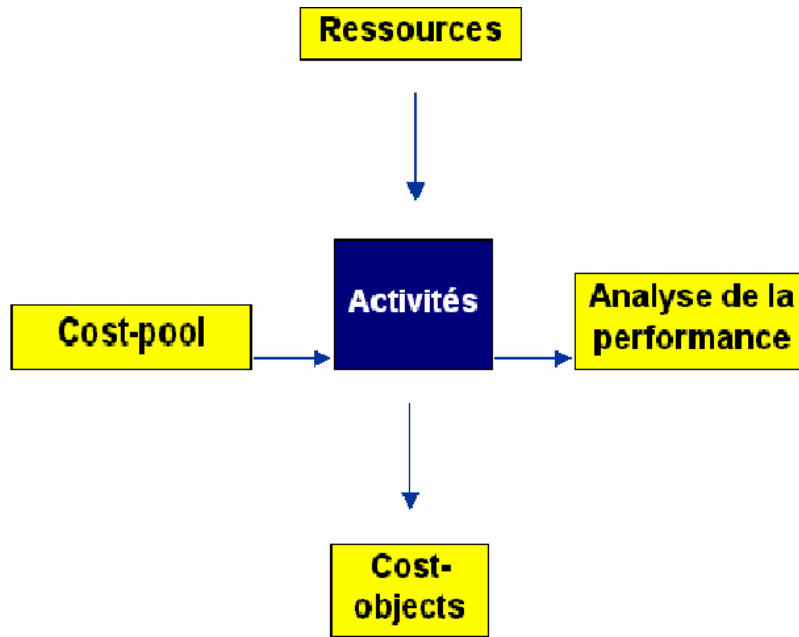
Objet de coût (Cost object) : catégorie type utilisée dans l'analyse des coûts des productions d'une entreprise (ex : type de produits, de services, de projets...).

Analyse de la performance : Chaque analyse permettra de déterminer si une activité est ou non performante, qu'elle soit de structure, de production, de support, de soutien, ou autre encore. L'indice de performance permet également de fixer un but à atteindre pour chaque individu travaillant dans l'entreprise, qu'il travaille pour un département de production, ou dans un autre à vocation plus administrative, ou encore dans un département de support ou de soutien (département informatique, RH, contrôle qualité, comptabilité, maintenance, ...)

Flux : Chaque activité fait partie d'un flux. Ce flux doit pouvoir être mesuré et analysé tant pour connaître la manière de le rendre plus performant, mais également pour chiffrer les coûts consommés à chaque étape du flux.

Enfin, nous présenterons le schéma global simplifié de la méthode :





Avant de conclure cette partie et pour comprendre les nouveaux apports de cette méthode, nous avons fait une comparaison avec la méthode des coûts complets qui a donné les résultats suivants :

Il y a cinq différences essentielles que l'on peut résumer comme suit :

- ⊕ Le terme d'activité est plus fin que celui de centre d'analyse. Un centre d'analyse représente généralement un service. Une activité est un sous ensemble d'un centre d'analyse. Elle est un ensemble de tâches élémentaires. La méthode ABC permet de hiérarchiser les activités en sous ensembles différents afin d'analyser aussi finement que nécessaire l'organisation du travail.
- ⊕ La méthode ABC permet d'avoir une vision globale de l'entreprise par la mise en évidence des processus dans lesquels plusieurs services sont impliqués. La prise de conscience des interdépendances permet de cerner le rôle de chaque activité dans la chaîne de valeurs. D'ailleurs, avec la



gestion des ressources par processus, la méthode ABC devient un préalable à toute analyse comparative avec d'autres entreprises (benchmarking) et permet de bien définir les objectifs attendus d'une éventuelle externalisation d'un processus donné.

- ⊕ La méthode ABC utilise des inducteurs de coût ou d'activité (à la place des unités d'oeuvre), pour répartir le coût des activités entre les produits. Cette vision est proche de celle des unités d'oeuvre, mais l'optique est différente. L'unité d'oeuvre classique est un moyen de répartir des charges, de les faire supporter par des services ou des produits alors que la notion d'inducteur de coût met l'accent sur la relation causale qui existe entre un événement et la génération d'une charge. La répartition des charges indirectes dans la méthode classique est souvent dénoncée comme la principale source d'arbitraire dans le calcul des coûts. Dans la méthode ABC, il n'y a pas de distinction entre des centres auxiliaires et principaux : toutes les activités doivent créer de la valeur et les charges correspondantes doivent pouvoir être reliées aux produits par le biais d'un inducteur pertinent. Pour le choix des inducteurs, la méthode ABC ne se limite pas aux variables volumiques. De très nombreuses autres charges sont induites, il convient aussi dans certains cas de prendre en compte les éléments qualitatifs.
- ⊕ La méthode ABC peut déboucher sur une analyse pluriannuelle permettant ainsi le calcul des coûts et des marges sur la durée du cycle de vie du produit.
- ⊕ La méthode ABC a des objectifs plus larges que le strict calcul des coûts. Si elle met en évidence ce que chaque activité entraîne comme consommation de ressources, elle permet aussi de penser le management des activités en ce qui concerne l'affectation des ressources. La recherche des causes est plus pertinente car la méthode établit des relations entre ressources, activités et produits. La vision des performances est plus globale par la mise en évidence des processus.



Partie II :

Conception
Conception

de
de

l'Activity Based Costing
l'Activity Based Costing



A travers la seconde partie, nous allons présenter la conception du système analytique des coûts, ses objectifs, ses étapes de réalisations et sa finalisation. Vers la fin de cette partie, nous avancerons les principales recommandations que nous jugerons nécessaires pour faire de ce travail un avantage et un atout afin de suivre les modèles de la Banque de France, utilisant aussi cette méthode de calcul des coûts.

PARTIE II : CONCEPTION DU SYSTEME ANALYTIQUE DE TYPE ABC.

Chapitre premier : Une comptabilité par activité (Activity Based Costing), pourquoi faire ?

Section 1 – Rappel des missions de la Succursale

Bank Al Maghrib, en tant que Banque Centrale et Institut d'émission, doit assurer :

- ✦ **L'émission de la monnaie fiduciaire ;**
- ✦ **La supervision du système bancaire ;**
- ✦ **La stabilité des prix à travers une politique monétaire appropriée ;**
- ✦ **La sécurité des systèmes de compensation et de règlement –livraison des instruments financiers ;**
- ✦ **La sécurité des moyens de paiement et de pertinence des normes qui leurs sont applicables ;**
- ✦ **La détermination des rapports entre le dirham et les autres devises ;**
- ✦ **La détention et la gestion des réserves de change ;**
- ✦ **Le conseil financier pour le Gouvernement et les opérations bancaires au Maroc et à l'étranger pour le Trésor ;**
- ✦ **La représentation du Gouvernement au sein des institutions financières et monétaires internationales ;**
- ✦ **La participation aux négociations des accords financiers.**

En plus des missions citées en dessus, la Banque Centrale publie périodiquement des états, des rapports et des notes de





conjoncture concernant les secteurs influents de l'économie marocaine.

Par conséquent, le nombre de fonctions, d'activités et de processus, très important, rend le fait de pouvoir analyser et répartir les coûts et charges un travail complexe et long à réaliser. Le poids des charges indirectes, devenu assez lourd, complique davantage la détermination du coût de chaque produit et prestation de service.

Section 2 - Contexte actuel

La comptabilité générale est la seule source d'information à Bank Al Maghrib, donc les responsables des différents services de la Succursale de Casablanca ne disposent pas d'éléments pour la prise de décision puisque :

- ⊕ Les charges spécifiques aux services ne sont pas communiquées ;
- ⊕ Les salaires sont gérés par la Direction des Ressources Humaines ;
- ⊕ Les coûts des locaux sont supportés par la direction Logistique ;
- ⊕ Les coûts du matériel informatique, des applications développées en interne et des logiciels utilisés sont supportés par la direction de l'organisation et des systèmes d'information

Comme conséquences à cette situation :

- ⊕ L'information sur les coûts est faible et partagée par peu de personnes ;
- ⊕ Les responsables ne peuvent pas prendre les décisions nécessaires pour :
 - Ajuster l'effectif en fonction de la charge de travail ;
 - Faire des gains de productivité ;
 - Réclamer des moyens supplémentaires ;
 - Planifier de nouvelles actions ;
 - Tarifier un nouveau service ;
 - Augmenter la valeur d'une prestation.





Après plusieurs réflexions, les points de vue, aussi bien des correspondants des directions que des consultants étaient unanimes sur l'adoption de l'Activity Based Costing pour l'analyse des coûts à Bank Al Maghrib.

Donc, en quoi la méthode ABC donnera-t-elle une vision renouvelée de Bank Al Maghrib ?

Section 3 – Apports de l'adoption de l'ABC

Adopter la méthode ABC serait l'occasion pour les responsables de Bank Al Maghrib de découvrir un nouveau volet de gestion basée sur une connaissance approfondie du système des coûts et par la suite une prise de décision plus proche de la logique et de la raison. De ce fait, les apports de l'Activity Based Costing pourront se présenter comme suit :

- ⊕ La notion d'activité favorise une approche dynamique de la prise de décision au niveau des directions centrales et des sièges de BAM. Les systèmes de coût traditionnels relèvent d'une analyse statique et partielle focalisée sur le produit. Or, les activités sont ce que l'organisation fait. Si l'on veut introduire des changements, il convient de changer le mode de fonctionnement des activités identifiées.
- ⊕ Elle conduira à une meilleure appréhension de la création de la valeur et à une maîtrise plus grande des coûts. Beaucoup de charges indirectes par rapport aux produits sont directes par rapport aux activités. Les systèmes de coûts traditionnels attribuent la valeur au travail direct. Actuellement, on constate que ce qui apporte de la valeur pour les clients de BAM est de plus en plus lié à la qualité, au sérieux des contrôles, à la rigueur, donc au travail indirect.
- ⊕ Elle permettra une meilleure utilisation des ressources disponibles par un meilleur diagnostic des causes à l'origine des coûts et des performances à l'intérieur de la Succursale.
- ⊕ La notion d'activité est compatible avec la démarche de qualité totale. Dans un processus permanent d'amélioration, l'approche par les activités facilite l'évaluation des coûts de non – qualité et des coûts d'obtention de la qualité.





- ⊕ Elle ne cherchera pas uniquement à évaluer le coût des produits finis. La démarche consistera à évaluer le coût de tous les éléments susceptibles de présenter un intérêt pour les responsables afin de les éclairer dans leur prise de décision (coût des activités, coût des processus, coût d'une prestation de service, coût des clients.
- ⊕ Sur le plan pratique, les apports de la méthode ABC sont :
- ⊕ La contribution à une grande responsabilisation des cadres dans la gestion de leurs ressources ;
- ⊕ Le chiffrage des actions d'amélioration des services afin de les hiérarchiser ;
- ⊕ La maîtrise des coûts de Bank Al Maghrib, plus précisément ceux de son réseau, même dans l'absence de souci de rentabilité ;
- ⊕ Le passage de l'efficacité dans la réalisation des missions à l'efficience ;
- ⊕ L'évaluation de la tarification des produits et prestations réalisés pour le compte des tiers.

Le principe de base est, donc de pratiquer une affectation des charges indirectes plus fine que dans les méthodes traditionnelles.

Plus concrètement, les objectifs du projet pour Bank Al Maghrib peuvent être résumés comme suit :

- ⊕ Disposer d'une vision de l'utilisation des moyens de la Banque en fonction des activités ;
- ⊕ Maîtriser la structure des coûts ;
- ⊕ Disposer d'un outil d'évaluation de la tarification des produits et prestations de services réalisés pour le compte des tiers.

Chapitre 2 : Système analytique de type ABC à la succursale : étapes de la mise en place.

A travers ce chapitre, présentant l'essentiel du projet, nous utiliserons la démarche suivante :





- ⊕ Diagnostic de l'existant ;
- ⊕ Rappel des différentes missions de la Succursale ;
- ⊕ Détermination des objectifs escomptés du système analytique ;
- ⊕ Détermination des processus et activités de la Succursale ;
- ⊕ Calcul des coûts des différentes activités.

Section 1 - Prendre connaissance de l'existant & Rappeler les missions de la Succursale de Casablanca :

A Bank Al Maghrib, les seules charges que l'on peut constater sont les charges de la classe 6 de la comptabilité générale, il n'y a pas de comptabilité analytique ni de répartition des charges indirectes.

La gestion des charges des différents services est centralisée au niveau des directions à l'Administration Centrale à Rabat. Cependant, nous pouvons extraire les charges globales relatives à la succursale de Casablanca et les ventiler par service.

Cette ventilation va se faire en considérant la restructuration et la réorganisation des entités de la Banque et en choisissant les clés de répartition les plus appropriées.

Pour ce qui est des missions spécifiques à la Succursale de Casablanca, nous pouvons citer :

- ⊕ La gestion de la circulation fiduciaire
- ⊕ La tenue de compte et la gestion des moyens de paiement pour le compte du trésor
- ⊕ La prestation de services spécifiques aux particuliers et aux institutionnels
- ⊕ la réalisation des études de conjoncture, régionales et thématiques





Section 2 - Déterminer les objectifs du système

Nous avons croisé les missions citées au-dessus avec les fondements du système de comptabilité analytique, ce qui a donné comme résultats les objectifs stratégiques et opérationnels escomptés de la mise en place de la méthode ABC à la Succursale :

- ✚ Moderniser la gestion des sièges par une mise à niveau des méthodes de travail ;
- ✚ Optimiser les stocks,
- ✚ Améliorer la satisfaction du client,
- ✚ Identifier et maîtriser les risques liés aux activités du siège ;
- ✚ Renforcer les capacités d'analyse de la conjoncture et multiplier les études sectorielles et thématiques ;
- ✚ Contribuer à ouvrir davantage la banque sur son environnement économique et financier et assurer une meilleure perception de ses messages ;
- ✚ Déterminer les stocks stratégiques et opérationnels en différentes catégories de coupures ;
- ✚ Etablir des études prévisionnelles afin d'anticiper la demande de la clientèle en différentes catégories de fonds ;
- ✚ Renforcer la concertation avec le Département de l'Emission et de la Circulation Fiduciaire dans les domaines relatifs à l'approvisionnement en fonds ;
- ✚ Permettre la refonte du système de tarification des opérations (opérations SRBM en liaison avec l'Administration Centrale, les encaissements des chèques.....) ;
- ✚ Etudier la possibilité d'externaliser certaines activités, comme la gestion des **Centrales d'information**⁷ à la DRRE ou encore l'activité relative à la saisie et traitement des chèques escomptés pour le Trésor en entrée...

Il est à noter que la réalisation de ces objectifs ne peut se faire sans l'importante concertation avec la Direction du Réseau et des Relations avec les Entreprises.

Après avoir déterminé la base du système à bâtir, à savoir les missions et objectifs, nous avons déterminé les différents axes sur

⁷ Il s'agit de la Centrale d'Incidents de Paiement, de la Centrale des Risques et la Centrale des Informations Financières.





lesquels nous nous baserons pour permettre la conception du système.

Les tableaux ci-dessous nous ont servi comme questionnaires destinés aux différents responsables des entités de la Succursale pour pouvoir dégager les grandes lignes de notre projet et ses fondements.





Axes	Les besoins d'information	Quels sont les points sur lesquels nous devons être particulièrement vigilants ?
N°1 : entités utilisatrices	coûts par entité (les services, les groupes, les pôles, la succursale, ...)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Restructuration et réorganisation des entités de la banque ✚ Le choix de l'inducteur de coût le plus pertinent pour la répartition des charges indirectes
N°2 : processus et activités	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Le coût de réalisation des activités et des processus ✚ La fraction de coût propre à la succursale pour la réalisation d'une activité ou d'un processus 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Evolution des activités réalisées ✚ Intervention de plusieurs entités dans une activité ou un processus ✚ Lorsqu'un processus passe d'un service à un autre, on perd du temps, on augmente les coûts et les risques d'erreurs. ✚ La consommation des ressources (ou charges) par une activité peut résulter d'une pluralité de facteurs qui ne sont pas tous quantifiables (le niveau de qualité des approvisionnement, le niveau de compétence du personnel, le design du produit, le niveau d'efficacité d'une technique, la mauvaise coordination) <p>Le choix de l'inducteur de coût le plus pertinent pour la répartition des charges indirectes</p>



N°3 : produits et prestations	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Le coût de nos produits (voir le recueil des conditions) ✚ Le coût d'une prestation de service (voir le recueil des conditions) ✚ Le coût d'un produit ou d'une prestation de service aux différents stades de son processus 	✚ Le coût des produits et prestations de service à titre gratuit
N°4 : clients	Le coût de chaque catégorie de client bénéficiant d'un service ou d'un produit (Trésor, particuliers, banque, autres organismes financiers)	✚ La notion de client au niveau de Bank Al Maghrib est très large

Structure des coûts de la succursale

	Commentez votre réponse
En quoi cette représentation peut vous être utile pour la gestion de votre entité ?	<ul style="list-style-type: none">✚ Elle va permettre aux responsables d'obtenir l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de la succursale.✚ Elle met à la disposition des responsables l'ensemble des données chiffrées pour pouvoir prendre des décisions
Quels autres types de moyens aimeriez-vous voir présentés dans ce tableau ?	<ul style="list-style-type: none">✚ Eclatement de la rubrique « Autres charges spécifiques » et de la rubrique « Autres charges communes »✚ Prévoir des regroupements par nature de charge (surtout celles propres aux sièges)



Coût des moyens de la succursale : êtes vous favorable à sa diffusion auprès ?	Oui ou non	Commentez vos réponses avantages
- de vos adjoints ?	Oui	<ul style="list-style-type: none">✚ Plus grande responsabilisation des cadres dans la gestion de leurs ressources et l'accomplissement de leurs fonctions.✚ Partage de l'information nécessaire à la prise de décision
- des responsables de vos départements ?	Oui	
- de vos chefs de service ?	Oui	





Section 3 : déterminer les processus et activités

Pour la détermination des processus et activités de la Succursale de Casablanca, nous nous sommes basés sur les objectifs et les missions cités auparavant ainsi que sur les réponses sur les questionnaires distribués auprès des responsables de la Succursale.

La liste des processus et activités est présentée comme suit :

Processus 1 : Management et contrôle interne

Activité 1 : Management, réunions de service.

C'est le processus présentant l'interface avec les autres directions centrales et les banques de la place. C'est le directeur qui décide des différentes affectations des chefs de services et des agents, il délègue certaines tâches comme la détention des clés des coffres forts et des caveaux abritant les fonds. Il tient des réunions permanentes et périodiques avec les chefs de services pour discuter des différents problèmes de la Succursale et proposer des améliorations quant aux pratiques de gestion et de management.

Activité 2 : Contrôle interne (métier).

C'est le processus qui veille sur la conformité des opérations bancaires traitées aux règles et procédures en vigueur, il gère aussi les affectations des agents responsables d'assister aux opérations de mise en caisses des billets marocains à trier, de l'ensachage et la mise en sacs des devises et des vérifications inopinées et de fin de mois pour tous les services.

Processus 2 : Opérations bancaires en devises

C'est le processus englobant les macro-activités suivantes :

- ⊕ **Négocier et encaisser Billets de Banques Etrangères et Travellers Cheques**
- ⊕ **Vendre Billets de Banques Etrangères**





✦ **Tirer chèques en devise**

Il s'occupe ainsi des opérations en devises et englobe le change scriptural et manuel y comprise la négociation des Travellers Cheques.

Les principaux clients de ce processus sont les banques et les particuliers, nous pouvons trouver encore certaines ambassades.

Processus 3 : Gestion des fonds

Ce processus est la principale illustration de la mission de la Banque : « **Assurer la circulation fiduciaire** ». La succursale, à travers ce processus réceptionne les fonds envoyés par Dar Assikkah, les stocke et les redistribue auprès de sa clientèle.

Plus précisément, ce processus est constitué des principales macro-activités suivantes :

- ✦ **Gérer la circulation de la monnaie au sein des compartiments de la caisse ;**
- ✦ **Réceptionner, stocker et livrer les billets et pièces provenant de DAS ;**
- ✦ **Réceptionner, conditionner, livrer les billets et pièces provenant de banques, des particuliers ou du trésor ;**
- ✦ **Trier les billets Marocains ;**
- ✦ **Vendre des pièces commémoratives et de corpus numismatiques.**

Processus 4 : Opérations bancaires

C'est celui responsable des opérations courantes des banques, à savoir : les retraits, les versements, les virements reçus et émis, les encaissements des chèques pour les particuliers et l'escompte pour le Trésor.

Activité 1 : Opérations en dirhams

- ✦ **Payer un chèque / demande de retrait**
- ✦ **Régler accreditifs ou mises à disposition**
- ✦ **Verser des espèces**
- ✦ **Délivrer les chèques aux clients**





✦ **Echanger les billets et monnaies marocains**

Activité 2 : Portefeuille

- ✦ **Régler les chèques tirés sur nos caisses**
- ✦ **Encaisser les chèques des confrères (MAD et devise)**
- ✦ **Régler les effets**
- ✦ **Encaisser les effets**
- ✦ **Payer les avis de prélèvement**
- ✦ **Traiter les impayés (chèques et effets)**
- ✦ **Réaliser les autres services relatifs aux chèques (certifié, opposition, représentation...)**
- ✦ **Réaliser les autres services relatifs aux effets (opposition, confirmation de domiciliation,...)**

Activité 3 : Virement

- ✦ **Traiter les virements reçus**
- ✦ **Réaliser les virements émis**
- ✦ **Réaliser les transferts vers l'étranger**

Activité 4 : Gestion de portefeuille titres

- ✦ **Contrôler et régler la facture de MAROCLEAR**
- ✦ **Traiter les demandes d'information (attestation de titres, relevé)**
- ✦ **Acheter des actions, TCN et des droits cotés à la bourse**
- ✦ **Vendre des actions, TCN et droits cotés à la bourse**
- ✦ **Tenir la comptabilité des titres gérés par MAROCLEAR**
- ✦ **Tenir la comptabilité des titres (MAGICLEAR)**
- ✦ **Traiter les OST (opérations sur titres)**

Activité 5 : Ouverture et tenue des comptes

- ✦ **Ouvrir et administrer les comptes des clients LEAR**
- ✦ **Recherche de document**

Processus 5 : Gestion du personnel du siège

Il s'agit d'administrer le personnel : gérer les dossiers, les mouvements des agents, leurs absences.





Processus 6 : Infrastructures et matériel du travail

- ✦ **Maintenance et sécurité**
- ✦ **Entretien du matériel et le mobilier**
- ✦ **Assurer la sécurité de l'immeuble**

Processus 7 : Etudes économiques

- ✦ **Elaborer la note de conjoncture régionale**
- ✦ **Etablir les statistiques et le rapport annuel régional**

Chapitre 3 : Quelles seraient les recommandations garantissant une meilleure utilisation de système ABC ?

Ce qu'il faut savoir préalablement, c'est que cette technique est fort répandue et touche maintenant de plus en plus d'entreprises y compris les Banques. La relative complexité liée à sa mise en place est compensée par un réel apport au niveau des entreprises. La maintenance de cet outil de gestion peut être lourde si l'étude préalable à la mise en place est faite sans recommandations et conseils de personnes compétentes et expérimentées. Le nombre d'entreprises ayant abandonné leur gestion analytique développée sous forme d'un ABC en est la flagrante preuve. Systématiquement, cet échec résultait d'une mauvaise analyse préalable. Il faut parfaitement connaître la technique et éviter tous les pièges de la mise en place. Mais cet investissement sera plus que compensé par les avantages fournis par la méthode et ayant une répercussion sur l'efficacité de la gestion, sur la clairvoyance des managers, sur la rentabilité de la Banque et sur les mesures stratégiques que les résultats permettront d'induire.

Il est important de mettre en place des outils de récolte d'informations et de suivi. L'activity based costing a également une implication humaine importante dans l'entreprise pour assurer le succès de l'ensemble de la technique.





Toute la mise en place de la technique, de l'analyse, du processus, des formations internes, de la modélisation, du suivi, de l'accompagnement, voire même du traitement périodique de l'information doit se faire avec un grand engagement de la part des responsables, mais aussi des opérationnels.

La méthode ABC va nous permettre d'effectuer du benchmarking entre les différents sièges de la Banque afin de pouvoir se prononcer sur la performance atteinte par chaque siège. Ces constatations peuvent amener des décisions de localisation d'un type de service plutôt sur un siège que sur un autre.

Une meilleure vision de la rentabilité par client ou par produit permettra également d'orienter la Banque vers la catégorie de services fournis la plus raisonnable. C'est de la gestion stratégique pure et dure, mais efficace.

Quand la procédure ABC sera arrivée à terme, on aura en main toute une série d'informations qui permettent d'influencer la manière de gérer la Banque, donc son management. C'est pourquoi on appelle cette méthode d'analyse et de travail « Activity Based Management », la gestion de l'entreprise au travers des activités. L'ABC n'étant donc que le commencement.

Un processus est une succession d'activités qui s'enchaînent en un flux. Ce flux comporte des activités où l'on rencontre l'efficacité et des coûts maîtrisés, d'autres activités par contre sont réformables, d'autres encore sont sans valeurs ajoutées et constituent donc un coût évitable moyennant une analyse précise de leur origine et de la manière de les réduire, enfin certaines activités sont de véritables freins au bon déroulement du processus, des goulots empêchant la fluidité et provoquant une baisse de la rentabilité des activités en aval. L'ensemble des constatations sont révélées par l'ABC. On voit ce qui est dans la norme, ce qui est un goulot, ce qui coûte anormalement, les failles mais également l'efficacité et l'efficacité. Des actions concrètes des responsables peuvent découler de ces constatations.

L'ABC permet aussi de dégager la rentabilité par gamme de produits, de services, par type de client ou par client individuellement. Cette rentabilité inclut également le calcul du prix de revient et de manière très précise les charges indirectes,





de structures, fixes, de support, en plus bien entendu des frais directs de matière, de production, de commercialisation. Ce prix de revient se décline en fait en plusieurs prix de revient : celui de la production, ceux des services connexes, bref d'un ensemble de processus internes à la société. Les commissions facturées aux clients peuvent être déterminées suivant des informations qui émanent de l'ABC tout en étant certains de ne pas se tromper, et de fonctionner dans un système gagnant pour la Banque.

Pour le management, cette visibilité de la profitabilité permet de revoir le système des commissions pour rester dans une position non pas gagnante, mais d'équilibre, puisque Bank Al Maghrib ne vise pas de facturer aux clients avec une plus value, elle permet aussi de mener des actions correctives sur les coûts excédentaires, ou sans valeur ajoutée, toujours par une analyse correcte des activités générant ces prix de revient.

En continuant la réflexion, on arrive à l'ABB (Activity Based Budgeting) qui permet dans un premier temps de simuler les résultats en fonction de décisions stratégiques envisagées, dans une phase de réflexion, et ensuite de traduire le tout dans un budget analytique ABB qui sera comparé avec l'ABC de manière périodique. Les écarts seront constatés et des actions correctives en cours d'année pourront découler de l'analyse de la causalité de ces écarts.





CONCLUSION

Après l'achèvement de ce projet, Bank Al Maghrib aurait à connaître une nouvelle ère de gestion, caractérisée par une maîtrise totale de tous les éléments de prise de décision quant aux choix d'investissement, aux décisions de sous-traitances, à la détermination de la tarification et à la gestion des projets en général.

Bank Al Maghrib, dans sa vision de l'avenir, prévoit d'avoir un système d'information intégré englobant toutes les facettes d'une gestion moderne et rationnelle, elle se dirige vers un ABM, Activity Based Management, basé entre autres sur une gestion par activités et une comptabilité analytique solide.

Les différents chantiers ouverts s'achèveront fin 2008, date à laquelle nous pourrons juger, mais aussi jauger les multiples défis et challenges qu'on s'est fixé dès le début.

Nous pourrons aussi voir l'état des lieux quant à notre volonté de nous aligner sur les autres banques centrales, en l'occurrence celle de France, avec laquelle on est historiquement lié.

Pour pouvoir apprécier les apports de ce projet, nous avons posé au début une problématique avec plusieurs questions que nous reprenons :

Dans une organisation d'intérêt public, comme Bank Al Maghrib, où l'on n'a pas un souci de rentabilité, peut-on concevoir un outil d'analyse et de répartition des coûts prenant en considération l'hétérogénéité des produits et des prestations de services et permettant une meilleure prise de décision.

Nous rajoutons le fait que le contrôle de gestion des services est beaucoup plus difficile que celui industriel du moment que les activités sont difficiles à déterminer, encore plus à en déterminer les coûts. Les activités liées au service présente aussi un problème de valorisation puisqu'elles entraînent la participation de plusieurs acteurs parfois même externe à l'entreprise.





Donc, comme réponse à la problématique, nous pourrions dire que le projet de Comptabilité par Activité aurait beaucoup à apporter à la gestion interne de Bank Al Maghrib, il suscitera l'intérêt de tout le personnel, responsables et opérationnels, dans le seul but de piloter l'organisation et de réaliser des performances qui auront des résultats remarquables aussi bien sur les sièges que sur les directions centrales. Il fournira des informations pertinentes pour la prise de décisions et permettra une vision plus claire de l'avenir de la Banque.

Enfin, ce projet sera la base de toute une gestion par activités au sein de la Banque, il précédera la mise en place d'un Management par Activités et un système de budgétisation basé sur les activités aussi, à savoir l'ABB : Activity Based Budgeting.





BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

Méthode ABC/ABM – Laurent RAVIGNON – Editions d'organisation 1998-2003.

Le Contrôle de Gestion – Hélène LONING – Editions DUNOD 1998

Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion – Abdelghani BENDRIOUCH – Editions COGEFOS Collection gestion. Octobre 2005.

Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier – Michel ROUACH & Gérard NAULLEAU – Banque Editeurs – 3^e édition Avril 1998.

DECF – Manuel & Applications – Contrôle de Gestion Epreuve n°7 – 5^e édition 2001. Edition DUNOD

Contrôle de Gestion et Pilotage de l'entreprise – Philippe LORINO, Edition DUNOD 2002.

Articles :

« Le contrôleur de gestion de banque : une fonction spécifique qui tend à évoluer » par Pierre MOLENDI - La revue Echanges pages 40-41 dossier 239.

Article de RAVIGNON sur « comment s'intéresser à l'ABC »

Webographie :

Le Site de l'université de Paris I : www.univ-paris1.fr/gregor/

Le Site de Bank Al Maghrib : www.bkam.ma

Le site de l'encyclopédie libre sur Internet Wikipedia : www.wikipedia.com.

