

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, DE GESTION, ET DES
SCIENCES COMMERCIALES
DÉPARTEMENT SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences économiques
Option : Sciences économiques
Spécialité : Monnaie - finance - banque



Sujet :

**Mesure de la performance des agences bancaires
par la méthode D.E.A : Cas de la BDM. S.A.**

Dirigé par :
M^{me} TOUIL Ratiba

Présenté par :

M^{elle}. CAMARA Kadiatou

M^r. Lopes DA COSTA IGOR GEZELO MOHAMED

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président :

Examinatrice :

Rapporteur :

Promotion 2017

Remerciements

Nous rendons grâce à ALLAH qui nous a permis d'accomplir ce travail, que son nom soit loué, et paix et salut sur son messager MUHAMED.

Nous remercions nos familles respectives pour leur amour, leur soutien ainsi que pour leurs prières chaleureuses.

Nos remerciements les plus profondes vont à notre promotrice Madame TOUIL, qui nous a beaucoup aidé et soutenu, à travers son guide, son aide intellectuelle, son écoute et ses conseils ainsi que tout le corps professoral de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

On voudrait exprimer notre gratitude à tout le personnel de la BDM.sa, en particulier ceux de la Direction du Contrôle de Gestion pour leur aide, conseil et leur disponibilité.

Nous remercions particulièrement toutes personnes qui consciemment, par leur foi en nos capacités, ont eu à nous donner le goût du dépassement, et ceux qui, inconsciemment, par les doutes qu'on leur inspirait, ont eu à nous donner l'envie de réussir ce défi.

On se doit de citer, même si nous sommes conscient ce faisant d'en omettre forcément, les personnes qui dans le cadre de ce Master ont été de tout cœur avec nous lors de cette aventure particulièrement Mme LARBES la chef de la spécialité, Mlle BOUKACEM et Mr KARAH.R.

DEDICACES

Je dédie cet humble travail à :

- ❖ *A mon très cher **Papa**, pour son soutien indéfectible, sa foi en moi, et ses prières. En réalité, aucun geste ne saurait exprimer mon amour, mon affection, mon respect et mon attachement pour toi père. Je t'offre ce modeste travail comme reconnaissance de tous les sacrifices que tu as eu à faire pour moi. Merci d'être mon inspiration, ma joie, ma force, ma fierté. Qu'ALLAH le très grand te garde et te procure santé et satisfaction **EL HADJ Lassine CAMARA**.*

- ❖ *A mes deux mamans chéries, **DIAKITE Oumou** et **KANTE Séré** qui ont cru en moi et me soutiennent depuis l'enfance.*

- ❖ *A mes sœurs **Dieneba** et **Kani CAMARA** pour leurs encouragements inconditionnels.*

- ❖ *A mon bien aimé **KEITA Boubacar Maky** pour son amour, son soutien et sa patience.*

CAMARA Kadiatou



DEDICACE

A ma grande mère, **Mme Soumaré Safiatou Sow** celle qui a été là contre vents et marrées pour moi, ma confidente, ma conseillère, je veux que tu voies dans ce travail les prémices des réalisations du Grant Homme que tu veux que je sois.

A mes deux mamans, **Kadiatou Soumaré et Maimouna Soumaré**, pour leurs sacrifices et les vertus qu'elles ont su m'inculqué tout au long de mon enfance jusqu'à maintenant. Je vous serai éternellement reconnaissant.

A mon père, **Hemiterio Arlindo Lopes Da Costa**, mon modèle, mon mentor, et surtout celui qui m'a donné la volonté et le courage d'être un exemple pour mes frères et sœurs et en d'autre terme celui qui m'a fait voir que rien ne vaut la famille et que le bonheur d'un homme c'est dans le sourire de sa famille.

A ma moitié, **Kadia founè Sow**, ma plus belle rencontre, ma force et surtout celle qui fait de moi un homme à part entière.

A mes frères et sœurs ;

A mes oncles et tantes ;

A mes chers cousins et cousines ;

A mes très chers amis

A tous ceux qui de loin ou de près m'ont soutenu.

Lopes Da Costa Igor Gezelo Mohamed

Sommaire

Liste des sigles et abréviations	i
Introduction générale	1
Chapitre introductif : Généralité sur le contrôle de gestion	5
Introduction au chapitre introductif	5
Section 1 : Concept du contrôle de gestion	6
Section 2 : Le contrôle de gestion bancaire	13
Conclusion	20
Chapitre I : Aspects conceptuels sur la performance	21
Introduction	21
Section 1 : Notions essentielles sur la performance	22
Section 2 : Typologie et mesure de la performance	29
Conclusion	38
Chapitre II : Outils de mesure de la performance	39
Introduction	39
Section 1 : Principaux outils de mesure de la performance	40
Section 2 : La méthode d'enveloppement des données comme outil de mesure de la performance	53
Conclusion	63
Chapitre III : Présentation et mesure de la performance des agences de la BDM	64
Section 1 : Présentation de la banque de développement du Mali (BDM.sa)	64
Section 2 : Mesure de la performance des agences bancaire à la BDM	73
Conclusion	86
Chapitre IV : Application de la méthode DEA sur le réseau d'agence de la BDM	84
Section 1 : Détermination de l'efficacité des agences de la BDM par la méthode DEA	84
Section 2 : Comparaison entre les résultats de la méthode classique et ceux de la méthode DEA	90

Conclusion	94
Conclusion générale	95
Références bibliographiques	98
Annexes	101
Table des matières	112
Liste des tableaux	120
Liste des schémas	121
Liste des annexes	122
Résumé	123
Abstract	124

Liste des sigles et des abréviations

ABC :	Activity Based Costing
ABM :	Activity Based Management
BBZ :	Budgétisation à Base Zéro
BCC :	Banker, Charnes, Cooper.
BDM :	Banque de Développement du Mali
BDU :	Banque De L'Union
BMCD :	Banque Malienne de Crédit et de Dépôt
BMCE :	Banque Marocaine de Commerce Extérieur
BOAD :	Banque Ouest- Africain de Développement
CCIM :	Chambre de Commerce et de l'Industrie du Mali
CCR:	Charnes, Cooper, Rhodes
CRS :	Constant returns to scales
DEA :	Data envelopment Analysis
DMU :	Decision Making Unit
DRS :	Decreasing Returns to Scale
FCFA :	Franc de la Communauté Financière en Afrique
IBS :	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
IFRS :	International Financial Reporting Standards
IRS :	Increasing Returns to Scale
LCR :	Liquidity Coverage Ratio
NSFR :	Net Stable Funding Ratio
PNB :	Produit Net Bancaire
RE :	Résultat d'Exploitation
RN :	Résultat Net
ROA :	Return On Assets (ratio de rendement des actifs)

ROE : **Return On Equity (ratio de rendement des fonds propres)**

SIG : **Soldes Intermédiaire de Gestion**

TME : **Taux Moyen des Emprunts**

UC : **Unités Commerciales**

UEMOA : **Union Economique et Monétaire Ouest Africain**

VRS : **Variable return to scales**

Introduction générale

Introduction générale

Dans un processus de développement économique d'une nation, le système financier joue un rôle fondamental voire primordial. Le principal circuit d'intermédiation entre les agents économiques est assuré par les institutions financières, mais la majeure partie émane généralement des institutions financières bancaires dans les pays en voie de développement voire les pays développés. Cette intermédiation bancaire permet de mobiliser l'épargne venant de sources diverses pour l'affecter à des usages plus productifs, ce qui engendre un profit non seulement pour les investisseurs et les bénéficiaires des investissements mais aussi pour l'ensemble de l'économie. La banque joue donc un rôle majeur dans la vie quotidienne de tous les agents économiques et contribue à la stabilité de toute l'économie.

Au Mali, le secteur bancaire constitue l'essentiel du secteur financier puisqu'il détient environ 97% des actifs de ce dernier. Mais en 2012, le Mali a été le théâtre de l'une des plus graves crises depuis son accession à l'indépendance en 1960. En effet, les attaques armées déclenchées en janvier 2012 par les terroristes et conjuguées avec le coup d'Etat ont plongé le pays dans une situation de crise politique, sociale, institutionnelle, sécuritaire et économique sans précédent. Les banques ont donc assisté à une diminution considérable de leurs activités ainsi que de leurs résultats. Par conséquent, pour enrayer les effets de la crise et relancer l'économie malienne, l'Etat a mis en place plusieurs réformes permettant d'élargir le champ d'action des banques mais aussi et surtout d'encourager l'émergence de la concurrence dans ce secteur.

Dans ce contexte d'incertitude lié principalement à l'insécurité et la concurrence, les banques maliennes se sont retrouvées face à une double obligation : de vigilance et de réactivité d'une part, et à la mise en place d'une stratégie claire et des instruments de pilotage pertinents d'autre part afin de garantir leurs pérennités, et d'apprécier leurs qualités de gestion. Mais l'efficacité de ces plans stratégiques dépend majoritairement du suivi, de l'évaluation, et de l'amélioration continue de la performance de toutes les unités (agences) de la banque.

En effet, chaque agence est une base de la performance pour la banque, car c'est à ce niveau que les produits sont commercialisés et les services prestés, les relations clientèles sont créées et entretenues. En un mot, c'est au niveau de l'agence que se dessine l'avenir de la banque. Ainsi, le suivi et l'évaluation de cette performance dans chaque agence est aujourd'hui pour les banques un acte décisif pour accroître leurs activités, leurs tailles, et

Introduction générale

surtout leurs parts de marché. L'optimisation de la performance stipule donc, connaître les failles de chaque agences de la banque pour pouvoir les atténuer ou y remédier ou encore garder un atout concurrentiel.

De ce fait, les banques cherchent à améliorer les outils de détermination, d'analyse et d'optimisation de la performance afin de mieux apprécier leurs activités, de situer leurs positionnements et d'adapter leurs stratégies. C'est dans cette optique que, les méthodes classiques de mesure et d'analyse de la performance ont été amélioré en introduisant de nouvelles méthodes plus sophistiquées en vue de rendre plus significatifs les résultats des banques. Ainsi, les banques utilisent plusieurs méthodes dont celle de l'enveloppement des données (DATA ENVELOPMENT ANALYSIS) qui propose une analyse multicritère de la performance à l'inverse de l'analyse monocritère de la méthode classique des soldes intermédiaires de gestion. Cette méthode est un outil d'analyse et d'aide à la décision dans les domaines suivants :

- en calculant un score d'efficacité, elle indique si l'agence dispose d'une marge d'amélioration ;
- en fixant des valeurs-cibles, elle indique de combien les inputs doivent être réduits et les outputs augmentés pour que l'agence devienne efficace ;
- en identifiant le type de rendements d'échelle, elle indique si l'agence doit augmenter ou au contraire réduire sa taille pour minimiser ses charges d'exploitation ;
- en identifiant les pairs de référence, elle désigne quelle agence dispose des « *best practice* » à analyser.

La méthode DEA permet ainsi de déterminer les variables sur lesquelles il faut agir pour atteindre le niveau optimal c'est-à-dire se référer sur les agences efficaces pour améliorer celles qui sont inefficaces.

C'est la raison pour laquelle nous avons jugé nécessaire d'effectuer notre recherche au sein d'une banque de référence au Mali : la BDM. « La BDM » est un établissement semi-public doté d'une personnalité civile et d'autonomie financière. Elle est leader du secteur bancaire malien depuis plusieurs années. Elle est réputée commerciale dans ses relations avec les tiers.

Introduction générale

Le choix de ce thème de recherche présente donc des intérêts à deux niveaux :

- ✓ Pour nous même : Cette étude nous permettra non seulement de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de notre cursus, de confronter le savoir théorique aux réalités de la vie professionnelle, mais aussi de comprendre et maîtriser l'analyse de la performance au sein d'une banque.
- ✓ Pour la banque : Il s'agit de contribuer à l'amélioration de la performance de ses agences en effectuant une appréciation juste et précise de leurs résultats, par l'identification et la classification des agences efficaces par la méthode DEA.

La problématique que nous proposons dans ce travail de recherche est la suivante: « **Comment évaluer la performance des agences bancaires par la méthode d'enveloppement des données ?** »

Il s'agit dans cette étude, d'appréhender les outils classiques d'analyse de la performance, de mettre en exergue les facteurs influençant cette performance et de déduire si ces outils permettent d'améliorer la performance. Ensuite, tenter d'appliquer la méthode DEA pour mesurer la performance des agences.

Ainsi, pour répondre à notre problématique, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

- **Quelle est l'importance de la mesure de la performance des agences bancaires ?**
- **Comment évaluer l'activité des agences bancaires par la méthode DEA compte tenu de la stratégie de la banque ?**
- **Comment améliorer la performance des agences identifiées comme inefficaces par la méthode DEA ?**

Et afin de mieux cerner la problématique de notre thème, il est important d'énoncer les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La méthode d'enveloppement des données répond plus efficacement aux exigences de la performance bancaire.
- **Hypothèse 2** : La méthode d'enveloppement des données n'est toutefois pas démunie de limites.

Introduction générale

Notre méthodologie de travail consiste tout d'abord à procéder à une recherche bibliographique (mémoire et thèse, ouvrages, revues, rapports, etc.) en rapport avec notre thème.

Ensuite, dans le cadre empirique, elle consistera dans une première étape, à analyser les principaux paramètres d'exploitation des agences utilisés par la BDM : analyser le compte de résultat d'une période ainsi que les ratios de rentabilité.

Dans une seconde étape, nous allons effectuer une analyse de la performance des agences durant la même période par l'approche DEA (via les logiciels DEAP version 2.1 et WIN4DEAP version 1.1.3) et enfin faire une comparaison entre les agences dites efficaces et inefficaces par les deux méthodes.

Nous allons entamer notre travail avec un chapitre introductif portant sur le contrôle de gestion, ensuite nous allons scinder le corps du travail en quatre chapitres, se présentant ainsi:

- Le premier chapitre met en relief les notions fondamentales de la performance, ses dimensions et principes de mesure.
- Le deuxième chapitre exposera en première lieu les outils de mesure de la performance, ensuite il mettra en exergue la méthode DEA, son fonctionnement, ses modèles de base et ses différentes approches, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance des agences bancaires en général.
- Le troisième chapitre présentera la structure d'accueil ainsi que la méthodologie de mesure de la performance des agences appliquées par les contrôleurs de gestion de la BDM.
- Et un dernier chapitre dans lequel nous appliquerons les principes de la méthode DEA au réseau d'agence de la BDM afin de mettre en lumière les apports de la DEA et les limites de leur méthode.

Chapitre introductif : Généralités sur le contrôle de gestion

Introduction

De nos jours, le nouvel environnement économique des banques est caractérisé par des grandes innovations en matière de technologie, ce qui accroît la concurrence, augmente les turbulences de l'environnement qui devient de plus en plus incertain et pose des défis importants aux entreprises qui doivent être capables de les relever.

Face à ce contexte exigeant, la maîtrise du contrôle de gestion devient plus que nécessaire pour toutes organisations car elle permet non seulement la réalisation des objectifs mais aussi la maîtrise de l'activité pour améliorer la performance. Ainsi, une connaissance de son concept de base et de ses règles générales de fonctionnement s'avère indispensable. Par conséquent, nous allons vous présenter dans ce chapitre, l'essentiel sur le contrôle de gestion en général dans une première section, et dans la seconde la particularité du contrôle de gestion bancaire.

Section 1 : Concept du contrôle de gestion

Dans ce qui suit, nous allons mettre en exergue la notion de contrôle de gestion : son origine, ses objectifs, son processus, ses piliers et missions ; mais avant toute chose nous allons lui donner une définition adéquate selon quelques auteurs.

1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion étant une discipline complexe et en constante évolution, il est porteur de multiples significations. Alors, avant de définir ce concept il est nécessaire de s'interroger au préalable sur le sens qu'il faut attribuer aux deux termes « **Contrôle** » et « **Gestion** ».

- **Notion de contrôle** : Le terme contrôle est entendu comme étant l'action de maîtriser et de gérer convenablement. Contrôler signifie maîtriser une action ou encore une situation, c'est-à-dire la diriger dans le sens voulu.
- **Notion de Gestion ou « management »** : C'est « l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible afin de réaliser au mieux les buts assignés à cette organisation »¹.

Le sens du contrôle de gestion est donc maîtriser pour mieux gérer et non vérifier ou surveiller. Plusieurs définitions lui ont été données, chacune différente de l'autre selon la vision de l'auteur, mais elles sont toutes complémentaires.

Selon **ANTHONY Robert Newton** : « le contrôle de gestion est un processus transversal par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues ou utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs organisationnels »².

Pour **GIRAUD Françoise** : « le contrôle de gestion est défini comme une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »³.

2. L'origine du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles aux Etats Unis dans les années vingt. Il est apparu afin de répondre à deux causes majeures :

1.ERFI, Université de Montpellier I, « Initiation à la gestion », Edition Eyrols, Paris 1991, p.1.

2.Richard D., Irwin., Homewood. , "Management control systems", Illinois, 1976, p.8.

3.Giraud F., et al., « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino Editeur, France, 2002, p.34.

- Maintenir et accroître l'efficacité économique ;
- Assurer la cohérence et la coordination des structures entre la sphère stratégique et la sphère opérationnelle.

Le contrôle de gestion a eu une évolution progressive grâce à l'évolution de l'information et des mouvements de décentralisation des responsabilités. Ceci impliqua un changement dans ses pratiques et il est devenu une fonction de pilotage et un processus d'aide à la prise de décision après qu'il était réduit au calcul des coûts et à la gestion budgétaire.

Toutefois il n'est intervenu dans le monde bancaire qu'à la fin des années 1980⁴. Ce retard s'explique d'une part, par la limitation de la concurrence, due essentiellement à l'encadrement réglementaire qui a longtemps marqué le secteur bancaire et, d'autre part, par la difficulté de mettre en place une comptabilité de gestion des activités bancaires. Ces dernières, étant multiples et complexes, rendent délicates la fixation des objectifs et la mesure de performance.

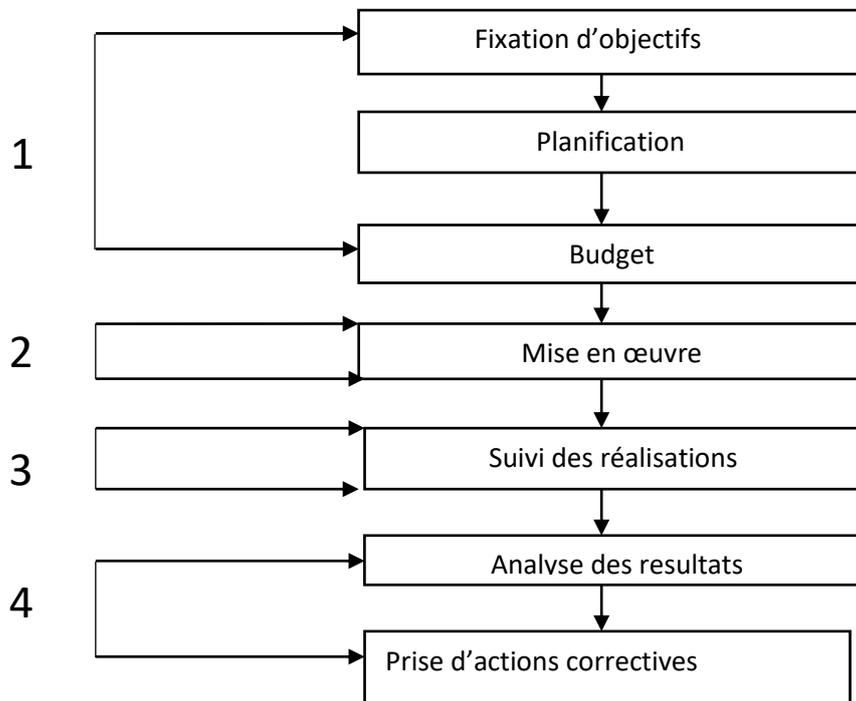
Aujourd'hui, les banques ont pu rattraper ce retard grâce aux différentes mutations et évolutions intervenues dans le secteur bancaire. Ainsi, le contrôle de gestion est devenu indispensable dans les banques car il représente désormais un avantage concurrentiel. De ce fait, il permet de définir et de décliner les objectifs, de mesurer et diffuser les résultats et également de responsabiliser les différents niveaux hiérarchiques.

3. Le processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais plutôt un enchaînement, un processus, une boucle permettant la motivation des responsables et la convergence des objectifs. Ce processus se résume en quatre(4) étapes principales qui sont :

4. Bigot E.C., Bonet D., Gallian J.L., « Le contrôle de gestion bancaire », Revue-Banque, 2013, p.5.

Schéma n°01 : Les étapes du contrôle de gestion



Source : LONING H., « Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », Paris, DUNOD, 2^eed, 2003, p.3

Les étapes de planifications, au sens de fixation d'objectifs et gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation, dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés, enfin, un élément essentiel du processus d'apprentissage, se traduit par des actions correctives incorporées dans la planification du cycle suivant. Ces corrections portent le plus souvent sur les actions à mener, les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent aussi, en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes⁵.

4. Les piliers du contrôle de gestion

Un système de contrôle de gestion dans sa construction et son fonctionnement, se base sur trois composantes : les objectifs, les moyens et les résultats.

5.LONING H., op.cit. p.3

4.1 Les Objectifs :

C'est un but que l'entité s'est fixé et qu'elle espère atteindre⁶. Ils constituent donc les meilleures cibles à atteindre par l'entreprise tout en prenant en considération son organisation, ses moyens et les facteurs exogènes tels que l'environnement et les réglementations imposées. Il doit donc correspondre au plan de développement et aux finalités déterminées à long terme.

4.2 Les Moyens :

Ils englobent les moyens financiers, humains et techniques nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ils doivent être cohérents avec les objectifs et utilisés de manière efficiente.

4.3 Les Résultats :

Ce sont les conséquences des actions prises, ils doivent être obtenus de manière **efficace** et **efficiente**.

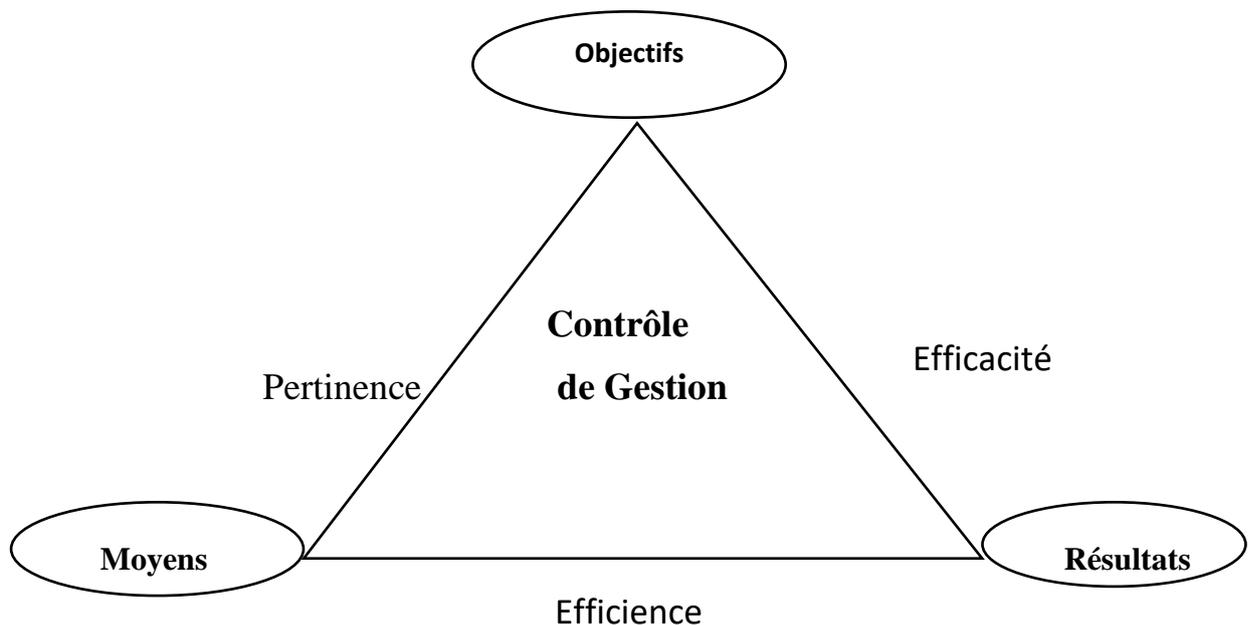
Le responsable détient donc un « champ d'action » dans lequel son activité consiste à mettre en relation trois éléments : les objectifs à atteindre ; les ressources mises à sa disposition ; et les résultats obtenus ; et qui donnent naissance à trois critères d'évaluation pour le responsable :

- La **pertinence** : qui représente l'ensemble des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs ;
- L'**efficacité** : qui est la capacité d'atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif ;
- L'**efficience** : représentant la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu⁷.

6. MORSAIN M. A., « Dictionnaire du management stratégique », Edition Belin, Paris, p.131

7. LONING H., op.cit. p.6

Schéma n°2 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : ROUACH M., NAULLEAU G., Op.cit., p.42.

5. Les objectifs du contrôle de gestion

Ils peuvent être précisés en référence aux deux aspects majeurs du contrôle de gestion, la mesure de la performance et la mise au point du système de pilotage.

5.1 La mesure de la performance:

La mesure de la performance globale ou intermédiaire constitue un élément majeur demandé au contrôle de gestion.

Il a donc comme mission de fournir au responsable les indicateurs de performances évaluant l'efficacité de la gestion. Ces indicateurs sont nécessaires :

- Pour assurer un suivi des réalisations de la banque et les comparer systématiquement aux objectifs, et ce grâce aux outils de reporting comme les tableaux de bord.
- Pour faciliter les prises de décision en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit-client, la tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

Il doit être en mesure de mettre en place un système de comptabilité analytique et un système d'information permettant la collecte, la synthèse, l'analyse et la diffusion de la bonne information au moment opportun.

5.2 La mise au point de systèmes de pilotage

Piloter une organisation, c'est tout à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens. De ce fait, le contrôle de gestion est partiellement défini depuis quelques années comme étant « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise »⁸. Il a ainsi pour tâche la mise en place d'un système de pilotage clair et précis afin de déployer la stratégie de l'organisation et assurer la coordination entre ses objectifs et ses moyens.

Comme le pilotage ne saurait être aveugle, il s'appuie sur le système d'information de gestion et sur les outils comme la gestion budgétaire, la gestion prévisionnelle ou le contrôle des risques qui s'articulent avec le contrôle interne.

6. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- au niveau de la prévision : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la comptabilité de budgets émanant des différents services.

- au niveau du conseil : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

- au niveau du contrôle : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la comptabilité entre eux par le biais du tableau de bord.

- au niveau de la mise au point des procédures : la mission de contrôle gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'agence avec son environnement soit homogène.

8 GIRAUD F., et al., op.cit., 2002, p.9

Les missions du contrôle de gestion se font plus précises :

- **Analyser la performance** des activités afin d'optimiser leur pilotage : dans cette optique, le contrôle de gestion doit essentiellement apporter les outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus ;
- **Nourrir le dialogue de gestion** entre les différents niveaux de responsabilité (responsables de programmes, responsables de budgets opérationnels de programme, responsables d'unité opérationnels, opérateurs). Le contrôle de gestion vient documenter et objectiver ce dialogue.

Section 2 : Le contrôle de gestion bancaire

La particularité de l'entreprise bancaire réside dans un certain nombre de caractères spécifiques et à sa gestion: c'est ce qui justifie l'utilisation de méthodes et d'instruments d'analyse qui lui sont propre. A cet égard, la banque, doit mettre en place un système adéquat capable de produire des informations, de les analyser non seulement d'une façon rétrospective (indicateurs de couts) mais également de façon perceptive (planification et objectifs à court terme et à long terme). Son domaine d'intervention englobe plusieurs structures d'activités simultanément, et dans des lieux géographiques éloignés les uns des autres. Il est donc indispensable de coordonner ses activités. Pour ce faire, le contrôle de gestion devient l'outil essentiel du pilotage de la banque et du couple « décision-contrôle » et passe d'une conception plutôt instrumentale à une conception d'animation dans le cadre d'une structure décentralisée. Cependant, le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les banques que dans les industries en raison de la nature même de l'activité bancaire. Ainsi dans cette section, nous exposerons l'impact de l'activité bancaire sur le contrôle de gestion, les aspects méthodologique du contrôle de gestion bancaire ainsi que ses outils et fonctions.

1. Définition du contrôle de gestion bancaire :

Le contrôle de gestion bancaire peut être défini comme l'ensemble des systèmes d'informations, des techniques, des analyses et des processus mis en œuvre en vue d'optimiser les ressources de la banque et de mesurer les performances et la réalisation des objectifs.

2. Les Spécificités de l'activité bancaire:

Nous pouvons les résumer en trois points :

- **La banque est une entreprise multi productrice de prestations de service:**

La banque offre à sa clientèle une gamme qui comporte plusieurs produits de nature très différente d'un produit à l'autre.

- **L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe:**

Cette complexité se traduit par le fait que les organes ne relevant pas directement de l'exploitation bancaire sont particulièrement nombreux d'une part : services études économiques et financières, affaires juridiques, tous les back offices des opérations clientèle

et sur titres, etc. D'autre part, la banque à réseau gère souvent un grand nombre de points de vente: des agences qui sont réparties sur tout le territoire national et à l'étranger.

• **L'activité bancaire donne naissance à des produits liés:**

Lorsqu'un même processus de production engendre deux ou plusieurs produits, ou lorsque la consommation d'un produit implique celle d'autres produits, on se trouve en présence de produits liés.

Exemple : Les comptes et plans d'épargne-logement qui donnent généralement lieu à l'octroi d'un crédit ou encore les packages qui rassemblent toute une gamme de produits.

3. Impacts de l'activité bancaire sur le Contrôle de gestion :

3.1 La définition des produits bancaires:

Pour le contrôle de gestion, le produit bancaire permet de répondre à un besoin donc à une demande d'un client et sa prestation suppose l'accomplissement de tout un enchaînement d'opérations. Mais la multiplicité des produits bancaires implique une classification et il est pertinent de distinguer :

- Les produits ayant des capitaux comme supports : comme les crédits, les dépôts et les titres émis ou achetés.
- Les prestations de service comme la remise d'un chèque à l'encaissement ou l'exécution d'un ordre de bourse.

3.2 Le contrôle de gestion multidimensionnel:

La complexité de l'activité bancaire qui recouvre différents métiers (produits, clients, points de vente, etc.) oblige le contrôle de gestion à une grande adaptabilité pour pouvoir répondre à cette diversité. Les analyses de rentabilité sont ainsi menées par centre de profit mais aussi par produit, par client, ou par métier, en fonction des demandes des utilisateurs.

3.3 Le contrôle des risques:

La plupart des décisions prises par un exploitant de banque en agence, ou en salle de marché, accroissent les risques. Les systèmes de pilotage, ainsi que les tableaux de bord sont en général plus centrés sur les activités et les performances que sur les risques. Mais la dimension risque est de plus en plus présente avec l'intégration d'indicateurs de suivi des risques dans les tableaux de bord.

4. Les aspects méthodologiques du contrôle de gestion bancaire⁹ :

La mise en œuvre du contrôle de gestion conduit à s'interroger sur les objectifs recherchés ainsi que sur le cadre dans lequel les analyses sont menées, elle implique en outre que la banque dispose d'un véritable système d'information et de gestion.

4.1 Les objectifs du contrôle de gestion:

Ils peuvent être précisés en référence aux deux aspects majeurs du contrôle de gestion, la mesure de performance et la mise au point du système de pilotage. (voir section précédente)

4.2 Les cadres d'analyses:

Les banques sont souvent des entreprises de grande taille et leurs activités nécessitent une structure complexe. Il importe donc de savoir quelle entité de gestion servira de cadre aux analyses menées par les contrôleurs de gestion.

4.2.1 L'organigramme hiérarchique:

L'organigramme permet d'avoir une photographie de l'existant :

- D'isoler les responsabilités en identifiant les preneurs de décision et les modes de transmission des décisions.
- De repérer les composantes de la banque, car organiser signifie constituer des organes donc des spécialisations.

4.2.2 Les centres de responsabilité dans le milieu bancaire¹⁰:

Un centre de responsabilité se définit comme une entité de gestion ayant un responsable disposant :

- d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des allocations de ressources et des niveaux d'objectifs dans le cadre du plan opérationnel et du budget ;
- d'un système de pilotage de sa gestion lui permettant de rendre compte de l'utilisation de ses ressources et de l'état de ses réalisations par rapport à ses objectifs propres.

9. KALAM I., MOUSSADDAD M., « Le Contrôle de gestion dans le secteur bancaire », Maroc, Université de Rabat, Master Ingénierie Commerciale et Marketing 2012-2014, pp.4-7.

10. ROUACH M., et NAULLEAU G., « contrôle de gestion bancaire & direction financière », Paris, 6ed Revue Banque Edition, 2012, p.50.

Plusieurs types sont distingués :

- **Centre de coût** : c'est l'entité de gestion qui n'engendre que des charges afin de réaliser une prestation ou un produit.
 - ✓ **Centre de structure** : qui réalise les prestations non identifiables et non répétitives. Leur mission est de contrôler et de coordonner les activités des autres centres comme par exemple la direction générale.
 - ✓ **Centre de support** : qui réalise des prestations identifiables et non répétitives. On les trouve au sein des services généraux comme l'informatique, l'organisation, le marketing ou les études économiques et financières.
 - ✓ **Centre opérationnel** : qui réalise des prestations identifiables, répétitives et un mode opératoire formalisé comme le traitement des chèques et virements et l'exécution des ordres de bourses.
- **Centre de profit** : l'entité de gestion qui est responsable de coûts mais aussi de recettes car elle réalise des prestations à caractère commercial et financier. Il dégage une marge et contribue aux résultats de l'établissement de crédit.

4.2.3 Le système d'information de gestion:

Un système d'information de gestion se définit comme l'ensemble des méthodes et moyens se rapportant au traitement des différentes formes d'informations nécessaires à la bonne marche de la banque. Son rôle est :

- Produire les informations réclamées par les tiers sur les supports appropriés, bilan, feuille de paie, relevé de compte, etc.
- Aider à la prise de décision en fournissant aux intéressés les informations utiles mais également des outils d'analyse de type tableaux de bord.
- D'assurer la circulation des informations au sein de la banque.

5. Les fonctions et outils du contrôle de gestion :

5.1 Les fonctions :

5.1.1 Analyse des coûts:

Dans le cas de la banque, le suivi et l'analyse des coûts est particulière dans la mesure où il existe 3 coûts qui composent le coût de revient : le coût financier, le coût opérationnel, et le coût du risque.

- **Le coût financier** : qui représente le coût de la ressource qui a servi à financer les capitaux distribués (les emplois).

- **Le coût opérationnel** : représente les frais généraux qui prennent en compte à la fois les frais administratifs et commerciaux de mise en place des prestations ainsi que les frais de gestion et de suivi des différents dossiers.

- **Le coût du risque** : correspond à la différence entre les créances exigibles du fait des défauts de paiement et les sommes recouvrées. Sa difficulté réside dans son calcul qui consiste à anticiper ce risque et à le traduire par un coût prévisionnel qui sera facturé au client. Ainsi, on peut déduire que le prix du crédit facturé au client englobe le coût financier, le coût opérationnel, le coût du risque, et bien sûr la marge que souhaite récupérer l'établissement.

5.1.2 Analyse de la rentabilité:

La mesure de la rentabilité des différents métiers de la banque est incontestablement l'une des clés de la compétitivité des banques et l'une des conditions de leur survie. La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité. Plusieurs moyens se présentent dans cette perspective :

- Les soldes intermédiaires de gestion.
- La comptabilité analytique pour mieux connaître les coûts
- Le calcul des ratios d'exploitation.

5.2 Les outils du contrôle de gestion:

5.2.1 Le plan

Bien avant l'étape de la mise sur pied d'un plan il y'a d'abord l'analyse des prévisions. En matière de contrôle de gestion les prévisions se basent sur des analyses très poussées. Elles portent en général sur l'évolution probable de l'environnement ; ainsi que sur la projection des résultats et de comportement des grands équilibres financiers.

Ces informations sont fournies en principe par le service d'études et prévisions des banques. Leur rôle est de scruter l'environnement de la banque et de faire des simulations concernant l'évolution de certains paramètres de l'activité. Par exemple des projections peuvent être faites par rapport aux besoins prévisionnels en fonds propres de la banque afin de respecter les ratios réglementaires.

A partir des prévisions, la direction générale établit les plans stratégiques de la banque. Ces plans portent sur une période de plus d'un an .Plus généralement une période de trois ans est retenu.

Le plan comporte une démarche stratégique et une démarche opérationnelle ; nous allons brièvement parler des deux approches.

5.2.1.1 La démarche stratégique

Cette phase est initiée par la direction générale. Elle consiste en un questionnement sur les forces et faiblesses de l'agence et des opportunités et menaces qui pourraient l'influencer à moyen termes. Il est évident que pour qu'un tel processus soit bien mené on intègre les responsables des différents centres de responsabilités de la banque. Ceci dans la mesure où ils connaissent mieux leurs secteur que la direction générale et sont ceux qui doivent mettre en place des mesures pour atteindre les objectifs.

Cette démarche va permettre aux décideurs d'identifier des axes de développement, ainsi que des priorités pour l'avenir de la banque.

5.2.1.2 Le plan opérationnel

Cette phase constitue la formalisation des options retenues lors de la démarche stratégique. Elle consiste en une quantification de la démarche globale de planification. Le contrôle de gestion doit veiller à associer le maximum de responsables à cette formalisation des besoins de l'activité à moyen terme. La procédure devrait si possible être standardisée dans la banque. L'avantage pratique du plan opérationnel est de permettre le pilotage financier de la banque, car le plan permet d'anticiper sur les besoins éventuels de financement de l'activité et ainsi de mieux les gérer. Ceci revêt une importance capitale dans la banque car cette dernière doit respecter des ratios financiers très stricts. Il est donc primordial que des mesures soit prises assez tôt pour éviter d'être prise de court. D'où l'importance d'un planning opérationnel bien quantifié.

5.2.2 Les tableaux de bord:

Les tableaux de bord sont conçus par le contrôleur de gestion pour fournir au responsable un outil de pilotage synthétique. Composé d'indicateurs en nombre limité, les tableaux de bord ont des contenus qui diffèrent en fonction de leurs utilisateurs : On distingue :

- Le tableau de bord de la direction générale : centré sur la performance global de la banque, il contient des indicateurs synthétiques à dimension économiques et financières et inclut des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.

- Le tableau de bord des services opérationnels destinés aux entités de gestion : Il est adapté à la nature de l'activité : indicateurs de volume pour les centres à activité commerciale, indicateurs de marge pour les centres de type gestion de trésorerie ou de bilan.

5.2.3 Les reportings :

Quant à eux sont des rapports de gestion fournis selon une périodicité variable aux organes de contrôle bancaire ou à la direction générale. C'est en fait une synthèse des différents tableaux de bord de la banque. Elle ressort la situation de la banque à un moment donné concernant un domaine bien précis. Par exemple les banques sont censées fournir à la fin de chaque mois ou arrêté des informations concernant leur niveau de risques à la commission bancaire. Ces informations vont être constituées en utilisant les différents reportings établis sur une base quotidienne dans la banque.

5.2.4 La Gestion budgétaire:

La gestion budgétaire est un outil de pilotage permettant la traduction du plan stratégique à moyen terme en budgets annuels servant de référence aux opérationnels. Elle comprend bien entendu un suivi afin de vérifier que les réalisations sont bien conformes aux objectifs et si elles ne le sont pas, rechercher la cause des écarts. Les contrôleurs de gestion procèdent aux vérifications à partir des tableaux de bord et indicateurs que chaque centre établit dans le cadre de son reporting.

5.2.5 Le contrôle interne:

Le contrôle interne est un outil de contrôle à la disposition des autorités bancaires. Il existe d'une part un organe exécutif indépendant qui est chargé de la maîtrise des risques et de la désignation d'un contrôleur pour assurer la cohérence et l'efficacité des actions, et d'autre part l'organe délibérant (le conseil d'administration) qui est chargé quant à lui d'examiner au moins deux fois par an l'activité et les résultats du contrôle interne. Pour que le contrôle soit efficient il faut que les services opérationnels vérifient périodiquement l'exactitude, la conformité et la sécurité des opérations et que le service audit/inspection assure les contrôles nécessaires.

Conclusion

Le secteur bancaire connaît une évolution en continue, il est donc de plus en plus en quête de rentabilité. Toutefois, la maîtrise des risques et la création de valeur sont devenues primordial pour les structures bancaires.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion fournit les informations et les indicateurs qui permettent de mettre en place des procédures et systèmes au sein de la banque, donnant aux dirigeants les moyens de mesurer, de suivre, d'améliorer et de comparer leur performance à celle des semblables. Il procure également aux preneurs de décisions, l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérentes, grâce au système de contrôle.

Ce processus prévoit l'interprétation des résultats au fur et à mesure afin d'anticiper sur les événements en prenant des mesures correctives dès que nécessaire. Elle assure ainsi, une fonction de soutien à l'activité de la banque en lui donnant une maîtrise absolue sur sa performance.

Chapitre I : Aspects conceptuels sur la performance

Introduction

Tout d'abord, le terme *performance* revêt différentes définitions, comme l'exprime Adrien Payette « il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance et il est donc inutile d'en chercher une ». Mais nous pouvons retenir celle-ci, la performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe, une entité ou un individu sur différents plans qui peuvent être économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), et organisationnel (efficience). Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et de ce fait, à plusieurs niveaux :

- au niveau individuel (l'individu, le salarié)
- au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe)
- au niveau organisationnel (l'entreprise)

C'est dans la mesure des différents niveaux que nous allons structurer notre travail. Dans ce chapitre en décrivant dans la première section les notions essentielles de la performance et dans la seconde section nous aborderons la typologie et la mesure de la performance.

Section 1 : Notions essentielles sur la performance**1.1. Etymologie de la performance :**

Le mot performance désigne, depuis le milieu du XIX siècle, les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive et, depuis le début du XX siècle, il désigne les indicateurs chiffrés caractérisant les possibilités d'une machine.

La métaphore mécanique renforce la dimension rationnelle et utilitaire de la performance. La métaphore sportive suggère des représentations idéologiques, des valeurs comme l'effort, le dépassement, le progrès ; mais aussi des modes de relations sociales : la compétition, l'équité, la coopération¹¹.

1.2. Les ambiguïtés de la notion de la performance :

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept.

Le mot performance est polysémique, prend donc des sens changeant, mais que l'on peut rattacher à l'un et /ou l'autre des trois sens primaires cités ci-dessous¹² :

➤ **La performance se traduit par un résultat**

Elle est, dans ce sens, le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles qui ont mobilisé des moyens personnels et/ou matériels, ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologique, organisationnelle, etc.).

➤ **La performance s'apprécie par une comparaison**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition, faire mieux que l'exercice précédent, atteindre ou dépasser les objectifs fixés.

11. Colasse B., « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit », Paris, ECONOMICA, 2eme édition, 2009, P. 1123

12. DORIATH B., GOUJET C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Paris, DUNOD, 2eme édition, 2005, P.166.

➤ **La comparaison traduit le succès de l'action**

La performance est une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Selon Patrice MARTEAU, le mot performance est « le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (coûts) »¹³.

Quant à Philippe LORINO, il définit la performance comme étant « tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur-coût), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolement ». Elle est aussi « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques »¹⁴.

1.3. Les dimensions de la performance

On décline la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance¹⁵ :

- **Performance et actionnaire** : les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.
- **Performance et clients** : le client évalue la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise
- **Performance et personnel** : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.
- **Performance et partenaire** : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks. Manager la supply chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité

13. NAULLEAU G., et al. « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Paris, Gualino éditeur, 2006, p.44

14. Lorino.P, « Méthode et pratiques de la performance : le guide du pilotage », Paris, édition d'organisation, 1996, P.18.

15. FABRE P., THOMAS C., « management et contrôle de gestion », Paris, dunod, DSCG 3,2007, pp.27-30.

par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks.

- **Performance et public** : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.
- **Performance et système de qualité** : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation

A partir de ces définitions, on peut conclure que pour être performante, une entité donnée doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et coût, autrement dit, elle doit atteindre des résultats satisfaisants tout en respectant et en tenant compte des ressources dont elle dispose, sans dépasser le budget qu'elle s'est fixé.

1.4. Les critères de la performance

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : **efficacité et efficience**, le développement de ces deux concepts est essentiel dans cette dernière, en effet, on peut les présenter comme étant la problématique de la performance car ils font l'objet de confusion et même pris pour des synonymes.

C'est la raison pour laquelle que Ralph Ablon président de 'Odgen corporation'' disait « les meilleurs résultats sur le long terme sont dû à de bonnes décisions stratégiques, qui assurent que les choses justes sont faites (efficacité) et à la combinaison de la conception de la technologie, et de l'automatisation qui assure que les choses seront faites correctement (efficience) »¹⁶.

1.4.1. Concept d'efficacité

Le terme « efficacité » provient du mot latin « efficacitas » qui veut dire force / vertu. En fait, on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis ou qu'une action est efficace quand elle produit l'effet attendu sur un but

16. Verotti G., Les économies d'échelle : du concept à l'application, le secteur bancaire suisse, cahier de recherche HEC genève2000, déposé le 15.04.2010, consulté le 15.08.2017, <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5848>. P 05

préalablement fixé. L'efficacité, selon Fare, Grosskopf, et Lovell¹⁷, est considéré comme étant la qualité ou le degré atteint en produisant un ensemble d'effets désirés. Donc un producteur est efficace si ses objectifs sont achevés, inefficace si ses objectifs ne le sont pas.

Dans l'objectif de l'étude de la mesure de l'efficacité, on note que cette dernière repose sur la notion de frontière qui par définition veut dire une limite, et en particulier le terme frontière de production désigne une limite, reflétant un maximum théorique de production qu'on ne peut guère dépasser. Le concept d'efficacité permet de savoir dans quelle mesure le produit réalisé dans un système se rapproche des objectifs explicitement fixés par ce système. Dans ce sens, l'efficacité est mesurée par l'écart entre les résultats souhaités et les résultats obtenus.

1.4.2. Concept d'efficience

L'efficience est un concept qui en combine deux autres puisqu'il met en rapport l'efficacité aux moyens engagés pour atteindre les résultats attendus. Dans tous les cas, l'efficience est un terme à signification plus large que l'efficacité¹⁸. Il comprend des considérations de coût et d'efficacité. En considérant deux systèmes produisant des résultats identiques, on peut considérer que celui qui y engage moins de moyens est plus efficient ou bien celui qui obtient des meilleurs résultats avec les mêmes moyens est de même le plus efficient. Donc, l'efficience mesurait le rapport entre efficacité et coût¹⁹.

Johnson & Schools ont défini l'efficience de la façon suivante : « L'efficience est une mesure interne de la performance de l'entreprise, elle est très fréquemment appréciée en terme de coûts de production, de profit ou de productivité et elle mesure les ressources utilisées pour produire une unité de biens ou de services »²⁰. Ainsi, l'analyse de l'efficience permet de faire des comparaisons entre compétitive des banques. Les sources d'efficience identifiées par Johnson & Schools (1997) sont les économies d'échelle, l'expérience, les coûts d'achat des inputs, les processus de production et de design du produit.

17. Fare R., Grosskopf S., Lovell K., "the measurement of efficiency of production. Kluwer Academic Publishers. Boston, 1985, p.187 .

18. ALLEN L., ANOOP R., « operational efficiency in banking : an international comparison », journal of banking & finance, vol.20, issue 4, 1996 pp.655-672

19. GONSARD H., GONSARD B., « l'efficience coût et l'efficience profit des établissements de crédit français depuis 1993 » bulletin de la commission bancaire n° 20, 1999, pp. 25-35.

20. JOHNSON G., SCHOOLS K., « exploring corporate strategy, texts and cases », New york ,prentice hall, 1997, p.151

Une autre approche combinant les deux concepts a été présentée par LECLERC et FORTIN en 1958, qui considèrent que l'efficacité doit être analysée sur deux niveaux : l'efficacité de répartition (allocative efficiency) qui consiste à ce que l'entreprise doit s'assurer qu'elle utilise le moins de ressources possibles ; et l'efficacité technique (technical efficiency) qui consiste à choisir la combinaison de facteurs la moins coûteuse.

La combinaison des deux facteurs permet d'obtenir l'efficacité économique dans la minimisation des coûts pour un niveau donné de production, ce terme a succédé au terme d'efficacité globale (overall efficiency) , initialement utilisé par Farrel (1957).

En somme, l'efficacité englobe trois concepts, selon STERN et EL-ANSARY²¹ :

- La productivité : optimisation des ressources physiques mises en œuvre ; c'est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

$$\text{Productivité} = \text{quantité de sortants} / \text{quantité d'entrants}$$

- La rentabilité : est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

$$\text{Rentabilité} = \text{résultat d'exploitation} / \text{coût d'exploitation}$$

- La productivité : optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

$$\text{Productivité} = \text{profit} / \text{capital investi}$$

1.4.3. La distinction entre efficacité et efficience

Pour être performante, une banque doit à la fois faire les bons choix et bien faire ces choix. Mais bien qu'il soit relativement aisé de déterminer, sur le plan théorique, les conditions à remplir pour qu'elle figure parmi les meilleurs, il demeure beaucoup plus difficile, sur le plan pratique, de quantifier la manière d'y parvenir et de chiffrer de façon

21. De La VILLARMOIS O., « le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020, 2001, p.2.

satisfaisante les écarts de performance entre les banques. En fait, plusieurs études ont été élaborées concernant l'évaluation des banques en se basant sur les concepts d'efficacité et/ou d'efficience. A ce sujet, il s'avère nécessaire de bien les distinguer²².

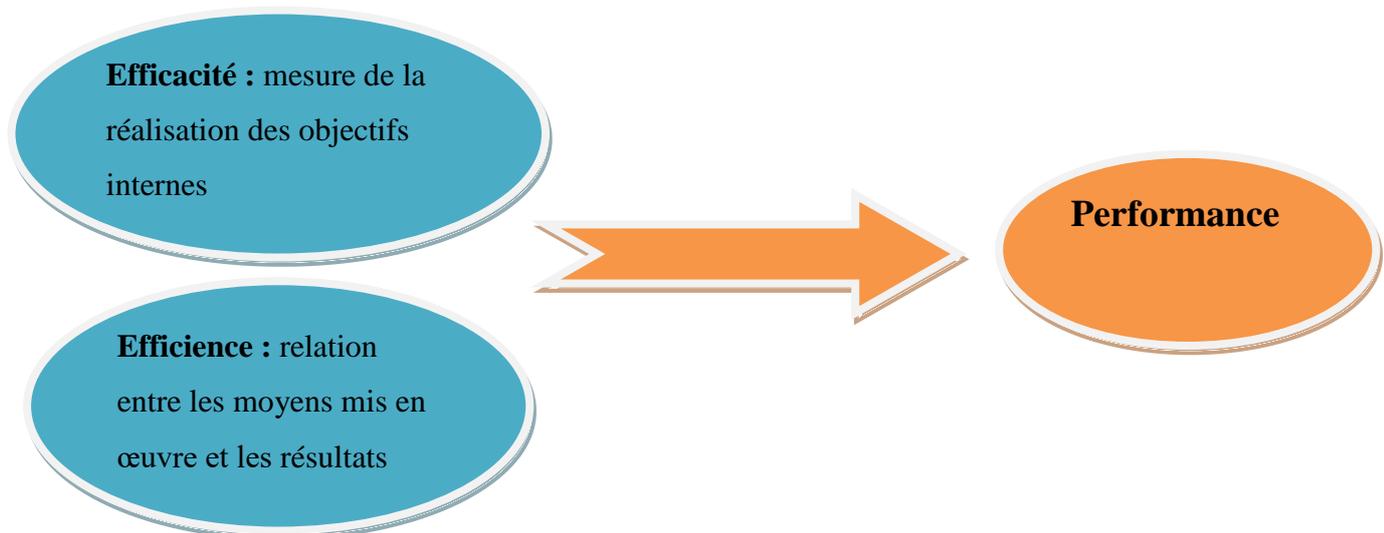
Premier stade : Absence de distinction entre le concept d'efficacité et celui d'efficience

Les économistes utilisent le concept d'efficacité pour comparer les résultats réalisés aux coûts engagés, tel est le cas des néoclassiques. Selon la théorie économique néoclassique et dans le cadre des modèles du marché, à un état de technologie donné, l'efficacité existe tout d'abord, pour le producteur si le coût marginal de l'output est égal à sa productivité marginale. Ensuite, pour le consommateur, si le coût marginal de l'ensemble de sa consommation est égal à son utilité marginale.

Deuxième stade : Distinction entre le concept d'efficacité et celui d'efficience

En comparant l'efficacité relativement aux coûts, on pourra employer le concept d'efficience plutôt qu'efficacité. En fait, différencier la notion d'efficacité de celle d'efficience paraît très importante, car l'efficacité n'est que le fait d'aboutir un objectif prévu, tandis que l'efficience est le fait d'y parvenir avec un minimum d'efforts et de coûts. En d'autres termes, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

Schéma n°3 : le concept d'efficacité, d'efficience de la performance



Source : BESCOS P.L., et al., « contrôle de gestion et management », Paris, Montchrestien, 4^{ème} édition, 1997, p.42.

22. Berger A., Bonaccorsi di Patti E., « capital structure and firm performance : A new approach to testing agency theory and an application to the banking industry », Journal of banking & finance, vol 30, issue 4, 2006, pp.1065-1102

Malgré l'attrait plus prononcé, sur les deux concepts qui sont l'efficacité et l'efficience, la performance fait apparaître un troisième concept qui est souvent oublié : c'est la pertinence.

1.4.4. Le concept de pertinence

La pertinence est l'adéquation et la bonne articulation du couple objectif / moyen. « La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise »²³. Ce qui veut dire que tous les objectifs doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

23. Giraud F., et al., « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Paris, Gualino éditeur, 2002, p.72.

Section 2 : Typologie et mesure de la performance

1.1. Typologie de la performance

La notion de performance est multiforme, ainsi très difficile à appréhender de manière simple. Elle constitue la clé du pilotage d'une organisation et peut être approchée sous différentes optiques²⁴ :

- La performance unidimensionnelle ;
- La performance multidimensionnelle.

1.1.1. La performance unidimensionnelle

C'est la performance abordée dans sa **dimension financière**. Une structure est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par valeur la rémunération destinée à l'actionnaire (dividende) d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de la structure. La **performance financière** est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propres apportée par les actionnaires et les investisseurs.

Les déterminants de la performance financière doivent être adoptés au secteur d'activité, à l'environnement concurrentiel et à la stratégie de l'unité concernée (l'entreprise ou plus précisément la banque). En fait, les indicateurs de la performance financière sont :

- L'accroissement du chiffre d'affaire ;
- La déduction des coûts et l'amélioration de la productivité ;
- La meilleure utilisation de l'actif ;
- La réduction du risque.

1.1.2. La performance multidimensionnelle

A l'inverse de la performance unidimensionnelle, la performance multidimensionnelle reconnaît la pluralité des partenaires d'une organisation ainsi que leurs objectifs.

24. BARABEL M., MEIER O., « Manageor », Paris, Dunod, 2006, pp. 347-350.

Par conséquent, elle recherche à mesurer la performance de l'entreprise dans l'ensemble donc de satisfaire des exigences.

Néanmoins, pour assurer un bon pilotage de sa performance globale, l'entreprise doit procéder à l'examen des différentes dimensions internes de cette performance.

1.1.2.1. La performance économique

Il s'agit des résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière. Il concerne principalement les différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Ce sont des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

Autrement dit, la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaire, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net²⁵. Ce type de performance est mesuré selon deux composantes:

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise ;
- Une composante à moyen et à long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions auront des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.

1.1.2.2. La performance technique

Dans la littérature moderne, la performance technique désigne la manière avec laquelle l'entreprise utilise efficacement les ressources disponibles, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin les produits et services produits par elle-même. Ainsi, la performance technique met en évidence deux facteurs : le facteur humain et le facteur technique. De ce fait, l'entreprise est demandée à maximiser la profitabilité, la croissance des ventes, l'augmentation des gains de productivité en produisant plus et à faible cout, ainsi qu'avec l'utilisation du même taux de travail et de capital.

25. LALLE B., « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Paris, ERREUR PERIMES édition, Comptables Malesherbes, 1992, p. 16.

Selon Rambhujan (1994), avec des moyens techniques utilisés et pour des raisons stratégiques, l'entreprise doit être compétitive et en même temps rentable. En effet, ce type de performance est mesuré selon plusieurs critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les stages d'information et de formation sur les innovations et dans les projets ;
- Ajustements périodiques de l'organisation et des procédures en fonction du développement de l'entreprise et de ses projets.

1.1.2.3. La performance organisationnelle

D'après KALIKA, la performance organisationnelle est défini comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle de l'entreprise et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique »²⁶.

Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.

Dans ce cadre, cet auteur a expliqué l'efficacité organisationnelle en utilisant quatre facteurs :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les services ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

1.1.2.4. La performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conforme aux attentes des consommateurs. Dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché. Pour mesurer ce type de performance on doit faire recours à plusieurs indicateurs tels que :

26. KALIKA M., « structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Paris, ECONOMICA, gestion politique générale finance et marketing, 1995, p.340.

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par client, par produit, par marché, etc.

1.1.2.5. La performance managériale

Ce type de performance est appréhendé comme étant la capacité du manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. L'évaluation de la performance managériale exige la présence de cinq critères²⁷ à savoir :

- La direction des subordonnés : développement, aide, autorité ;
- L'entrepreneurship : efficience, efficacité, pro activité ;
- Le leadership : logique de raisonnement, confiance en soi, communication;
- La gestion des ressources humaines : gestion des processus et des groupes ;
- Des autres compétences : le Contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.

En somme, être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec anticipations rationnelles.

1.1.2.6. La performance stratégique

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;

27. PAYETTE A., « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Canada, presse de l'université de Québec, 1998, p.56.

- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

1.1.2.7. La performance sociale

Au niveau des organisations, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre un effort social et l'attitude des salariés. Cependant, ce type de performance est difficile à mesurer quantitativement.

« La performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation »²⁸. En effet, la performance sociale est la réduction des dysfonctionnements qui affectent les conditions de vie au travail prises au sens large. Le niveau de performance sociale a été apprécié en fonction de l'évaluation des salaires. La performance sociale dépend des conditions de vie au travail des salariés et des actions mises en œuvre par l'entreprise pour les transformer.

En fait, la performance sociale est obtenue en réduisant les dysfonctionnements qui peuvent affecter six domaines d'activités :

- les conditions de travail ;
- l'organisation du travail ;
- le système de communication-coordination-concertation qui caractérise le système formel et informel d'information ;
- la gestion du temps qui analyse la charge du travail ;
- la formation en adéquation avec les besoins de l'entreprise et les souhaits du personnel ;
- la mise en œuvre stratégique.

Notons que les principaux indicateurs de la performance sociale sont présentés principalement dans deux critères à savoir ; le climat social et la satisfaction du personnel.

Dans ce cadre, il y a des critères qu'on peut utiliser afin d'évaluer la performance sociale :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;

28. Bayed M., « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992, p.381

- Le niveau de satisfaction des salariés mesuré par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales : grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.

1.2. Mesure de la performance

La mesure de la performance est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est à dire pouvoir mesurer et contrôler les risques et les performance analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

Elle constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des différentes entités de la structure sont conformes aux normes établies par chacun d'eux, et à appliquer des corrections dans le cas où les réalisations s'écartent des normes choisies.

La performance peut être mesurée :

- **A priori** : C'est le fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de pilotage.
- **A posteriori** : il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs. Elle peut être réalisée grâce aux indicateurs de résultats ou indicateurs de reporting.

La mesure de la performance peut toutefois être²⁹ :

- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme, la mesure du profit, du produit net bancaire, etc.
- **Non financière** : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

29. GIRAUD F., et al., op.cit. p.21.

1.2.1. Les principes de mesure de la performance

L'appréciation de la performance d'une entité doit être objective, réelle, simple et compréhensible. Il est donc utile de respecter quelques principes lors de la mesure de performance. Les plus significatifs sont le principe de pertinence et celui de la contrôlabilité.

1.2.1.1. Principe de pertinence

Il s'agit de converger tous les objectifs individuels vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

1.2.1.2. Principe de contrôlabilité

« Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser »³⁰. Ce dernier repose donc sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlables.

Dans le secteur bancaire, il indique qu'une entité ne doit être évaluée que sur les aspects de son activité qu'elle contrôle effectivement. Les points de vente (agences) sont soumis à des contraintes qui constituent des facteurs exogènes influençant leur capacité à atteindre les objectifs et à jouer leur rôle de distributeur auprès d'une clientèle de proximité. Il est nécessaire d'intégrer ces facteurs dans le processus d'évaluation pour disposer d'une représentation correcte de leurs compétences³¹.

1.2.1.3. Principe de simplicité et de lisibilité

Il est nécessaire que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient aisément compréhensibles.

1.2.1.4. Principe de sélectivité

Un meilleur choix des indicateurs à utiliser doit être assuré pour ne pas causer une surcharge du manager par des indicateurs inutiles.

30. GIRAUD F., et al., op.cit. P 72

31. HUBRECHT A., DIETSCH M., GUERRA F., « Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA », Cahier du FARGO, n° 1050602, Juin 2005, p.16.

1.2.2. Les objectifs de la mesure de la performance :

L'objectif primordial de la mesure de la performance³² est d'influencer les comportements des managers de deux façons : par une information claire sur la nature de la performance recherchée et par la mise en place d'un dispositif d'incitation autour de cette mesure. De ce fait, la mesure de la performance informe les managers et les incite à « faire mieux ». Elle permet également de motiver le personnel à travers un système de sanction et de récompense. Enfin, elle met en évidence la valeur ajoutée de l'entreprise ou la mauvaise gestion interne.

En effet, elle vise une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de performance doit permettre de³³ :

- ✓ **Piloter** : c'est un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite ;
- ✓ **Animer** : c'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective ;
- ✓ **Organiser** : par son effet miroir, c'est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent sur les domaines problématiques ;
- ✓ **Aide à la réflexion** : c'est un support d'information qui permet d'orienter l'action. Elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions ;
- ✓ **Permet d'avoir un recul** : parce qu'elle offre les possibilités de se distancier des événements vécus. Elle développe ainsi, une compréhension globale du fonctionnement du système.

1.2.3. Difficulté de mesure de la performance

Au cours des dernières années, on est passé de modèle de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes. Les critères de performance et l'évaluation peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociale, du niveau de la concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise.

32. Giraud F., et al., « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Paris, Gualino, 2002, p.69.

33. KANIT G., « Elaboration d'un tableau de bord prospectif », Mémoire de Magistère, Université de Batna, 2002, p.56.

La mesure de la performance fait donc face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts.

C'est ainsi que, dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus, non explicites ou même un conflit dans la définition des finalités de l'entreprise.

1.2.4. Les enjeux de mesure de la performance

Elles consistent à faire face à la diversité des critères de performance, donc le manager doit apprendre à³⁴ :

- Allier le qualitatif et le quantitatif ou la réduction des coûts ;
- Concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ;
- Concilier les performances locale et globale ;
- Innover et éviter l'erreur ;
- Permettre le développement des hommes en assurant la performance ;
- Concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement ;
- Favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité ;
- Donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique ;
- Gérer à la fois le court terme et le long terme.

34. « Comment accroître les performances par un meilleur management », pangloss, n 35, mai 2004, www.clubpangloss.org/pangloss/pub/rapports/doc/mp2004.

Conclusion

Au terme de ce premier chapitre qui parle de l'aspect conceptuel de la performance, nous constatons que la notion de performance revêt de multiples aspects complémentaires et qu'elle est à l'évidence complexe et ambiguë.

Dans la première section nous avons tenté de cerner les contours du mot performance, les significations qui y sont attachées et son évolution sémantique dans un premier temps et faire apparaître les différents critères qui rentrent dans l'appréciation de ce terme à savoir le concept d'efficacité, le concept d'efficience et enfin celui de la pertinence dans le second.

Enfin dans la seconde section nous avons fait apparaître les différentes formes que peut revêtir la performance dans sa typologie, entamer la mesure de la performance qui peut se décliner sous la forme financière et non-financière, mais aussi à priori et à postériori, en montrant les objectifs et les principes de la mesure de cette dernière.

Chapitre II : Outils de mesure de la performance

Introduction

D'après Simmons (1991), il est utile de faire la distinction entre performance et outil de mesure de la performance : la performance est l'évolution d'une variable donnée, sur un temps défini tandis que l'outil de mesure de la performance tente de quantifier cette performance grâce à des indicateurs.

La mesure de la performance peut donc contribuer à garantir la réussite de l'organisation si elle est correctement élaborée ; elle devient ainsi une fonction essentielle au sein de toute organisation.

Pour effectuer une évaluation juste de la performance il s'avère indispensable de bien choisir les outils de mesure appropriés ainsi que les indicateurs prioritaires pour la réalisation des objectifs.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la description des outils de mesure de la performance financière des banques en deux temps : d'abord par une analyse des états financiers bancaires (outils traditionnels) et par la suite proposer la méthode d'enveloppement de données comme un indicateur de référence pour une évaluation plus crédible de la performance.

Section 1 : Principaux outils de mesure de la performance

La mesure de la performance constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinées à s’assurer que les réalisations des différents centres de responsabilités d’une banque sont conformes aux normes établies, et à appliquer des corrections dans le cas où les réalisations s’écartent des normes choisies. Pour se faire, les banques disposent de plusieurs outils périodiques pour cerner, mesurer et comparer les niveaux de leur performance.

1. Outils traditionnels de mesure de la performance

1.1 Le bilan bancaire

Le bilan bancaire correspond à la situation patrimoniale d’une banque à un moment donné. Divisé entre actif et passif, le bilan bancaire comprend 5 classes de comptes présentées dans un format conforme aux normes comptables IFRS (International Financial Reporting Standards). Le passif informe sur l’origine des ressources et l’actif sur l’utilisation de ces ressources.

Il comporte cependant deux différences notables par rapport à la comptabilité générale :

- La présentation est inversée puisque les opérations de trésorerie figurent en haut de bilan et les immobilisations en bas ;
- Les valeurs portées dans l’actif sont des valeurs nettes d’amortissements et de provisions

Tableau n°1 : Présentation du bilan simplifié d’une banque

ACTIF	PASSIF
Prêt interbancaire	Emprunt interbancaire
Crédits de la clientèle	Dépôts de la clientèle
	Divers
Divers	Certificats de dépôts
Portefeuille titres	
Immobilisations	Obligations
	Fonds propres

Source : TOUIL R, Cours de comptabilité bancaire, Master 1, Monnaie-Finance-Banque, UMMTO

1.2. Le hors bilan

Le hors bilan est un ensemble de comptes annexés au bilan qui retrace les engagements futurs ou virtuels d'une banque ne donnant pas lieu à un flux de trésorerie. Il s'agit d'un document très significatif car de nombreuses opérations de banque donnent naissance à des engagements qui ne figurent pas au bilan mais qui mettent en risque l'établissement de crédit. Les banques doivent donc tenir une comptabilité d'engagements sur les comptes de la classe 9 mais qui ne sont repris que partiellement dans le hors bilan publiable.

Le hors bilan publiable distingue les engagements donnés et les engagements reçus en les décomposant en :

- Engagement de financement comme les confirmations de crédit ou les lignes de substitution des billets de trésorerie ;
- Engagement de garantie : cautions et avals ;
- Engagements sur titres comme les titres achetés ou vendus avec faculté de reprise.

1.3. Le tableau des comptes de résultat

Ce tableau est un état financier qui enregistre les flux périodiques de produits et de charges et fait apparaître les soldes intermédiaires de gestion. Il détermine le résultat par la différence entre les produits et les charges d'une période donnée.

1.3.1. Les éléments constitutifs du tableau des comptes de résultat :

1.3.1.1 Le produit net bancaire

La détermination du produit net bancaire (PNB) constitue la première étape du calcul du résultat net. Il indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités avec l'agrégation de ces trois postes : la marges sur intérêts ; la marge sur les commissions et enfin les produits et charges divers.

La **marge sur intérêts** représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire³⁵.

Elle se calcule de la façon suivante :

Marge sur intérêts : Intérêts reçus des clients – Intérêts payés par la banque sur dépôts ou refinancement

35. Naulleau G., Rouach M., « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque », Paris, Banque éditeur, 2001, pp.59-60.

- Les **marges surcommissions** sont liées à l'activité de service des établissements de crédit. Ce sont entre autres des marges sur commissions de mouvement, change ou caisse, de crédit, d'ingénierie financière, etc.
- Les **produits et charges divers** correspondent principalement aux produits et charges du portefeuille-titre de l'établissement ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.

1.3.1.2 Le résultat brut d'exploitation

Cet agrégat s'obtient après la prise en compte des charges fonctionnelles issues d'affectation par unité d'œuvre physique et des charges de structure.

Est ainsi appréciée la capacité d'un établissement à générer une marge après imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement

1.3.1.3. Le résultat d'exploitation

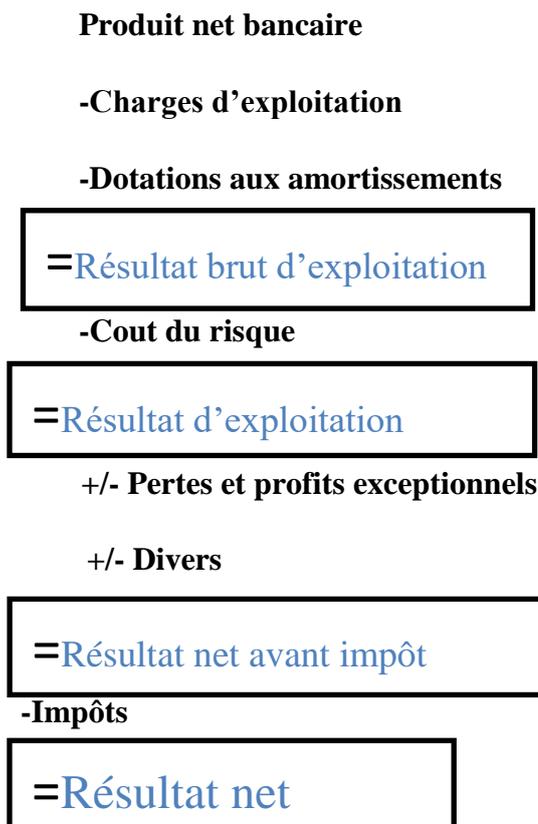
Le résultat d'exploitation (RE) correspond au résultat brut d'exploitation duquel on retranche les dotations nettes aux provisions d'exploitation. C'est à ce niveau que la notion de risque, notamment de signature, est réellement prise en compte.

Il constitue ainsi, un solde significatif de la performance d'une banque avec la marge réalisée sur l'ensemble de ses activités courantes, compte tenu des moyens qu'elle y consacre et son aptitude à maîtriser les risques.

1.3.1.4. Le résultat net

Il s'obtient à partir du résultat brut d'exploitation auquel sont retranchés le coût du risque, les éléments exceptionnels et divers et les impôts.

Le solde ainsi obtenu peut être comparé avec celui de la même période de l'année précédente ainsi qu'avec les objectifs de l'année en cours de manière à déterminer des écarts et à les analyser.

Schéma n°04: Détermination du résultat net bancaire

Source : Naulleau G., Rouach M., op.cit., p.59

1.4 L'analyse par les ratios

L'analyse de la rentabilité par les ratios constitue un prolongement de la méthode des soldes intermédiaires de gestion. Plusieurs ratios peuvent être calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation.

Ils peuvent être regroupés en trois catégories : les ratios de rentabilité globale, les ratios de rentabilité d'exploitation et les ratios de solvabilité.

1.4.1 Les ratios de rentabilité globale

Ils permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer les bénéfices. Deux ratios systématiquement liés sont calculés par les analystes à cet effet.

1.4.1.1 Le ratio de rendement des actifs « return on assets » ROA

Il exprime de façon très globale le rendement des actifs ; autrement dit la rentabilité de tous les capitaux utilisés par la banque. C'est le rapport entre le résultat net et le total du bilan.

$$ROA = \frac{\text{Resultat net de l'exercice}}{\text{Total du bilan}} \geq 1\%$$

L'inconvénient de la référence au total de bilan est qu'elle place tous les actifs sur un même plan, alors que leurs risques sont différents, et également elle néglige les activités du hors-bilan, qui sont en fort développement depuis quelques années

1.4.1.2. Le ratio de rendement des fonds propres « return on equity » ROE

Autrement appelé le coefficient de rentabilité, il désigne la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. Par conséquent, il est particulièrement suivi par ces derniers. Il est calculé comme suit :

$$ROE = \frac{\text{Resultat net de l'exercice}}{\text{Fonds propres}}$$

Ce ratio exprime ainsi le rendement du point de vue de l'actionnaire, cependant cet indicateur peut donner une fausse image de la rentabilité parce qu'un fort ROE peut provenir d'un faible niveau des fonds propres. Il est également à noter que ce ratio est peu significatif pour la banque car, en réalité, le montant du compte des fonds propres est considérablement plus faible dans le bilan bancaire par rapport aux autres comptes, et cela est dû à l'activité bancaire elle-même.

D'après Rouach et Naulleau, les ratios de rentabilité peuvent prendre plusieurs formes suivant les priorités stratégiques du moment. En dehors des ratios sur-cités, ils ajoutent que les plus courants sont :

1.4.1.3 Le ratio de profitabilité

Il mesure la capacité relative du centre de responsabilité à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante (niveau de l'activité, conditions de négociation commerciale, niveau des charges).

Il est exprimé ainsi :

$$\text{Ratioderprofitabilité} = \frac{\text{Resultat net}}{\text{PNB}}$$

1.4.1.4 Le ratio de marge brute globale

Ce ratio indique le niveau de marge obtenu par les opérations avant la prise en compte des frais généraux et des provisions. Ce ratio s'applique principalement de manière synthétique aux comptes de l'établissement, mais il peut aussi être décliné par centre de profit ; Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{PNB}}{\text{Total du bilan}} \text{ ou } \frac{\text{PNB}}{\text{Encours moyen de credit}}$$

1.4.1.5. Le ratio de marge nette

Il mesure le niveau de marge atteint par la banque ou par le centre de profit après la prise en compte des frais généraux et des provisions. Il est égal à :

$$\frac{\text{Resultat Net}}{\text{Total du Bilan}} \text{ ou } \frac{\text{Resultat Net}}{\text{Encours moyen de credit}}$$

1.4.2 Les ratios de solvabilité

L'activité bancaire est régie essentiellement par la réglementation sur l'adéquation des fonds propres instaurée par le comité de Bâle dans les accords de 1988 sous la terminologie de ratio Cooke ou ratio de solvabilité.

Il prévoit que les banques détiennent au moins des fonds propres à hauteur de 8% par rapport aux risques de crédit qu'ils encourent du fait de leurs opérations.

Le ratio Cooke est donné comme suit :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres nets}}{\text{risques pondérés}} \geq 8\%$$

Par la suite, en tenant compte de la complexité du secteur bancaire et de l'innovation financière, le ratio Cooke a montré ses faiblesses. En effet, ce ratio ne prend pas en compte plusieurs risques tels que : le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt et le risque de liquidité ;

Il a donc fait l'objet d'une refonte dans la méthode de calcul en intégrant dans son dénominateur le risque opérationnel. Ainsi, le ratio MC Donough a été mis en place par le comité de bale II.

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{risques}(\text{crédit} + \text{marché} + \text{opérationnel})} \geq 8\%$$

Après la grande crise financière de 2007, les différentes parties prenantes des réglementations précédentes ont voulu mettre en place des mesures afin que des crises telles que cette dernière ne puissent plus se reproduire. Pour ce faire, une nouvelle réforme a vu le jour sous le nom de **Bâle III**. Elle est entrée en vigueur en 2010 pour une mise en place au 1^{er} janvier 2019, et elle a pour but de renforcer la sécurité et la solidité du système bancaire. Ce ratio prévoit notamment un **renforcement du niveau et de la qualité des fonds propres bancaires** ainsi qu'une gestion plus stricte des risques de liquidité. Pour garantir une meilleure stabilité, Bâle III renforce plusieurs points qui peuvent être résumés comme suit :

✓ **Fonds propres réglementaires** : Le niveau des fonds propres requis a été renforcé, imposant ainsi aux banques de réduire leur total de bilan ou d'augmenter leur capital. Le nouveau **ratio de solvabilité a été porté à 10,5 %** contre 8 % auparavant (Bâle II).

✓ **Effet de Levier** : Cet effet mesure le rapport entre le total des actifs et les fonds propres de la banque. S'il est trop important et que la valeur des actifs s'effondre, comme ce fut le cas durant la crise financière de 2008, les banques peuvent être tentées de les brader, ce qui accentue la spirale des pertes. Afin de les dissuader d'accroître leur endettement de façon déraisonnable en pariant sur des actifs plutôt que de renforcer leurs fonds propres, Bâle III a fixé ce **ratio à 3%**.

✓ **Ratio de liquidité** : Il permet d'évaluer la **solvabilité d'une banque à court ou à long terme**. Un ratio de liquidité insuffisant peut déboucher sur une crise majeure, par exemple si une banque n'a pas assez de dépôts pour faire face à des retraits d'argent massifs (bankrun) en temps de crise. Pour plus de clarté, il nous allons définir le court et long terme :

- **Court terme** : pour limiter ce risque, Bâle III a mis au point un ratio de liquidité à court terme (LCR : *Liquidity Coverage Ratio*). Il prévoit que les réserves de liquidités des banques soient supérieures aux sorties nettes de trésoreries sur un mois.
- **Long terme** : Avec son ratio structurel de liquidités à long terme (NSFR : *Net Stable Funding Ratio*) Bâle III prévoit également que les banques soient capables d'exercer leurs activités dans un contexte de tensions prolongées à concurrence d'un an. Ce NSFR établit un rapport entre les financements stables disponibles et les besoins de financement stables. Il doit être supérieur à 100%.

1.4.3 Les ratios d'exploitation

Ils font intervenir des données du compte de résultat. Ils mettent en relations des flux et complètent l'analyse des soldes du compte de résultat.

1.4.3.1 Le coefficient brut d'exploitation

Il exprime sous une forme simple la capacité d'une banque à couvrir ses charges d'exploitation par des recettes de même nature. C'est le rapport des dépenses d'exploitation (somme des frais bancaires et des frais généraux) sur les recettes d'exploitation (somme des produits bancaires et des produits accessoires

$$\text{coef brut d'exploit} = \frac{\text{Depenses d'exploitation}}{\text{Recettes d'exploitation}}$$

1.4.3.2 Le coefficient net d'exploitation

Il montre de façon synthétique la part des gains réalisés qui est absorbée par les coûts fixes. Il rapporte donc l'ensemble des frais généraux (charges générales d'exploitation, dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles etc.) au produit net bancaire.

$$\text{coef d'exploit} = \frac{\text{Frais generaux}}{\text{Produit net bancaire}}$$

1.4.3.3 Les ratios de productivité par agence

Ils sont généralement utilisés pour faire des comparaisons entre banque ou agence d'une même banque. Ils permettent de juger l'efficacité d'un réseau. Ces ratios sont déterminés comme suit :

$$\text{Crédits par agence} = \frac{\text{Credits}}{\text{Nombre d'agences}}$$

$$\text{Dépôts par agence} = \frac{\text{Depots}}{\text{Nombre d'agences}}$$

1.4.3.4 Les ratios de productivité par agent

La banque étant une activité de prestations de service, son principal facteur de production est donc sa main d'œuvre. Pour cerner la productivité du personnel, il est nécessaire de calculer ces ratios suivant par agent :

$$\frac{\text{Produit net bancaire}}{\text{Total effectifs}} \text{ Ou } \frac{\text{Depots}}{\text{Effectifs}} \text{ Ou } \frac{\text{Credits}}{\text{Effectifs}}$$

2 Limites des mesures classiques de la performance

Les ratios de productivité partielle, calculés à partir des informations comptables, présentent cependant trois limites majeures du point de vue de la prise de décision :

- Ils sont multiples : ce qui ne facilite pas la prise de décision. En effet, il est difficile de comparer des agences qui ne présentent pas une bonne performance sur les mêmes ratios.
- La deuxième limite est plus critique encore, car elle peut conduire à des erreurs de diagnostic et donc à des décisions erronées.
- Une troisième limite est liée au rôle de la taille dans la procédure d'évaluation de la performance. Les ratios de productivité partielle supposent implicitement des rendements d'échelle constants puisqu'ils sont définis sous la forme de ratio. En effet, dire qu'une grande

agence avec un encours moyen par employé de $(2000/20) = 100$ est moins productive qu'une petite agence qui a pour ratio $(250/2) = 125$, c'est dire que l'on peut mettre à l'échelle toute activité et qu'on ne prend pas en compte dans le processus d'évaluation la possibilité d'économie ou de dés-économie d'échelle dans la production.

Au vue de toutes ces limites, et dans une activité en changement constant qui est la banque, les meilleures approches sont ceux qui consistent à fixer les objectifs et satisfaire les critères financiers pour pouvoir surmonter la complexité du marché et de s'adapter aux impacts de son environnement : Pour se faire, plusieurs méthodes sont désormais à leur disposition, parmi lesquelles la méthode BBZ, la méthode ABC/ABM, le tableau de bord et la méthode DEA.

3 Les autres méthodes d'évaluation de la performance

Face aux changements successifs tant sur le plan environnemental que sur le plan réglementaire, les banques se sont trouvées dans l'obligation de déployer leurs outils de mesure de la performance, qui permettent une mesure multidimensionnelle et une prise en compte des facteurs non contrôlables afin de mieux apprécier l'activité de chaque unité de décision et sa contribution réelle à la performance de l'organisation.

Ce qui nous renvoi à l'apparition des méthodes ou outils qui permettent de répondre à ces besoins : à savoir la méthode de budgétisation à base zéro (BBZ) et la méthode ActivityBasedCosting (ABC) et ActivityBased Management (ABM).

3.1 La méthode de budgétisation à base zéro BBZ³⁶

A partir des critiques émises sur le système budgétaire, des études ont été menées pour essayer de pallier ses insuffisances. Remettant en cause la procédure budgétaire, la technique des budgets base zéro (BBZ) s'intéresse à la budgétisation des frais généraux.

En principe, les charges des services fonctionnels et des administrations ont naturellement tendance à gonfler rapidement. L'objectif de la BBZ est de mettre en évidence les corrélations entre les budgets alloués et les performances réalisées en utilisant les mêmes indicateurs de mesure. La BBZ est une procédure budgétaire qui restructure l'entreprise sans tenir compte du passé, en ne retenant que les charges à venir et de les rapprocher aux centres de décision auxquelles elles se rapportent.

36. <http://www.controledegestion.net/perspectives/budget-base-zero.htm>

La construction des budgets se fait à partir de zéro, sans référence au montant réellement dépensé à la période précédente, mais en fonction du besoin présent.

La BBZ repose sur trois étapes:

- La décomposition de l'entreprise en activités, chacune d'entre elles étant caractérisée par des missions primaires et secondaires
- La budgétisation des moyens nécessaires par chaque responsable pour ses missions
- Le classement (ou la hiérarchisation) par chaque responsable des missions et leur évaluation en termes de coût/avantages.

La BBZ a été à un certain temps en vogue, mais s'agissant d'un instrument assez lourd (plan opérationnel sur 2 à 3 ans) il est peu utilisé.

3.2 La méthode de l'activité basée sur le coût ABC / sur le management ABM³⁷

Les méthodes classiques de comptabilité analytique fondées sur l'imputation des charges indirectes s'avèrent bien mal adaptées au contexte économique actuel dû notamment à l'évolution de la technologie et l'accroissement des charges indirectes.

C'est dans cette logique que s'inscrit la méthode ActivityBasedCosting, apparue dans les années 80 pour répondre aux légitimes besoins d'identification précise des charges indirectes supportées par chaque produit en apportant une nouvelle conception, une manière différente de penser les coûts.

Le principe de base de cette méthode est d'utiliser l'activité comme interface entre la ressource et le produit ; ce qui a pour vertu d'éviter des allocations arbitraires.

Son objectif est d'obtenir un coût précis pour permettre la prise de décision en matière de tarification et de développement des produits.

Elle permet également de mettre en lumière des coûts des activités cachées grâce à un découpage minutieux du fonctionnement du processus.

Activitybased management (ABM) a comme raison d'être d'enrichir la démarche ABC en veillant à ce que les activités et le processus répondent aux exigences concurrentielles.

37. <http://www.toutpourmanager.com/dossier-methode-abc-abm-%E2%80%93-elements-essentiels-pour-comprendre-la-methode.html>

C'est ainsi qu'elle cherche à optimiser le couple coût/valeur ; une fois que la démarche ABC a permis de comprendre la cause du coût, l'ABM a comme vocation de piloter la stratégie de l'entreprise favorisant la mise en œuvre des tableaux de bord.

Enfin, la démarche ABC/ABM ne se contente pas de proposer une mesure de coûts précis. Son ambition va bien plus loin. Elle préconise la mise en place d'une structure d'amélioration de la maîtrise des coûts en termes de création de valeurs et, par enchaînement naturel, de l'amélioration des performances.

3.3. Suivi de la performance par le tableau de bord

3.3.1 Définition

« Le tableau de bord de gestion est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion permettant à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »³⁸.

Le tableau de bord fournit aux responsables toutes les informations et grâce aux indicateurs leur permet de contrôler le fonctionnement du système en analysant les écarts significatifs nécessaires afin de prendre des décisions adéquates à court terme. Ainsi, le tableau de bord demeure un outil traditionnel de pilotage de l'activité, d'aide à la prise de décision pour l'utilisation efficace et efficiente des ressources et l'atteinte des objectifs fixés.

3.3.2 Le contenu du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion est un instrument de synthèse et doit le demeurer. Il est important, pour l'efficacité du tableau de bord, de ne faire remonter que des indicateurs caractéristiques en nombre limité. Ces données portent le plus souvent sur les seuls résultats du délégataire mais, ils peuvent comporter aussi certaines informations latérales et d'environnement.

- les informations systématiques : elles peuvent être classées en trois groupes : les quantités, les recettes et les dépenses. Pour limiter le nombre des indicateurs, il faut centrer le tableau de bord sur les seules informations exploitables, c'est-à-dire, susceptibles de conduire une décision de gestion dans le court terme et correspondant à des points clés dont l'importance se mesure au poids qu'ils ont sur les résultats ;

38. LEROY M., LOCHARD J., « le tableau de bord au service de l'entreprise », Paris, Editions d'Organisation, 1998, P.7.

- Les informations latérales : le tableau de bord de gestion doit être étroitement adapté aux responsabilités de chacun puisqu'il sert à l'action. Il ne doit normalement comporter que des informations relevant du domaine du responsable et sur lesquelles celui-ci peut agir. Il se peut cependant que d'autres informations `extérieures ` lui soient utiles et même nécessaires pour lui permettre de remplir correctement sa mission, par exemples les informations sur les activités convergentes ou même des informations sur l'environnement ;

- Les informations exceptionnelles : elles servent à attirer l'attention du responsable sur un événement exceptionnel (favorable ou défavorable) qui a pu survenir dans les activités d'un centre de responsabilité au cours de la période.

3.3.3 Fonctions et avantages du tableau de bord

Plusieurs fonctions sont attribuées aux tableaux de bord; nous en retiendrons trois principales.

La fonction première d'un tableau de bord est de fournir un ensemble d'informations a gestionnaire afin qu'il puisse orienter ses décisions et actions pour atteindre ses objectifs. Le tableau de bord permet ainsi de faire des constats d'écarts puis de déclencher des enquêtes pour des analyses permettant d'opérer le réajustement nécessaire. Les informations qu'il fournit doivent donc être fiables, intelligibles, synthétiques et produites à intervalles réguliers. On peut se retrouver dans deux cas de figure en considérant les destinataires de ces informations : le **reporting** et l'**autocontrôle**. Dans le premier cas, il s'agit pour les responsables de niveaux hiérarchiques supérieurs de disposer d'informations pour exercer la supervision nécessaire des délégations consenties aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Dans le cas de l'autocontrôle, les responsables directs des actions sur lesquelles portent les informations ont besoin de s'assurer que les résultats obtenus sont dans la ligne des objectifs préalablement fixés.

Le tableau de bord vise également à favoriser la maîtrise des événements qui interviennent en amont des résultats financiers ; il doit donc avoir un caractère réactif grâce à des périodicités régulières de diffusion ; il doit aussi contenir des indicateurs permettant d'apprécier les variables de qualité, de délai, de flexibilité qui sont désormais à l'origine du processus de création de valeur.

Enfin, le tableau de bord peut aider à assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations suivant trois cas de figure correspondant chacun à différentes approches du contrôle de gestion stratégique :

- aider à la formulation de la stratégie à partir des avantages compétitifs identifiés grâce à l'analyse de l'environnement externe dans lequel évolue l'organisation ;
- aider à la mise en œuvre de la stratégie en la déclinant dans l'organisation et au suivi de la performance des variables clés de gestion préalablement identifiées comme étant les déterminants des objectifs poursuivis ;
- participer à la fois à la déclinaison de la stratégie et à sa définition dans une démarche d'amélioration continue.

Section 2 : La méthode d'enveloppement des données comme outil de mesure de la performance

Pour pallier les faiblesses des outils traditionnels, les contrôleurs de gestion se penchent depuis quelques années vers la méthode DEA.

La méthode d'enveloppement des données (DEA) comme son nom le suggère, détermine une enveloppe qui contient toutes les observations efficaces ainsi que leurs combinaisons linéaires, les autres observations (celles qui sont inefficaces) se situent en dessous. L'enveloppe est linéaire par fragment. Elle est interprétée comme la frontière technologique efficace et est appelée **frontière d'efficacité**³⁹. La distance entre les observations inefficaces et la frontière d'efficacité correspond à la mesure d'efficacité : la mesure ainsi obtenue est relative.

C'est sur le principe de comparaison itérative que la méthode DEA identifie les observations efficaces : chaque observation est comparée à toutes les autres. Si une observation est non dominée en termes de technologie de production par une autre observation de l'échantillon, alors elle est dite efficace et elle obtient un score de **1** (Seiford & Thrall, 1990). Les observations efficaces se trouvent sur la frontière d'efficacité, et ainsi la définissent.

39. SEIFORD LM., THRALL RM., " recent developments in DEA : the mathematical programming approach to frontier analysis" J econometrics 4, pp.7-38.

1. Origine de la méthode DEA :

La méthode DEA prend ses origines dans les travaux de FARRELL⁴⁰(1957), qui propose une toute première fois la méthode d'estimation des frontières d'efficacité à partir de l'observation de situation réelles de production. Bien avant les travaux de FARRELL, les estimations de fonctions de production étaient des moyennes, ce qui signifiait que certaines firmes produisent plus ou moins que la moyenne. Cette approche a montré pas mal d'insuffisance.

Farrell (1957) a été donc le premier à se préoccuper de l'estimation empirique de la frontière de l'ensemble de production, encore appelée frontière d'efficience. Il suggère de recourir soit à la programmation linéaire pour définir une frontière non paramétrique linéaire par morceaux, soit à des techniques économétriques pour définir une frontière paramétrique telle que la Cobb-Douglas ou la Translog⁴¹.

Notre étude porte sur l'approche DEA, qui est non paramétrique parce que son application ne nécessite aucune hypothèse sur le comportement des entités évaluées. En outre, elle permet de considérer le caractère multi-*outputs* de l'activité des points de ventes (agences).

Au lieu de mesurer les indices séparés de productivité de chaque input, FARRELL propose de mesurer l'efficacité productive de l'activité en général, son approche pouvant s'appliquer à tous types d'organisation de la production.

Il introduit le concept de frontière de production et rejette l'idée de la mesure de l'efficacité absolue fondée sur une situation idéale prédéterminée, et propose la mesure de l'efficacité relative ou mesure de la déviation par rapport à la meilleure performance dans un groupe. De ce fait, on peut mesurer et expliquer la déviation de la productivité totale de facteurs de production par rapport à la frontière.

2. Principes et fonctionnement de la méthode DEA⁴² :

Ce sont charnes et *al.* (1978) et banker et *al.* (1984) qui ont jeté la base de la méthode DEA. Il s'agit d'une méthode qui permet d'obtenir des mesures d'efficience d'unités de production au sens large (il peut s'agir de services ou de produits non marchands), y compris pour des technologies complexes, c'est-à-dire mettant en jeu plusieurs inputs et outputs.

40. TOUHAMI A. et SANAE S. (2009) : « Efficience et productivité des banques commerciales marocaines : approche non paramétrique », workingpaper, n° 466, p.6. In : http://www.erf.org.eg/CMS/uploads/pdf/1224070615_FINC_Abdelkhalek_Solhi.

41. GUERRA F., et *al.* « Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 2, France, juin 2005, p.147*.

42. LAURENT F., et *al.* « L'apport de la méthode DEA au pilotage de la performance des centres de coût ; l'exemple de la logistique amont », *finance contrôle stratégie* 17-3/2014, mis en ligne le 31 octobre 2014, consulté le 15 juillet 2017. URL : <https://fcs.revues.org/1536> ;DOI :10.4000/gcs.1536

La méthode DEA consiste à déterminer des benchmarks d'efficacité (unités de production de référence) et à situer l'ensemble des unités par rapport à ces benchmarks. Elle procède par enveloppement de données. Les unités qui se situent sur l'enveloppe (ou frontière empirique de production) constituent donc les points de référence. Une distance des autres unités à cette frontière de production constitue une mesure de leur inefficacité.

Il existe différents types de fonctions de distance. La plus ancienne est la fonction distance radicale (Shephard 1970). Mais celle-ci impose que les rapports entre les différents facteurs de production ou produits soient maintenus constants. Or, notre préoccupation est d'arbitrer sur les priorités à donner à nos différents facteurs. Si l'entreprise souhaite privilégier la diminution de la quantité d'un input en particulier et non la diminution proportionnelle de tous les inputs, il faut pouvoir se référer au plan de production efficace qui utilisera la plus petite quantité possible d'input privilégié. Cela ne peut être mis en œuvre avec la fonction distance radicale. Cette fonction distance se révèle donc inadaptée. En revanche, la fonction distance plus récente, la fonction distance directionnelle (Chambers et al. 1996) permet de privilégier un ou plusieurs des facteurs par rapport aux autres. Celle-ci permet également de s'intéresser simultanément aux volets input et output. Nous pourrions ainsi identifier les marges de progression des entreprises inefficaces dans la direction voulue.

La mise en œuvre de la méthode DEA nécessite les choix suivants selon Ali et Seiford (1993) :

- Le type de la surface d'enveloppement (SE) : segmentée linéaire ou segmentée log-linéaire ; passant par l'origine ou pas ;
- Les rendements d'échelle : constants ou variables ;
- Le type d'orientation : modèle orienté input (on détermine une efficacité conditionnée par l'économie sur les inputs), modèle orienté output (on détermine une efficacité conditionnée par l'optimisation des produits).

3. Le ratio du modèle DEA⁴³

Un ratio d'efficacité est défini pour chaque unité décisionnelle (DMU)⁴⁴, ce ratio n'est que le rapport entre la somme pondérée des outputs et la somme pondérée des inputs.

Soit $E(X)$ le ratio d'efficacité défini pour la DMU (X) :

43. Patrick-Yves B., Joseph C., «La méthode DEA-Analyse des performances », France ; 1999, P.31.

44. DMU : DecisionMaking Unit.

$$RE(X) = \text{somme pondérée des outputs} / \text{somme pondérée des inputs}$$

L'objectif est de maximiser ce ratio sous certaines conditions :

- Maximiser $E(X)$
- Sous la contrainte $E(X) \geq 1$, pour toutes les DMU de la population considérée
- Toutes les pondérations sont positives

Aucun score d'efficacité pour aucune DMU n'excède l'unité, lorsque l'on utilise les mêmes pondérations. Le score fait apparaître chaque DMU aussi performante que possible. Les DMU sur la frontière ont une efficacité égale à l'unité. Les unités inefficaces ont un score d'efficacité inférieur à 1.

4. Les Orientations possibles du Modèle DEA⁴⁵

La méthode DEA peut être envisagée selon deux approches légèrement différentes : une approche orientée input et une approche orientée output.

L'orientation du modèle doit être choisie en fonction des variables (*inputs* ou *outputs*) sur lesquelles les décideurs exercent le plus grand pouvoir de gestion c'est à dire la capacité de l'unité à modifier la dotation en facteurs ou à augmenter les produits.

4.1 Les modèles orientés inputs

Dans cette approche, on s'intéresse à l'inefficacité en termes d'excès d'inputs et le programme mathématique consiste à minimiser la consommation des inputs pour un niveau d'outputs donné. Autrement dit, il indique combien une organisation peut réduire ses inputs tout en produisant le même niveau outputs. Par exemple, si l'objectif des dirigeants d'une banque est de produire un certain niveau d'*outputs* (un quota imposé), ces derniers chercheront donc à minimiser la consommation de ressources (inputs). Ils optent par conséquent pour une orientation *input*.

45. HUGUENIN J. M., « Data Envelopment Analysis (DEA) un guide pédagogique à l'intention des décideurs dans le secteur public », IDHEAP, Lausanne, 2013, P. 10.

4.2 Les modèles orientés outputs

L'efficacité est analysée en termes d'outputs c'est-à-dire une DMU est jugée inefficace si elle produit moins d'output par rapport à une autre DMU produisant le même niveau d'output à moindre coût. Le programme mathématique consiste à maximiser les outputs pour un niveau donné d'inputs. Il indique donc de combien une organisation peut augmenter ses outputs avec le même niveau d'inputs. Par exemple dans le secteur bancaire, un certain niveau de ressources est alloué et garanti aux agences bancaires. Dans un tel cas de figure, les directeurs d'agences cherchent à maximiser les prestations fournies (output), et choisissent par conséquent une orientation *output*.

Néanmoins, si aucune contrainte n'est imposée aux décideurs et si ces derniers exercent un pouvoir de gestion tant sur les ressources (*inputs*) que sur les prestations (*outputs*), l'orientation du modèle dépendra des objectifs fixés aux organisations. La question serait de savoir si le but est de réduire les coûts (orientation *input*) ou de maximiser la production (orientation *output*).

5. Le choix des inputs et des outputs

Deux approches s'opposent pour la sélection des inputs et des outputs bancaires: l'approche de production et celle d'intermédiation d'après FREIXAS et al (1999)⁴⁶.

Dans l'approche de production, les produits d'exploitation, les reprises de provisions et autres produits sont considérés comme outputs, et les charges d'exploitation, les charges du personnel, les provisions et autres charges sont prises comme inputs.

Selon l'approche d'intermédiation, la transformation des dépôts en crédits définit le rôle principal de la banque. Le volume de crédits accordés et le portefeuille titre constituent les outputs ; les dépôts collectés, les fonds empruntés, les immobilisations net et les frais du personnel représentent les inputs.

Le choix entre ces deux approches se fait en fonction de l'objectif recherché de la banque et la stratégie adoptée.

6. Les rendements d'échelle

Il existe deux types de rendement d'échelle pour l'exécution d'une méthode DEA : les rendements d'échelle constants (CRS) et les rendements d'échelle variable (VRS).

46.La commission bancaire de l'Afrique centrale(2007) : « les déterminants de l'efficacité des banques commerciales de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale »P.18 .In :<https://www.beqc.int/download/efbcom.PDF>.

6.1 Les rendements d'échelle constants⁴⁷

Charnes *et al.* ont développé en 1978 un modèle faisant l'hypothèse de rendements d'échelle constants (modèle CRS). Il est approprié lorsque toutes les organisations opèrent à leur taille optimale. Dans cette hypothèse de rendements d'échelle constants (CRS), la frontière d'efficacité prend la forme d'une droite et implique la possibilité de réduction ou d'augmentation infinie de la taille de la DMU évaluée.

6.2 Les rendements d'échelle variables⁴⁸ :

Ce modèle a été développé par Banker en 1984 faisant l'hypothèse de rendements d'échelle variables (modèle VRS). Il est approprié lorsque toutes les organisations n'opèrent pas à leur taille optimale. Comme Coelli *et al.* (2005)⁴⁹ le soulignent, l'utilisation du modèle CRS, lorsque toutes les organisations n'ont pas atteint leur taille optimale, aboutit en la mesure d'une efficacité technique qui englobe l'efficacité d'échelle. L'utilisation du modèle VRS permet précisément de calculer l'efficacité technique dépourvue de l'effet d'échelle. La frontière d'efficacité prend ainsi une forme convexe, situe l'action dans le court terme, suppose donc que la DMU évaluée n'a pas de pouvoir immédiat sur sa taille.

Pour intégrer l'hypothèse de rendements d'échelle variables, le modèle

CRS est modifié en assouplissant l'hypothèse de rendements d'échelle constants. Pour ce faire, une mesure de rendements d'échelle est ajoutée dans l'équation primale pour l'organisation (k) ou la contrainte de convexité $\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$ (dans l'équation duale).

7. Application mathématique de la méthode DEA

La méthode DEA est une méthode non-paramétrique. Contrairement aux méthodes paramétriques (comme celles des moindres carrés ordinaires), les *inputs* et les *outputs* sont utilisés pour calculer, à l'aide de la programmation linéaire, une enveloppe représentant la frontière d'efficacité. Par conséquent, une méthode non-paramétrique ne requiert pas la spécification d'une forme fonctionnelle.

Charnes, Cooper et Rhodes ont proposé un ratio de productivité représentant une généralisation du ratio de productivité associé à la fonction de production qui met en relation les *inputs* et les *outputs*. Néanmoins, une contrainte est formulée : ce ratio doit être inférieur ou égal

⁴⁷HUGUENIN JM. , *Op.cit.* P.55.

⁴⁸*ibid.*, P. 60.

⁴⁹COELLI T., *et al.* « an introduction to efficiency and productivity analysis », New York, springer edition, 2005, p.172.

à 1 pour toutes les destinations avec les mêmes coefficients de pondérations. Par exemple s'il est égal à 0,9, cela signifie que la destination évaluée gaspille 10% de ses ressources ou bien qu'elle devrait réduire ses moyens de production de 10% pour atteindre l'efficacité totale.

Les formules suivantes précisent les modalités de calcul de ces scores : il ne s'agit que d'un simple problème d'optimisation. Soit « J » agences, chaque agence consommant un montant de différents inputs afin de produire différents outputs. Les agences « J » ($j=1,2,\dots,J$) consomme un montant $X_{k\{X_{ik}\}}$ d'inputs ($i= 1, 2, \dots, I$) et produit un montant $Y_{k\{Y_{rk}\}}$ d'outputs ($r= 1,2, \dots, R$).

La mesure de l'efficacité d'une agence « k » peut être spécifiée comme suit :

$$TE_k = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rk}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}}$$

Où :

TE_k est l'efficacité technique de l'organisation k utilisant m inputs pour produire s outputs ;

Y_{rk} est la quantité de l'output r produit par l'organisation k ;

x_{ik} est la quantité de l'input i consommé par l'organisation k ;

u_r est le poids de l'output r ;

v_i est le poids de l'input i ;

n est le nombre d'agences à être évaluées ;

s est le nombre d'outputs ;

m est le nombre d'inputs.

8. Les différents modèles de l'approche DEA

L'approche de la DEA comprend plusieurs modèles qui répondent à des besoins d'analyse différents vis-à-vis au rendement d'échelle, au mesure de la distance par rapport à la surface enveloppée, ou à la forme fonctionnelle de l'enveloppement analysé. La littérature distingue généralement quatre différents modèles d'application de la DEA

- ❖ Le modèle CCR de Charnes, Cooper et RHODES (1978) : ce modèle est basé sur une évaluation avec une technologie de production à rendement d'échelle constant, ainsi

qu'une frontière d'efficacité à fragmentation linéaire. Le modèle peut être développé avec une orientation input ou output. Dans le premier cas, nous supposons la possibilité d'une réduction d'inputs avec un output constant, et dans le second cas nous inversons la tendance.

- ❖ Le modèle BCC de Banker, Charnes et Cooper, 1984 : ce modèle permet contrairement au modèle CCR de distinguer entre l'efficacité technique et l'efficacité d'échelle. Ce modèle permet une évaluation sous l'hypothèse d'un rendement d'échelle non croissant, d'un rendement d'échelle non décroissant, ou d'un rendement d'échelle variable. Le modèle BCC est estimé sous l'hypothèse d'une frontière d'efficacité à fragmentation linéaire avec orientation input ou output.
- ❖ Le modèle Multiplicatif de Charnes, Cooper, Seiford et Stutz.1983 : Le modèle multiplicatif offre différentes caractéristiques à la frontière d'efficacité, contrairement au modèle CCR et BCC, et ce en utilisant une fragmentation log-linéaire, ou Cobb-Douglas pour identifier la frontière d'efficacité. Les hypothèses de rendement d'échelle dépendent de l'interprétation donnée au processus de production dans la détermination de la frontière ; l'utilisation d'une surface log-linéaire suppose un rendement d'échelle constant ; alors que la forme Cobb-Douglas est plus cohérente avec un rendement d'échelle variable.
- ❖ Le modèle Additif de Charnes, Cooper, Golany, Seiford et stutz, 1985 : Le modèle additif est un modèle non orienté « unoriented model », c'est-à-dire qu'il ne suppose pas une différence entre une orientation input ou output. En effet, il est impossible de supposer une réduction de l'input avec une augmentation simultanée de l'output. Le modèle suppose un rendement d'échelle constant et une fragmentation linéaire de la frontière d'efficacité.

9. Les spécificités du modèle DEA appliqué à un réseau d'agences bancaires

Avant d'aborder la spécificité de cette approche dans un réseau d'agences bancaires, il serait judicieux de cerner et de comprendre l'activité des agences proprement dite.

❖ L'activité de l'agence bancaire

L'agence bancaire assure une fonction commerciale pour la banque. Autrement dit, elle a pour mission la distribution des produits bancaires, l'entretien des relations avec les clients et le développement de leur portefeuille. Elle s'adapte aux conditions du marché qui l'entoure en collectant et en traitant l'information sur les besoins et les attentes de la demande de

proximité. Elle valorise les relations avec les clients, développe et entretient la clientèle existante.

L'agence bancaire contribue au processus de production de la banque et doit s'assurer d'avoir les liquidités suffisantes pour satisfaire les demandes de retraits et de crédits.

L'application d'un model DEA sur les réseaux d'agences requiert donc : Les étapes primaires consistant d'abord à la sélection des DMU, les agences bancaires dans notre cas pratique, et les différents inputs et outputs les plus appropriés et en enfin la formulation mathématique du problème étudié.

10. Avantages et inconvénients de la méthode DEA

La méthode DEA a des avantages et quelques inconvénients qui se présentent comme suit :

10.1. Les avantages

Charnes, Cooper, Lewin, Seiford, 1995 estiment que le succès de la DEA revient essentiellement aux raisons suivantes :

- Elle donne des conclusions concernant chacune des observations plutôt que sur une population entière ;
- Elle fournit une mesure pour chaque Decision Making Unit (DMU) en termes d'utilisation des facteurs inputs variables indépendantes pour produire l'output désiré (la variable dépendante) ;
- Elle permet d'utiliser plusieurs catégories d'inputs et d'outputs qui n'ont pas forcément les mêmes unités de mesure ;
- Il est possible d'utiliser les variables linéaires ;
- N'impose aucune restriction quant à la forme de la fonction de production ;
- Permet de conclure quant à l'existence de potentiels d'améliorations et d'ajustements possibles pour une DMU spécifique ;
- Schématise la meilleure pratique possible plutôt qu'une tendance générale souvent donnée par les méthodes de régression.

La méthode DEA présente néanmoins des inconvénients non négligeables.

10.2 Les limites

La première limite présentée par cette méthode est le fait qu'elle ne fait aucune distinction entre l'inefficacité provenant de facteurs aléatoires et l'inefficacité du processus de production, c'est à dire que les inefficiences réduites n'ont pas de propriétés statistiques. En second lieu, la méthode est très sensible aux valeurs extrêmes et aux erreurs de mesures, ainsi si les données sont sujettes à des erreurs de mesures et/ou d'oubli de variables, alors le calcul de la frontière de production sera biaisé.

Enfin, nous dirons que la méthode d'enveloppement des données occupe une place non négligeable dans l'accroissement de la performance des banques dans un environnement en constante mutation, et nous notons que le contrôle de gestion tend à se diriger vers des perspectives plus novatrices dans l'évaluation de la performance des banques.

Conclusion

En guise de conclusion, nous retenons que les outils de mesure de la performance ainsi que les indicateurs clés choisis influent suffisamment sur la performance des entités bancaires.

En effet, comme nous l'avons présenté dans la première section, l'analyse des états financiers donne une vision globale de la performance, néglige de ce fait plusieurs aspects influant sur cette performance comme l'environnement. Par la suite, nous avons aussi présenté d'autres indicateurs et outils de mesure de la performance répondants aux défaillances soulevés par les outils classiques. Par finir, nous avons proposé et développé davantage une méthode qui nous semble être plus adéquate à ce problème : la méthode DEA. Ce choix se justifie par le fait qu'elle intègre plusieurs facteurs non contrôlables dans la procédure d'évaluation des agences bancaires et donne ainsi une mesure plus juste de la performance.

Chapitre III :

Présentation et mesure de la performance de la BDM

Section 1 : Présentation de la banque de développement du Mali (BDM.sa)

1- Présentation de la BDM.sa



La Banque de développement du Mali est une banque malienne filiale du groupe marocain BMCE Bank. le banque a 48 agences en 2015.
Forme juridique : Société anonyme
Siège social : Bamako; Mali
Création : 22 mars 1968
Slogan : Avec la BDM S.A, vos ambitions n'ont pas de limites

Créée le 3 juillet 1989, sous sa forme actuelle à la suite de la restructuration de l'EX-BDM (Banque d'Etat), la Banque de Développement du Mali - S.A est une société anonyme au capital de 25 milliards de FCFA. Le capital est réparti entre l'Etat Malien, les institutionnels avec notamment la BOAD, la CCIM du Mali, les banques marocaines (dont la BMCE) et les privés maliens.

2. Historique de la BDM

Créée, le 22 Mars 1968 par la loi N° 68-24/ AN-RM dans le cadre des accords franco-maliens, l'EX- BDM est l'une des premières banques du Mali. Son objectif principal était le financement des entreprises étatiques. Mais les besoins du pays étant énormes, elle fut amenée à intervenir dans plusieurs domaines.

En 1989, la BDM s'est retrouvée dans une situation de cessation de paiement. Pour résoudre ces difficultés, il fut décidé de réorganiser et restructurer la banque à travers notamment la fusion absorption de la Banque Malienne de Crédit et de Dépôt (BMCD).

La Banque Malienne de Crédit et de Dépôt (BMCD), société anonyme créée en août 1961 avec un capital de 1 Milliard de FCFA était détenue à l'origine par l'Etat malien (51%) et le crédit Lyonnais (49%). Après le retrait du Crédit Lyonnais, la banque est devenue une structure étatique. Ses activités comme celles de la BMCD portaient sur des interventions au niveau de tous les secteurs d'activités.

L'appellation BDM S.A telle qu'on la connaît aujourd'hui a vu le jour le 3 juillet 1989 et la banque figure depuis plusieurs années parmi les premières Banques de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), compte tenu du total de son bilan, de ses ressources et de ses emplois.

La fusion absorption de la BMCD par la BDM-SA est l'un des faits les plus marquant de l'histoire de la BDM S.A. En effet, la restructuration de la BMCD par l'ouverture de son capital représentait une réelle opportunité pour la BDM-S.A quant à la réalisation d'un des objectifs de son plan de développement à moyen terme qui est d'atteindre une taille critique pour mieux se positionner au Mali et dans l'UEMOA. L'amplification des opérations de restructuration est due en grande partie à un environnement économique règlementaire en rapide croissance, obligeant les banques à remettre en cause leur mode de fonctionnement traditionnel et leur structure pour s'adapter aux changements qu'elle subit (concurrence entre elles, arrivée de nouveaux acteurs dans le métier et même de nouveaux acteurs dans le secteur). Face à la concurrence des marchés financiers, la BDM-S.A a procédé à une opération de rapprochement afin de mieux se positionner sur la sphère financière internationale. C'est ainsi qu'en partenariat avec la banque marocaine du commerce extérieur **BMCE** (actionnaire de la BDM-S.A à hauteur de 8,34%), elle s'est porté acquéreur de 51% (soit 25,50% de part pour chacune d'elles) du capital de la BMCD dans une optique de fusion absorption.

Leader historique du secteur bancaire malien, la BDM S.A est aujourd'hui un groupe bancaire régional devenu acteur majeur de l'intégration bancaire sous régionale. Depuis peu, la banque bâtit une stratégie de croissance régionale à travers une implantation renforcée au sein de l'UEMOA. Cette stratégie de régionalisation du groupe se traduit par le développement commercial du concept de « Banque de l'Union ». A ce jour le réseau des filiales Banque de l'Union est présent dans trois pays : Côte d'Ivoire (BDU-CI), Burkina-Faso (BDU-BF) et Guinée Bissau (Banco DA Unnão) en plus de la filiale de France (BDM France) et a en sa possession 48 agences au niveau nationale.

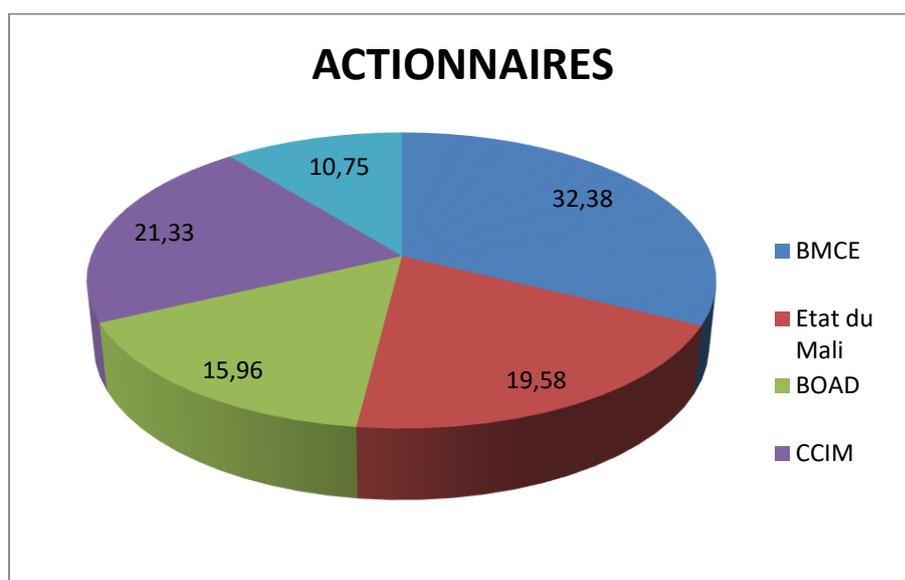
3. Répartition du capital de la BDM.sa en 2016

Tableau n°2 : la répartition du capital

Actionnaires	Nombre d'action	Montant (mil FCFA)	Pourcentage
BMCE	121 726	8 094 431	32,38%
Etat du Mali	73 630	4 896 185	19,58%
BOAD	60 000	3 989 829	15,96%
CCIM	80 190	5 332 406	21,33%
Privés Maliens	40 410	2 687 149	10,75%
TOTAL	375 956	25 000 000	100%

Source : BDM, rapport annuel 2016

Schéma n°5 : la représentation graphique de la part des actionnaires dans le capital social



4. Les missions de la BDM

La BDM s'est donnée pour mission depuis plusieurs années de :

- Explorer, connaître voire anticiper puis satisfaire les besoins de l'ensemble des principaux partenaires.

- Mettre en place les structures et la technologie nécessaire à l'accompagnement des clients ou qu'ils se situent géographiquement.

Pour ce faire, leur stratégie est de :

- Se positionner comme acteur économique clé dans la sous-région.
- Conforter leur place de leader national et viser une place plus importante dans la sous-région en :
 - Catalysant l'activité économique par une participation active au financement du commerce et des projets clés au Mali et dans la sous-région.
 - Renforçant leur proximité avec les clients par une présence accrue sur le marché local et international et par une présence virtuelle mondiale via l'e-banking.
- Renforcer leur ouverture à l'égard de la clientèle de particuliers par une offre plus diversifiée et tenant compte de leurs besoins et contraintes actuelles.

La mise en œuvre de cette stratégie a classé la BDM parmi les premières banques de l'UEMOA conférant ainsi à ses activités une dimension et une vocation internationales.

Plus qu'une banque classique, leur ambition est d'être et de demeurer la banque partenaire, active et citoyenne au service de sa clientèle.

5. Organisation de la BDM :

L'organisation de la BDM s'articule autour d'un organe (01) de décision et de quatre (04) pôles. En-dessous de ces pôles se trouvent des Directions comprenant elles-mêmes des Divisions.

5.1. L'organe de décision (CA) :

Elle a pour mission de prendre les grandes décisions concernant la banque et de nommer le Directeur Général sur proposition du Président du Conseil. Elle est composée du :

- Président du Conseil d'Administration ;
- Directeur Général ;
- un représentant de la BMCE ;
- un représentant de la BOAD ;
- un représentant du CCIM ;
- un représentant de l'Etat malien ;
- un représentant des actionnaires minoritaires.

5.2 Les pôles :

Ils sont au nombre de quatre :

5.2.1 Pôle Secrétariat Général

Ce pôle gère l'ensemble des ressources humaines, logistiques et informatiques au service de la banque. Il met en œuvre tous les moyens susceptibles d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement. Il veille à la sécurisation et à l'intégrité des installations, œuvre pour la maîtrise des charges et la prévention d'un bon climat social.

Il est composé de quatre Directions à savoir :

❖ Direction des Ressources Humaines

Cette direction s'occupe de la gestion administrative (dossier du personnel, suivi des congés et absences, paie), et de la gestion des effectifs (recrutements, carrières, mobilités...).

❖ Direction du Centre de Formation

Elle est chargée d'identifier les besoins individuels et collectifs en matière de formation, de mettre en œuvre et d'évaluer les plans de formation. Elle élabore aussi les plans de formation.

❖ Direction des Moyens Généraux

La Direction des Moyens Généraux a pour mission de favoriser la mise en œuvre de tous les moyens susceptibles d'assurer le bon fonctionnement de la banque dans un souci constant de sécurité et de maîtrise des dépenses.

❖ Direction des Systèmes d'Information

Elle s'occupe de la gestion des moyens matériels et logiciels nécessaires à l'automatisation du fonctionnement de la banque, fournit aux utilisateurs les fonctionnalités nécessaires dans le respect des délais et veille à la cohérence, à la sécurité, la validité et la fiabilité du système d'information.

5.2.2 Pôle Exploitation :

Ce pôle a pour missions de :

- mettre en œuvre les stratégies commerciales définies par la Division de la communication en vue d'assurer le pilotage des activités, d'animation commerciale des agences de Bamako et du réseau, la promotion et la coordination du réseau, la promotion et la coordination des activités de représentation à l'étranger ;
- d'élaborer les plans d'actions pour une bonne gestion de la clientèle ;

- d'assurer la collecte des ressources stables et veiller au traitement optimal des dossiers de crédit.

Le pôle exploitation est divisé en trois Directions :

❖ **Direction de l'International et de l'Electronique Bancaire**

La Direction de l'International et de l'Electronique Bancaire est chargée de promouvoir et de coordonner l'activité des représentations à l'étranger en direction des TME⁵⁰, de gérer les rapports de la banque avec les correspondants étrangers, d'assurer la responsabilité technique et la gestion des risques et des opérations liées à l'activité de production monétique et de transfert d'argent par la division Western Union.

❖ **Direction de l'Exploitation des Agences Principales de Bamako**

Cette Direction a pour missions de coordonner et animer les activités des agences de Bamako, d'assurer la gestion clientèle et la prise en charge des dossiers de crédits issus des agences ou les demandes émanant directement des clients.

❖ **Direction de l'Exploitation des Agences du Réseau et des Particuliers**

Elle est chargée de coordonner et animer les activités des agences du réseau intérieur, d'assurer le relais avec la Direction de la Communication et du Marketing sur le plan de l'animation commerciale et d'analyser les dossiers de crédit reçus des agences.

5.2.3 Pôle Financier et Juridique :

Il a pour missions de veiller à l'enregistrement comptable et au contrôle de l'ensemble des flux financiers de la banque, de gérer la trésorerie globale, de définir la politique de risques dans le but de préserver la qualité du portefeuille, d'assurer le traitement des questions juridiques, de mettre en place les stratégies permettant d'optimiser le taux de recouvrement des créances douteuses et litigieuses.

Le Pôle Financier et Juridique comprend trois directions notamment :

❖ **Direction de la Comptabilité et de la Trésorerie**

Elle est chargée de s'assurer que le système comptable donne une image sincère et fidèle de la situation patrimoniale de la banque, de gérer la trésorerie à court, moyen et long terme dans les meilleures conditions de rentabilité et de risques, de structurer, présenter et communiquer l'ensemble des informations financières à destination des différentes entités

50. TME : Taux Moyen des Emplois

de la Banque et de l'ensemble des tiers externes concernés (autorités, réglementaires, administrateurs, clients,...), prévoir, suivre, enregistrer et contrôler l'ensemble des flux financiers, en FCFA ou en devises, générés par les activités de la Banque.

❖ **Direction des Affaires Juridiques et du Recouvrement**

Elle a pour missions de traiter les questions juridiques et fiscales concernant la banque, et de mettre en place des stratégies de recouvrement amiable et contentieux afin d'optimiser le taux de recouvrement des créances des clients contentieux.

❖ **Direction de la Gestion des Risques et des Engagements**

Elle a pour tâches de définir la politique de risques (risques crédits et risques globaux), de contrôler les risques sur le client par interrogation des fichiers centraux externes et internes (centrale des risques, fichier des incidents de paiements,...), de préparer et animer les Comités de Crédits, de définir des normes à respecter dans l'élaboration des dossiers, d'effectuer une analyse critique des dossiers de crédit afin d'émettre un avis motivé, transmettre les autorisations sur la base des décisions du Comité de Crédit. Elle contrôle également l'état des dépassements, et déclare les risques à la BCEAO.

5.2.4 Pôle Opérations

Il traite l'ensemble des opérations de back office dans la banque en vue d'une meilleure maîtrise de la qualité et des coûts. Il est composé de quatre Directions :

❖ **Direction du Traitement des Valeurs**

Elle est chargée de centraliser et traiter les opérations de *back-office* de toutes les agences de la Banque afin de les rendre plus efficaces. Les opérations concernées sont : l'encaissement, l'escompte, la compensation, et le traitement des salaires des fonctionnaires.

❖ **Direction de la Gestion Administrative des Prêts et Crédits par Signature :**

Elle est chargée de gérer les crédits indirects, et d'assurer la gestion administrative des crédits accordés par les instances idoines (différents comités de crédits).

❖ **Direction des Opérations avec l'Étranger**

Cette direction est chargée d'assurer le traitement optimum des opérations de *back-office* de la Direction de l'international et l'assistance des agences pour le montage de leurs opérations avec l'étranger.

❖ **Direction de la Vérification Interne :**

Elle a pour principale mission de renforcer le dispositif de contrôle interne au sein du Pôle Opérations.

Pour mener à bien la mission d'évaluer l'ensemble, les vérificateurs internes existant au niveau des Agences et ceux désignés au niveau des Directions opérationnelles du Siège lui sont rattachés.

6. Les implantations de la BDM.sa au niveau national

6.1 L'implantation de la banque dans les régions :

Tableau n°3 : les agences dans les régions du Mali

UNTITULE	ADRESSE
Kayes I	Quartier Liberté
Kayes II	Grand marché
Nioro du Sahel	Centre commercial – quartier Diaka
Diéma	Immeuble Bréhima Diawara – quartier razel
Yélimané	Près de la station sahel
Manatali	Cité des cadres
Kita	Centre commercial
Koulikoro	Gare – face à la direction régionale de l'agriculture
Kati	En face de la mairie
Banamba	Bâtiment 133, rue501, marché du quartier doualala
Touba	Quartier administratif
Sikasso I	Centre commercial kaboïla I
Sikasso II	Immeuble la sikassoise kaboïla I
Koutiala	1^{er} quartier du centre commercial
Ségou I	Route nationale 6
Ségou II	Quartier commercial
Fourou	Cité ouvrière, cercle de kadiolo
Niono	Quartier administratif
San	Route national 6, médine
Kenieba	Immeuble cissefodékenieba 2
Yanfolila	Immeuble de la poste à la place du marché
Mopti	Komoguel 2, centre commercial
Sévaré	Centre commercial
Gao	Quartier dioulabougou
Tombouctou	Sans fil, route de kabara

Source : BDM, rapport annuel 2016

6.2 L’implantation de la banque à Bamako

Tableau n°4 : les agences de Bamako

INTITULE	ADRESSE
Agence principale 1	Quartier du fleuve – avenue Modibo Keïta
Agence principale 2	Centre ville – près de la cathédrale de bamako
Boubacar Sidibé	Bamako coura – face ex cinema VOX
Sogoniko	Sogoniko – face à la gare routière près des halles de bamako – avenue de l’OUA
Dramane Diakité	Centre commercial près du ministère de l’agriculture – rue Mohamed V
Korofina	Route de koulikoro
Quinzambougou	Près de la direction grandes entreprises des impôts et de l’hôtel « le loft »
Baco-djicoroni	Route de kalabancoro – immeuble Alou Kouma
ACI 2000	Hamdallaye ACI – hôtel Radisson
Lafiabougou	Avenue cheickzayed – immeuble adama baye sissako
Yirimadio	Sur la route de ségou – après le stade du 26 mars
Badalabougou	Immeuble Azar center, avenue de l’OUA, badalabougou
N’golonina	Immeuble Boubacar Sylla, avenue la marne, n’golonina
Bagadadji	En face de l’assemblée nationale, rue 574, bagadadji
Para djicoroni	Avenue Raoul Follereau
Torokorobougou	Avenue Martin Luther King, rue 424, porte 6
Sema gexco	Badalabougou sema gexco rue 160, potre 778
Agence au quartier général de la MINUSMA	Bamako
Agence de missira	Missira, Rue Achkabad – immeuble samaké

Source : BDM, rapport annuel 2016

Section 2 : Mesure de la performance des agences bancaire à la BDM

Dans le but de mettre en application les notions théoriques en matière d'outils d'analyse de la performance précédemment présentés, une illustration par un cas pratique s'avère plus que nécessaire. Pour se faire, nous allons procéder à l'analyse de la performance d'une de ses agences : l'agence de Sogoniko.

Néanmoins, avant de présenter cette analyse, nous allons au préalable faire une brève présentation du département chargé de l'exécution de cette tâche.

1. Présentation du département de contrôle de gestion de la BDM

Le service contrôle de gestion a été créé au début des années 2002 à la BDM. Il est directement rattaché à la direction générale. Il a pour mission principale: l'évaluation de la performance et la prise de décision en termes d'orientation stratégique et d'élaboration des budgets.

1.1 Les missions du contrôle de gestion au sein de la BDM

Se fixant les mêmes objectifs que tous contrôleurs de gestion, le département contrôle de gestion de la BDM assure plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- **au niveau de la prévision** : le contrôleur de gestion élabore les objectifs, définit les moyens permettant de les atteindre et surtout prépare des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même, il assure la comptabilité de budgets émanant des différents services.

- **au niveau du conseil** : le contrôleur de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

- **au niveau du contrôle** : Il détermine les responsabilités et assure le suivi permanent de l'activité des agences en gardant la comptabilité entre eux par le biais du **tableau de bord**.

- **au niveau de la mise au point des procédures** : la mission du contrôle gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'agence avec son environnement soit homogène.

1.2 Les clients du contrôle de gestion de la BDM

Après l'exécution des missions précédemment citées, le directeur du département contrôle de gestion rend compte des résultats et conclusions tirées à :

- **La Direction Générale** : Le département contrôle de gestion assure la remonté d'information des tableaux de bord, des analyses de la rentabilité de l'activité de la BDM et autres rapport de gestion au comité de direction.
- **La Direction Commerciale** : (Réseau d'agences = Unités commerciales (UC))

La communication des tableaux de bord et compte de résultat trimestriel des agences et des UC ainsi que le suivi des objectifs.

1.3 Présentation des instruments de mesure de la performance d'un réseau d'agence appliquée par la BDM

Pour l'évaluation et le pilotage de l'activité des agences au sein de son réseau, le département contrôle de gestion de la BDMs'estdoté d'un certain nombre d'outils tels que le tableau des comptes de résultatset le tableau de bord.

Le suivi de la performance s'effectue en calculant un taux de réalisation des objectifs. Ce dernier représente le rapport entre le réaliser et les objectifs fixés au préalable.

1.3.1 Les outils de mesure et de suivi de la performance appliqués par la BDM

Pour un suivi régulier et pertinent de la rentabilité des agences, le contrôleur de gestion procède à une analyse du tableau des comptes de résultat trimestriel des agences et du tableau de bord, élabore ensuite une classification des agences par rapport au résultat net et aux objectifs réalisés.

1.3.1.1 Le compte de résultat trimestriel par agence

Le compte de résultat d'une agence est l'outil privilégié pour mesurer et analyser les résultats périodiques. Il permet d'apprécier non seulement l'évolution de l'activité mais également l'évolution de la rentabilité. Les SIG constituent donc, pour tous les dirigeants et gestionnaires des comptes des banques un outil indispensable. Ils permettent en effet, de mettre en évidence de façon claire les principales composantes qui sont à l'origine du résultat net.

Cet outil est arrêté trimestriellement à la BDM et est utilisé par les directeurs d'agences afin de mettre en lumière les variations entre deux périodes et d'apporter des actions correctives.

Tableau n°5: Compte de résultat trimestriel par agence

Agence XXX	31.03.2013 (en milliers de FCFA)	30.06.2013 (en milliers de FCFA)	Variation
Marge d'intermédiation			
Commissions			
Produit net bancaire PNB			
Frais de personnel			
Dotations aux amortissements			
Autres charges d'exploitation			
Résultat brut d'exploitation			
Dotations aux provisions et pertes sur créances irrecouvrables			
Reprises de provision et récupération sur créance amorties			
Résultat d'exploitation			
Eléments extraordinaires (produit)			
Eléments extraordinaires (charge)			
Résultat net trimestriel			

Source : BDM.S.A

Après analyse des soldes significatifs du compte de résultat (prise en compte des variations des soldes des agrégats et leurs motifs), le contrôleur de gestion procède à une analyse de la rentabilité par les ratios afin de répondre aux exigences de la réglementation bancaire. Nous mettrons en exergue ces ratios et leurs significations ainsi que la classification des agences dans la section suivante.

1.3.1.2 Le Tableau de bord trimestriel

Ce tableau de bord est fourni aux opérationnels qui l'utilise au quotidien (directeurs d'agence, directeurs généraux adjoints) pour orienter leurs actions managériales. Il fournit des informations adaptées aux besoins des utilisateurs.

Ceci est tout à fait logique dans la mesure où les besoins en information dans une banque varient considérablement d'un poste à un autre et selon le niveau hiérarchique. Il donne ainsi aux responsables de centre de décision l'occasion de contrôler et maîtriser l'évolution de leurs activités. De ce fait, il permet d'identifier d'éventuelles difficultés à temps et la prise de mesures correctives.

Ce tableau se présente comme suit :

Tableau n°6 : Tableau de bord trimestriel par agence de la BDM

Indicateurs	objectifs	30/06/2013	% Réalisation	Comptes clients	Objectifs	30/06/2013	% Réalisation
*NB Prêt CT(202) Volume 202				*NB Cpte chq (265)			
*NB EFFETS(201) Volume 201				*NB Cpte Courant (204)			
*CPTE DEB (251) Volume 251				*NB Cpte Org&autres(260)			
*CPTE IMP (291) Volume 291				*NB Cptes TME (425)			
*NB ENG HB (9) Volume 9				*NB CptesEprgn Ordi(264)			
*PNB/client				*NB Cptes A Terme (269)			
*PNB%							

Source : BDM.S.A

2. Analyse de la performance de l'agence de sogoniko

2.1 Présentation du tableau des comptes de résultat de l'agence

Tableau n°7 : Compte de résultat de l'agence BDM de Sogoniko

Agence : Sogoniko Libellé	30. 06.2013 (en milliers de FCFA)	30.09.2013 (en milliers de FCFA)	Variation
Marge d'intermédiation	9967	10554	5 8 7
Commissions	8168	9051	+883
Produit net bancaire PNB	18135	19605	+1470
Frais de personnel	3996	3996	0
Dotations aux amortissements	2768	3457	+689
Autres charges d'exploitation	1640	2100	460
Résultat brut d'exploitation	9731	10052	+321
Dotations aux provisions et pertes sur créances irrecouvrables	658	432	-226
Reprises de provision et récupération sur créance amorties	240	0	-240
Résultat d'exploitation	9313	9620	+307
Eléments extraordinaires (produit)	0	0	0
Eléments extraordinaires (charge)	0	0	0

Source BDM.sa. 2013

Remarque : le résultat courant avant impôt (RCAI) n'est pas mentionné dans le tableau ci-dessus car l'IBS (30%) est calculé sur l'ensemble du bénéfice de la banque au cours d'une année d'exercice. Il apparaît donc directement dans le tableau des comptes de résultat annuel de la banque.

Toutefois, la présentation de ce tableau implique une analyse détaillée de chaque solde de gestion afin d'expliquer les résultats finaux et les comparer aux objectifs fixés dans le tableau de bord de l'agence.

2.2 L'analyse des soldes significatifs du compte de résultat

Les principaux soldes de gestion qui ont constitué le compte de résultat de cette agence sont au nombre de trois. L'objectif est d'analyser l'évolution des éléments constitutifs du résultat d'exploitation du trimestre.

Tableau n°8 : les principaux soldes constituant le compte de résultat

Rubrique	30/6/2013	30/9/2013	Variation (mtt)	Variation (%)
PNB	18135	19605	+1470	+8.10
RBE	9731	10052	+321	+3.29
RE	9313	9620	+307	+3.30

Source : BDM.S.A

A la lecture du tableau, nous pouvons affirmer que le solde du résultat d'exploitation trimestriel de l'agence a été engendré par l'augmentation des soldes de tous les agrégats.

En effet, l'agence a enregistré une augmentation modérée de **3,30%** en un trimestre puisque ce dernier est passé de **9 313 000FCFA** à **9 620 000FCFA**. Par ailleurs, cette augmentation du résultat est essentiellement due à l'augmentation du PNB englobant les marges d'intermédiation⁵¹ et les commissions bancaires qui ont fortement augmenté à cause des prêts immédiats « spécial Ramadan » lancé sur la période. Ce solde se traduit donc comme une augmentation des produits d'exploitations et une diminution ou maîtrise des charges d'exploitations par le directeur d'agence.

En somme, à ce stade de l'analyse, l'agence peut être déterminée comme efficiente car, non seulement ses produits couvrent entièrement ses charges d'exploitations, mais elle a aussi su augmenter ses produits d'exploitations tout en diminuant ses charges en un trimestre ; ce qui a abouti à une augmentation de son résultat d'exploitation trimestriel.

⁵¹ Les marges d'intermédiation regroupent l'ensemble des marges réalisées sur les opérations avec la clientèle (différence entre produits et charges d'intérêts) et sur les opérations de trésorerie.

Néanmoins, cette conclusion partielle n'est pas satisfaisant. Les contrôleurs de gestion, pour porter une appréciation sur la qualité de la gestion de l'agence, approfondissent alors leur évaluation par le calcul de certains des ratios ayant un pouvoir explicatif plus important.

2.3 L'analyse par les ratios

Après la démonstration que la rentabilité de l'agence est appréhendée par les 3 soldes de gestion, le contrôleur de gestion enchaîne avec une étude du rendement de l'agence ainsi que sa capacité à gérer ses bénéfices à travers les ratios. En effet, les ratios de rentabilité des agences bancaires permettent de mieux apprécier l'évolution de l'activité bancaire mais également de les comparer aux autres concurrents du même réseau ou à ses confrères.

2.3.1 Les différents ratios calculés par les gestionnaires de la BDM :

2.3.1.1 Le ratio de rendement des actifs « return on assets » ROA

NB : Nous allons considérer le résultat d'exploitation comme étant le résultat net dans le calcul de ce ratio, car l'agence elle-même ne verse pas d'impôts et il n'y a pas eu d'éléments exceptionnels sur la période.

$$ROA = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Total du bilan}} \geq 1\%$$

Le ROA de l'agence de sogoniko est donc de :

$$ROA = \frac{9620}{751562,5} = 1,28\%$$

Ce ratio est de 1,28% qui est supérieur à la norme au second trimestre, ce qui signifie que le PNB a réussi à couvrir les charges d'exploitation générales de l'agence et le coût du risque.

2.3.1.2 Le ratio de profitabilité

Il est exprimé ainsi :

$$\text{Ratio de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net}}{PNB}$$

Le ratio de profitabilité de l'agence de sogoniko est de :

$$\text{Ratio de profitabilité} = \frac{9620}{19605} = 49\%$$

C'est la part du résultat net dans le produit net bancaire. Et dans notre cas elle est de 49%

2.3.1.3 Le coefficient net d'exploitation

$$\text{coef d'exploit} = \frac{\text{Frais generaux}}{\text{Produit net bancaire}} < 65\%$$

Le coefficient d'exploitation de l'agence est de :

$$\text{Coef d'exploit} = \frac{3996+3457+2100}{19605} = 48,72\%$$

Ce résultat est jugé convenable car il est inférieur à 65% ; il signifie que les charges d'exploitation générales absorbent 48,72% du PNB, ce qui n'est pas déplaisant car la marge dégagée de toute l'activité a pu couvrir la totalité des charges qui en découlent.

2.3.1.4 Les ratios de productivité par agent

$$\frac{\text{Produit net bancaire}}{\text{Total effectifs}} \text{ Ou } \frac{\text{Dépôts}}{\text{Effectifs}} \text{ Ou } \frac{\text{Crédits}}{\text{Effectifs}}$$

L'agence de sogoniko emploie un effectif de 6 agents, son ratio de productivité par agent est donc de :

$$\frac{PNB}{TOTAL EFFECTIFS} = \frac{19605000}{6} = 3267500 \text{ par agent}$$

En somme, l'intérêt de la méthode des ratios est qu'elle permet de faire le point sur ce qui a été réalisé et de juger de la compétence des agences à réaliser des gains vu que ces ratios sont calculés et comparés à des normes.

En effet, ce n'est qu'au terme de cette analyse des ratios que le contrôleur de gestion procède à la classification des agences en prenant en compte le montant du résultat d'exploitation trimestriel et les pourcentages des ratios⁵².

3 Les limites de la méthode appliquée par la BDM

La BDM utilise des outils traditionnels qui ont montré leurs limites à travers le temps.

Le CRT ne permet qu'une seule classification par rapport à un critère et ne permet pas d'identifier les sources d'inefficiences. De ce fait on peut prendre en exemple le ratio ROA qui est largement utilisé pour mesurer la rentabilité bancaire, son interprétation fait l'objet de plusieurs critiques pour plusieurs raisons :

- Il se trouve que ce ratio soit influencé par la politique de provisions de la banque puisque le résultat net incorpore le coût du risque et que les actifs y figurent nets de provisions dans le bilan ;
- Les actifs sont tous placés sur un même plan alors qu'ils ne sont pas homogènes en termes de risques ; le coefficient ne ventile pas les actifs selon leur degré de risque ;
- Les activités hors bilan et les prestations de services qui contribuent à la formation du résultat ne sont pas prises en compte, alors que ces activités se sont fortement développées au cours des dernières années. C'est toutefois le ratio le plus utilisé pour évaluer les établissements de crédit.

En effet, ces outils ne traitent que la performance unidimensionnelle, qui est la classification des agences bancaires par rapport au résultat net et ne prennent pas en considération les facteurs exogènes tels que l'environnement et le facteur socio-économique.

52. Cf : Annexe n° 3

Conclusion :

Au terme de ce chapitre qui porte sur la présentation et la mesure de la performance de la BDM nous avons fait apparaître la méthodologie utilisée par les contrôleurs de gestions pour mesurer la performance des agences.

Dans la première section nous avons commencé par la présentation de l'organisme d'accueil qui est la BDM dans un petit récapitulatif de son histoire à son organigramme actuel.

Enfin dans la seconde section nous avons fait apparaître les outils qu'ils utilisent pour mesurer sa performance en passant par le tableau de compte de résultat qui est complété par l'analyse des ratios.

Chapitre IV :
Application de la
méthode DEA sur le
réseau d'agence de la
BDM

Section 1 : Détermination de l'efficacité des agences de la BDM par la méthode DEA.

Rappelons que l'application d'un modèle DEA sur un réseau d'agence requiert l'exécution des étapes principales suivantes :

- ✓ La sélection des DMU à évaluer ;
- ✓ Le choix du modèle à appliquer ;
- ✓ Le regroupement des agences en groupes homogènes.
- ✓ Le choix de l'approche retenue

1. La sélection des DMU et le choix du modèle :

Notre étude porte sur les 19 agences de la BDM sises à BAMAKO. Les dotations en ressources étant fixés par la direction générale (hors contrôle des agences), nous avons opté pour le modèle **orienté output à rendement d'échelle variable** de type **BCC** (Bankers Charnes, Cooper ; 1984). Pour cette orientation, le modèle DEA vise à maximiser les outputs pour un niveau donné d'inputs. Autrement dit, il indique de combien une agence peut augmenter ses outputs avec le même niveau d'inputs. Le choix du rendement d'échelle variable se justifie par le fait que toutes les agences n'opèrent pas à leur taille optimale et évoluent dans un environnement de concurrence imparfaite.

De ce fait, le modèle DEA appliqué est le suivant : **orientation output du modèle BCC**

Le programme dual :

$$\text{Max} (\phi, \lambda, SO, SI) \quad \phi + \varepsilon \sum SO + \varepsilon \sum SI$$

$$\begin{cases} \phi Yi - Y\lambda + SO = 0 \\ Xi - X\lambda - SI = 0 \\ \sum \lambda = 1 \\ \lambda, SO, SI > 0 \end{cases}$$

Ce programme linéaire maximise ϕ pour obtenir une augmentation proportionnelle de l'output.

De même, la DMU(i) est techniquement efficiente si et seulement si :

$$\begin{cases} \theta = 1 \\ \wedge \\ SO = 0 \text{ et } SI = 0 \end{cases}$$

2. Recherche de groupes d'agence homogène opérationnelle de la BDM.sa:

Dans cette étude, nous n'aurons pas à classer les agences par groupes homogènes car les agences sélectionnées sont toutes de Bamako, elles sont soumises aux mêmes contraintes environnementales et donc jugées comparables entre elles. Les agences retenues sont au nombre de dix-neuf (voir tableau n°4)

3. Choix de l'approche retenue et justification :

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour **l'approche d'intermédiation**. En effet, plusieurs auteurs (Elyasiani et Mehdian) considèrent que l'approche d'intermédiation est plus pertinente que l'approche de production pour les raisons suivantes :⁵³

- Tout d'abord, l'approche d'intermédiation englobe la totalité des coûts bancaires et n'exclut pas les charges d'intérêts. Ces dépenses constituent une part importante du coût total de la banque et leur élimination pourrait biaiser les résultats empiriques. Cette approche serait ainsi plus adaptée à l'estimation de l'efficacité des institutions financières dans leur ensemble.
- Par ailleurs, l'activité principale d'une institution financière étant la transformation des dépôts en crédits, il devient plus logique de considérer les dépôts comme input (approche d'intermédiation) que comme outputs (approche de production). En effet, les banques collectent les dépôts qui constituent une partie des fonds utilisés pour accorder des crédits et réaliser des investissements.
- Enfin, la dernière limite de l'approche de la production concerne la base de données nécessaire à son application. Cette base de données ne concerne que les banques dont le capital est inférieur à un milliard de dollars.

4. Identification des inputs et outputs :

Les inputs et outputs retenus selon l'approche d'intermédiation se présentent comme suit :

53. Ohene- Asare K., "nonparametric efficiency and productivity change measurement of banks with corporate social responsibilities : the case for Ghana", Royaume-uni, Coventry, PhD thesis, university of warwick, 2011

4.1 Les outputs :

Les outputs offerts par la banque de développement du mali sont classés en deux catégories :

- a) **Les Crédits à la Clientèle « CC »** : regroupant le total des crédits accordés aux particuliers, aux entreprises et aux autres établissements financiers.
- b) **Le PortefeuilleTitre « PT »** : Figure comme un poste à l'actif du bilan englobant les obligations et autres valeurs mobilières à revenu fixe ou variable.

Ces deux types d'outputs sont mesurés en unités monétaires, c'est-à-dire en Franc CFA et directement tirés du bilan trimestriel des agences de la banque.

4.2 Les inputs bancaires :

Les outputs cités ci-dessus sont produits grâce à la combinaison des facteurs de production, à savoir : le facteur travail « **L** », le facteur capital physique « **K** » et le facteur capital financier « **F** ».

Ces facteurs de production sont mesurés de la manière suivante :

L = Le nombre d'employés ;

K = Immobilisations nettes

F = Dépôts à vue à la clientèle + Dépôts d'épargne + Bons et comptes à termes et autres produits financiers + Autres sommes dues à la clientèle.

En somme, selon l'approche d'intermédiation, les outputs bancaires sont au nombre de deux : les crédits et les titres de placement. Ces outputs sont produits grâce à la combinaison de facteurs de production (inputs). Les inputs sont composés du facteur travail L, du facteur capital physique et du facteur capital financier.

5. Application de l'approche DEA sur les agences de Bamako

Après avoir traité les informations relatives aux différentes agences, nous avons obtenu à l'aide des logiciels DEAP version 2.1 et Win4Deap version 1.1.3 les scores d'efficacité présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°9: Résultat de l'analyse de l'efficacité des agences par la DEA

Agence	CRSTE	VRSTE	SCALE
A1	0.996	0.998	0.998 drs
A2	0.663	0.675	0.982drs
A3	0.854	0.863	0.989 drs
A4	0.738	0.747	0.989 drs
A5	0.725	0.756	0.959drs
A6	0.861	0.940	0.915drs
A7	0.819	0.919	0.891irs
A8	1.000	1.000	1.000 -
A9	0.744	0.818	0.910 drs
A10	0.611	0.612	1.000 -
A11	0.548	0.612	0.895 drs
A12	1.000	1.000	1.000 -
A13	0.686	1.000	0.686irs
A14	1.000	1.000	1.000 -
A15	0.980	0.985	0.995irs
A16	1.000	1.000	1.000 -
A17	0.583	0.605	0.963 drs
A18	1.000	1.000	1.000 -
A19	0.972	1.000	0.972irs
Moyenne	0.831	0.870	0.955

CRSTE: Constant Returns to Scale Technical Efficiency

VRSTE: Variable Returns to Scale Technical Efficiency

SCALE = ScaleEfficiency = CRSTE/VRSTE

SOURCE: SORTIE DE LOGICIEL

5.1. Signification des résultats du tableau :

Le tableau ci-dessus contient un résumé de l'analyse d'efficacité des agences :

La **première colonne** liste les 19 agences, identifiées par les numéros 1 à 19. La **deuxième colonne** contient les scores d'efficacité sous hypothèse de rendements d'échelle constants (CRSTE), qui correspond aussi à l'efficacité totale. Cette efficacité totale est décomposée en une mesure d'efficacité pure (efficacité sous hypothèse de rendements d'échelle variable –VRSTE– dans la **troisième colonne**) et en une mesure d'efficacité d'échelle (SCALE dans la quatrième.

La **dernière colonne** indique le type de rendements d'échelle (**IRS, DRS** ou un **tiret**) :

- les agences associées avec **IRS**⁵⁴ évoluent dans une situation de rendements d'échelle croissants (économies d'échelle) ;
- les agences associées avec **DRS**⁵⁵ évoluent dans une situation de rendements d'échelle décroissants (dés économies d'échelle) ;
- les agences associées avec un tiret évoluent dans une situation de rendements d'échelle constants ; elles opèrent à leur taille optimale.

En moyenne, les agences BDM de Bamako obtiennent les scores d'efficacité suivants :

- **83,10%** pour **CRSTE** : au total, les agences peuvent augmenter tous leurs outputs de **16,9%** avec le même niveau d'inputs.
- **87%** pour **VRSTE** : une meilleure gestion des agences permettra d'augmenter les outputs de **13%** tout en consommant le même niveau d'inputs.
- **95,5%** pour **SCALE** : en ajustant leur taille, les agences peuvent augmenter leurs outputs de **4,5%** avec le même niveau d'inputs.

54. IRS :IncreasingReturns to Scale

55. DRS:DecreasingReturns to Scale

5.2. Analyse de l'efficacité d'une agence par la méthode DEA : exemple de l'agence de Yirimadio (agence n°3)

Results for firm: 3

Technical efficiency = 0.863

Scale efficiency = 0.989 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

Tableau n°10: l'analyse de l'efficacité de l'agence de yirimadio A3

Variable	original Value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1386.000	219.730	0.000	1605.730
output 2	1003.000	159.011	0.000	1162.011
input 1	22.000	0.000	-5.995	16.005
input 2	304.000	0.000	0.000	304.000
input 3	1972.000	0.000	-94.273	1877.727

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

16 0.838

12 0.117

14 0.046

SOURCE: SORTIE DE LOGICIEL

Dans le tableau ci-dessus :

- ❖ la première colonne de la matrice rappelle les valeurs d'origine des variables *outputs* et *inputs*(« *original value*»);
- ❖ la seconde colonne de la matrice contient les mouvements que les agences inefficaces doivent effectuer pour se situer sur la frontière d'efficacité (« *radial movement*»);

- ❖ la troisième colonne de la matrice représente les mouvements additionnels que les agences situées sur un segment de la frontière parallèle aux axes doivent effectuer pour devenir efficaces (« *slack movement* ») ;
- ❖ la quatrième colonne de la matrice contient les valeurs des variables qui permettent aux agences d'être efficaces (« *projected value* »); ces valeurs projetées prennent en compte non seulement les mouvements radiaux mais également les mouvements *slacks*;
- ❖ finalement, les pairs sont listés ; chaque pair est identifié par son numéro ; un poids (« *lambda weight* ») est associé à chaque pair ; ce poids représente l'importance relative de ce pair au sein du groupe de pairs identifiés

5.3.L'interprétation des résultats de l'agence 3 :

L'agence 3 affiche une efficacité pure de **86,3%** et une efficacité d'échelle de **98,9%**. Elle évolue dans une situation de rendements d'échelle décroissants (DRS). En améliorant la gestion de l'agence, les outputs peuvent être augmentés de **13,7%** ; et en ajustant sa taille, la production d'outputs peut être améliorée de **1,1%**.

Les valeurs d'origine des variables sont rappelées dans le tableau : l'agence 3 octroi **1386** M.FCFA et détient une valeur en portefeuille titre de **1003** M.FCFA en utilisant **22** M.FCFA comme frais du personnel, **304** M.FCFA comme immobilisation nettes et **1972** M.FCFA en tant que somme des dépôts.

Cependant, selon la méthode DEA, l'agence 3 pourrait, avec la même quantité d'inputs, augmenter ses outputs: **1605,73** crédits à la place de **1386** M.FCFA; **1162,011** en portefeuilles titres au lieu de **1003** M.FCFA (cf. colonne « *projected value* »).

Ainsi, pour améliorer sa performance, l'agence 3 doit analyser les pratiques des agences **16**, **12**, et **14**, qui sont identifiées comme ses pairs de référence. Pour être un pair (ou un *benchmark*), une agence doit avoir une efficacité pure de **100%**. Idéalement, l'agence 3 devrait analyser les « *best practice* » d'une agence virtuelle formée par **83,8%** de l'agence **16**, de **11,7%** de l'agence **12** et de **4,6%** de l'agence **14**. Comme une telle agence virtuelle n'existe pas, l'agence 3 devrait concentrer son analyse de *best practice* sur l'agence présentant la valeur lambda la plus élevée, dans ce cas l'agence **16**.

Section 2 : Comparaison entre les résultats de la méthode classique et ceux de la méthode DEA

Dans ce qui suit, nous allons confronter le classement des 19 agences de Bamako fait par les contrôleurs de gestion de la BDM au second trimestre de l'an 2015 et celui de la méthode DEA à la même période. Ensuite nous allons analyser une agence déterminée efficiente par les ratios et inefficente selon la méthode DEA.

Tableau n°11 : Classement des agences BDM de Bamako

Selon VRSTE (DEA)		Selon les ratios	
Rang	Agence	Rang	Agence
1	A8	1	A12
2	A12	2	A7
3	A14	3	A17
4	A13	4	A15
5	A16	5	A13
6	A19	6	A19
7	A18	7	A11
8	A1	8	A1
9	A15	9	A14
10	A6	10	A3
11	A7	11	A16
12	A3	12	A4
13	A9	13	A18
14	A5	14	A5
15	A4	15	A10
16	A2	16	A2
17	A10	17	A6
18	A11	18	A8
19	A17	19	A15

Source : Elaborer par nos soins à base du tableau n°9 et du rapport interne de la BDM S.A

1. Diagnostics du résultat d'une agence efficiente par les ratios et inefficente par la DEA

D'abord, nous allons analyser cette agence en faisant appel à des ratios d'activités utilisés au sein de la BDM, ensuite nous allons essayer d'être plus précis sur les inputs consommés et les outputs produits à la lumière des résultats de notre approche DEA tout en expliquant l'origine de l'inefficience de cette agence. Enfin, nous allons présenter une solution palliative à cette situation à l'aide de la méthode DEA qui permet d'identifier les agences benchmarks pour cette agence, à défaut d'une agence réelle, l'approche permet également de définir une agence virtuelle qui n'est que la combinaison d'un ensemble d'agences efficientes.

1.1 Résultat de l'analyse de l'agence A17 par ratios :

D'après les contrôleurs de gestion de la BDM, l'agence A17 est considérée comme étant performante. Globalement, les objectifs fixés par la banque en termes d'octroi de crédit et de PNB ont été atteints par cette agence ; en effet, les prévisions du tableau de bord annonçaient une augmentation de 1,5% sur le total des crédits accordés et une augmentation de 1% pour le PNB sur la période. Toutefois, cette dernière a réalisé une augmentation de 2% sur le total des crédits accordés et de 1,6% sur le PNB. Également sa qualité de portefeuille est considérée comme relativement bonne avec un ratio de 3%.

En somme, cette agence est considérée comme performante au sein de la BDM et classée parmi les 5 premières agences de Bamako, or l'analyse DEA marque cette agence comme inefficente. Ceci montre encore les limites des outils classiques.

1.2 Analyse de l'agence A17 par la méthode DEA

Results for firm: 17

Technical efficiency = 0.605

Scale efficiency = 0.963 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

Tableau n°12: l'analyse de l'efficience de l'agence A17

Variable	Original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1001.000		0.000	1653.345
output 2	699.000	652.345	0.000	1154.534
input 1	34.000	455.534	-2.369	31.631
input 2	312.000	0.000	-4.862	307.138
input 3	2280.000	0.000	-435.364	1844.636
		0.000		

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

12 0.179

16 0.821

SOURCE: SORTIE DE LOGICIEL

L'agence A17 affiche un score d'efficience technique de 60,5% sous le modèle BCC, soit une inefficience d'échelle estimée à 39,5%. Cette inefficience est due à un rendement d'échelle décroissant expliqué par une surconsommation des frais de personnel à hauteur de 2,369 MFCFA, des immobilisations a hauteur 4,862 M.FCFA et des dépôts pour un montant de 435,364 M.FCFA.

Chapitre IV : Application de la méthode DEA sur le réseau d'agence de la BDM

Il est clair que cette insuffisance est due à une faible activité d'octroi de crédit, pour y faire face, l'agence A17 doit procéder à l'encouragement de certains produits rentables à court terme et ayant pour caractéristique un taux d'intérêt élevé tel que le crédit d'exploitation accordé à la clientèle commerciale sans toutefois négliger la prestation de service.

Par ailleurs, cette agence souffre d'une inefficience technique à laquelle elle doit faire face en augmentant ses outputs (total crédit et total portefeuille titre) avec les quantités suivantes (652,345 ; et 455,534) tout en gardant le même niveau d'input(cf. colonne Projected value).

Pour ce faire, l'agence A17 doit s'inspirer des pratiques managériales exercées au niveau des agences efficaces identifiées comme benchmarks par la méthode DEA. En effet, une agence benchmarks n'existe pas, c'est plutôt une combinaison des meilleures agences identifiées par l'approche DEA. Les agences benchmarks de l'agence A17 sont : A12 (17,9%) et A16 (82,1%).

En définitif, Les valeurs projetées (voir le tableau n° ci-dessus) permettent la prise de décision par les responsables en terme de fixation de nouveaux objectifs pour l'exercice suivant et l'allocation des budgets.

L'approche DEA ne produit pas des résultats contradictoires aux ratios d'activités, ils sont plutôt complémentaires et apportent plus de précision.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre qui parle de l'application de la méthode DEA sur le réseau d'agence de la BDM.S.A, nous constatons que la DEA est un excellent outil de mesure de la performance des agences bancaires car en plus de la mesure de l'efficacité elle permet également de faire ressortir les exemples à suivre pour chaque agence afin d'être à mesure d'améliorer sa performance.

Dans une première section nous avons tenté de déterminer l'efficacité des 19 agences de Bamako, avec la sélection des centres de prise de décision (DMU), le choix du modèle et de l'approche retenue, l'identification des inputs et outputs dans un premier temps et l'application de la méthode à l'aide des logiciels DEAP version 2.1 et Win4Deap version 1.1.3 dans la seconde.

Enfin dans la seconde section nous avons fait une comparaison des résultats de la méthode DEA et de la méthode classique en faisant apparaître une classification selon chaque méthode et une confrontation d'une agence jugée efficace par l'une et inefficace par l'autre méthode.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Les banques soumises davantage aux exigences des processus de globalisation et d'intensification de la concurrence opérant dans un environnement incertain, sont impérativement amenées à améliorer leur performance et renforcer leur compétitivité afin de préserver leur pérennité. Les banques maliennes, avec la libéralisation financière engagée, n'échappent pas à cette réalité et se trouvent dans l'obligation de se focaliser sur l'amélioration de leur performance et plus particulièrement de leur efficience.

L'enjeu de ce mémoire se situe dans la mesure de la performance des agences bancaires. Cette mesure n'est que la représentation d'un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité ; néanmoins, nous ne pouvons parler de mesure de la performance sans faire la description des différents concepts qui la constitue. En effet, l'activité bancaire est dite efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs prédéfinis ; elle est dite efficiente si elle atteint les objectifs prédéfinis mais au moindre coût ; et enfin, elle est jugée pertinente si tous les objectifs convergent vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de la banque. En somme, la performance est appréciée par la pertinence des moyens alloués, par l'efficacité qui renvoie à l'atteinte des objectifs et par l'efficience qui exprime la bonne utilisation des ressources.

Cependant, avec l'utilisation des outils classiques de mesure de la performance, les évaluations menées par les banques ne prennent en considération que le critère d'efficacité en mesurant le taux de réalisation des objectifs de chaque agence au détriment du critère de l'efficience qui est très souvent négligé. Plusieurs agences bancaires ont donc été considérées comme étant efficaces vu que l'efficacité était l'objectif principal des dirigeants de banques. Mais avec la concurrence accrue et la volonté d'accroître leur part de marché, le besoin de l'efficience devient une norme. De ce fait, pour une appréciation juste de leur performance, les banques optent pour une analyse multicritère de leur performance proposé par la méthode DEA à l'inverse de l'analyse monocritère des méthodes traditionnelles. En effet ces outils classiques permettent la mesure de la performance mais ne peuvent converger vers un but d'amélioration de cette dernière. Tandis que la méthode DEA propose un outil de mesure alternatif qui, par le calcul d'un score d'efficience, permet de distinguer les agences efficientes des agences inefficientes, mais également d'identifier les variables sur lesquels il faut agir pour améliorer sa performance.

Conclusion générale

Nous nous sommes donc servis de cette méthode pour mesurer de la performance des agences BDM de Bamako, répondant ainsi à notre problématique centrale.

L'analyse a ainsi été portée sur les 19 agences de la BDM.S. Adans la ville de Bamako, il y'a pas eu lieu de faire un regroupement homogène des agences car nous estimons que ces agences sont soumises aux mêmes contraintes environnementales, et ensuite nous avons opté pour le modèle DEA BCC orienté outputs visant à maximiser les outputs pour un niveau d'inputs donné. Après la mise en application du modèle DEA choisi à l'aide des logiciels DEAP version 2.1 et Win4Deap version 1.1.3, les résultats apparus étaient les suivants : En moyenne, et en gardant le même niveau d'inputs, les agences de Bamako peuvent augmenter tous leurs outputs de **16,9%** ; une meilleure **gestion** leur permettra d'augmenter les outputs de **13%** ; et en ajustant leur **taille**, ces dernières peuvent augmenter leurs outputs de **4,5%**.

La comparaison des performances des agences révèle que les outputs généralement produits sont insuffisants, les agences inefficaces doivent donc se référer à leurs pairs « Peer » (benchmark) c'est-à-dire prendre comme référence les pratiques de ces agences pour l'amélioration de leurs performances. En effet, les agences (A16 ; A12 et A14) ont fait office de benchmark à plusieurs reprises.

Donc du point de vue de directeurs d'agences, nous soulignons que les résultats obtenus permettent à chaque agence de se positionner par rapport aux meilleures pratiques observées étant donné que les contraintes d'environnement et la dotation en ressources sont décidées par la direction générale. La performance obtenue par les meilleures pratiques pourra être visée comme valeur cible à atteindre ; donc chaque directeur d'agence peut évaluer l'effort qui lui reste à fournir pour atteindre la cible. La méthode d'enveloppement de données répond donc plus efficacement aux exigences de la performance bancaire.

Comme réponse à notre deuxième hypothèse, nous pouvons affirmer que les limites de notre approche sont de deux ordres. D'un point de vue méthodologique, l'application de la DEA nécessite la détention d'une base de données au sein de la Direction Générale de la BDM et d'un point de vue empirique, cette application nécessite plus de temps pour le calcul des scores d'efficacité c'est-à-dire que le temps utilisé pour son application est plus important par rapport aux simples enregistrements des comptes de résultat.

Par ailleurs, notre étude aurait été plus complète si les informations relatives à l'ensemble des agences de la BDM étaient disponibles dans le système d'information de la

Conclusion générale

banque. Mais on a dû faire face à la confidentialité de certaines informations. Nous citerons à titre d'exemple le nombre de dossier de crédit traité et la surface de chaque agence.

Pour conclure, il est important de relever les autres extensions de l'approche qui peuvent être envisagées. En effet, la méthode d'enveloppement des données qui a fait l'objet de plusieurs études récentes dans divers domaines, s'est avérée être un important outil de mesure de la performance dans le secteur des services ; ce qui en fait une méthode de choix afin d'évaluer des projets, des clients de la banque et de tester l'efficacité du personnel de la banque.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages

- ALLEN L., ANOOP R., « operational efficiency in banking : an international comparison » journal of banking & finance, 1996, vol.20, issue 4.
- ANTHONY R.N DEARDEN J, “Management control systems”, Illinois, Richard D, Irwin, Homewood, 1976
- BADILLO P Y.,et PARADI J C., «La méthode DEA-Analyse des performances », France ; 1999,
- BARABEL. M ET MEIER.O « Manager », Paris, Dunod, 2006
- BAYED M., « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management,1992
- BIGOT E.C, BOUET D et GALLIAN J.L « Le contrôle de gestion bancaire », revue-banque, 2013, numéro 765
- BESCOS P.L., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLEAU G., GIRAUD F., LEVRILLE -- ANGER V., « contrôle de gestion et management », Paris, Montchrestien,4^{ème} édition, 1997
- COELLI T., PRASADA ROA D S.,O’DONNELL C J et BATTESE G E., « an introduction to efficiency and productivity analysis »New York, springer edition,2^{ème} edition 2005,
- COLASSE B., « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit » Paris, economica, 2eme édition, 2009
- DE LA VILLARMOIS O., « le concept de la performance et sa mesure : un état de l’art »,2001,centre Lillois d’analyse et de recherche sur l’évolution des entreprises UPRESA,CNRS 8020,
- DORIATHB., ET GOUJETC., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Paris dunod, 2eme édition,2005
- ERFI, Université de Montpellier I, « Initiation à la gestion », Paris, Edition Eyrolls, 1991,
- FABRE P., & THOMAS C., « management et contrôle de gestion »paris, dunod, DSCG 3,2007.
- FARE,R. ;GROSSKOPF, S., &LOVELL,K,C,A “the measurement of efficiency of production”. Kluwer AcademicPublishers. Boston 1985.
- GIRAUD F., SAULPICO, NAULLEAU G., DELMOND M.H., ET BESCOS P.L., « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Paris, gualino éditeur, 2002,
- GONSARD H., & GONSARD B., « l’efficience coût et l’efficience profit des établissements de crédit français depuis 1993 » bulletin de la commission bancaire n° 20, pdf.

Bibliographie

- HUBRECHT A., DIETSCH M., GUERRA F., « Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA » Cahier du FARGO n° 1050602, Juin 2005
- HUBRECHTA., DIETSCHFM., GUERRAF., « Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA » Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 2, France, juin 2005,
- HUGUENIN J M « Data Envelopment Analysis (DEA) un guide pédagogique à l'intention des décideurs dans le secteur public » IDHEAP, Lausanne, 2013
- JOHNSON G., & SCHOOLS K., « exploring corporate strategy, texts and cases » New York, prentice hall, 1997,
- KALIKA M., « structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Paris, economica, gestion politique générale finance et marketing, 1995
- LALLE B., « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Paris, ERREUR PERIMES Ed Comptables Malesherbes **1992**,
- LEROY M., LOCHARD J., « le tableau de bord au service de l'entreprise », Paris, Editions d'Organisation, 1998
- LORINO.P, « Méthode et pratiques de la performance, le guide du pilotage », paris, édition d'organisation, 1996
- LONING H., « Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre » Paris, DUNOD, 2^oEd, 2003
- MORSAIN M-A « Dictionnaire du mangement stratégique », Paris, Edition Belin, 1998
- NAULLEAU.G ET ROUACH.M « Contrôle de gestion et stratégie dans la banque », paris, Banque éditeur, 2001
- NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., et SAULPIC O., « contrôle de gestion et pilotage de la performance », paris, gualino édition, 2006.
- PAYETTE A., « Efficacité des gestionnaires et des organisations », canada, presse de l'université de québec, 1998.
- ROUACH M., et NAULLEAU G., « contrôle de gestion bancaire & direction financière », paris, R B édition, 6^{ème} édition, 2012
- SEIFORD LM., et THRALL RM., “recent developments in DEA : the mathematical programming approach to frontier analysis” J econometrics 4,

Bibliographie

Les articles et revues

- « Comment accroître les performances par un meilleur management », pangloss, n° 35, mai 2004, www.clubpangloss.org/pangloss/pub/rapports/doc/mp2004
- TOUHAMI A. et SANAE S. (2009) : « Efficience et productivité des banques commerciales marocaines : approche non paramétrique », workingpaper, n° 466, p.6. In : http://www.erf.org.eg/CMS/uploads/pdf/1224070615_FINC_Abdelkhalek_Solhi.pdf
- VEROTTI, G, Les économies d'échelle : du concept à l'application, le secteur bancaire suisse, cahier de recherche HEC Genève 2000. en ligne <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5848>.
- la commission bancaire de l'Afrique centrale (2007) : « les déterminants de l'efficacité des banques commerciales de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale ». In : <https://www.beqc.int/download/efbcom.PDF>
- LAURENT F. CAVAGNAC ET FABIENNE VILLESEQUE-DUBUS, « L'apport de la méthode DEA au pilotage de la performance des centres de coût ; l'exemple de la logistique amont », finance contrôle stratégie (en ligne) 17-3/2014, mis en ligne le 31 octobre 2014, consulté le 15 juillet 2017. URL : <https://fcs.revues.org/1536> ; DOI : 10.4000/gcs.1536

Mémoires et thèses

- KANIT G., « Elaboration d'un tableau de bord prospectif » Mémoire Magistère, batna, Université de Batna, 2002
- KALAM I. et MOUSSADDAD M., « le contrôle de gestion dans le secteur bancaire », Master ingénierie commerciale et marketing 2012-2014,
- OHENE- ASARE K., "nonparametric efficiency and productivity change measurement of banks with corporate social responsibilities : the case for Ghana", Royaume-uni, Coventry, PhD thesis, university of warwick, 2011

Sites internet

- <http://www.controledegestion.net/perspectives/budget-base-zero.htm>
- <http://www.toutpourmanager.com/dossier-methode-abc-abm-%E2%80%93-elements-essentiels-pour-comprendre-la-methode.htmls>
- <http://www.piloter.org>

ANNEXES

Annexes

Annexe n°1: l'efficience des 19 agences

Results from DEAP Version 2.1

Instruction file = \$\$TEMP\$\$\INS

Data file = \$\$TEMP\$\$\DTA

Output orientated DEA

Scale assumption: VRS

Slacks calculated using multi-stage method

EFFICIENCY SUMMARY:

firm	crste	vrste	scale
1	0.996	0.998	0.998 drs
2	0.663	0.675	0.982 drs
3	0.854	0.863	0.989 drs
4	0.738	0.747	0.989 drs
5	0.725	0.756	0.959 drs
6	0.861	0.940	0.915 drs
7	0.819	0.919	0.891 irs
8	1.000	1.000	1.000 -
9	0.744	0.818	0.910 drs
10	0.611	0.612	1.000 -
11	0.548	0.612	0.895 drs
12	1.000	1.000	1.000 -
13	0.686	1.000	0.686 irs
14	1.000	1.000	1.000 -
15	0.980	0.985	0.995 irs
16	1.000	1.000	1.000 -
17	0.583	0.605	0.963 drs
18	1.000	1.000	1.000 -
19	0.972	1.000	0.972 irs

Mean 0.831 0.870 0.955

Note: crste = technical efficiency from CRS DEA

vrste = technical efficiency from VRS DEA

scale = scale efficiency = crste/vrste

source: sortie de logiciel

Note also that all subsequent tables refer to VRS result

Annexes

Annexe n°2: Présentation l'efficience agence par agence

- **L'efficience de l'agence A1**

Results for firm: 1

Technical efficiency = 0.998

Scale efficiency = 0.998 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1600.000	3.048	0.000	1603.048
output 2	878.000	1.673	0.000	879.673
input 1	30.500	0.000	-1.314	29.186
input 2	230.000	0.000	0.000	230.000
input 3	2300.000	0.000	-224.674	2075.326

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

8 0.114

14 0.857

16 0.029

source: sortie de logiciel

- **L'efficience de l'agence A2**

Results for firm: 2

Technical efficiency = 0.675

Scale efficiency = 0.982 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1298.000	624.997	0.000	1922.997
output 2	693.350	333.853	0.000	1027.203
input 1	48.000	0.000	-19.236	28.764
input 2	301.000	0.000	0.000	301.000
input 3	1898.000	0.000	-157.059	1740.941

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

14 0.045

16 0.489

12 0.465

source: sortie de logiciel

Annexes

- **L'efficience de l'agence A3**

Results for firm: 3

Technical efficiency = 0.863

Scale efficiency = 0.989 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1386.000	219.730	0.000	1605.730
output 2	1003.000	159.011	0.000	1162.011
input 1	22.000	0.000	-5.995	16.005
input 2	304.000	0.000	0.000	304.000
input 3	1972.000	0.000	-94.273	1877.727

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

16 0.838

12 0.117

14 0.046

source: sortie de logiciel

- **L'efficience de l'agence A4**

Results for firm: 4

Technical efficiency = 0.747

Scale efficiency = 0.989 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1590.000	539.796	0.000	2129.796
output 2	700.000	237.646	0.000	937.646
input 1	26.000	0.000	0.000	26.000
input 2	310.000	0.000	-6.168	303.832
input 3	2003.000	0.000	-338.827	1664.173

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

12 0.660

18 0.094

16 0.245

source: sortie de logiciel

Annexes

- **L'efficience de l'agence A5**

Results for firm: 5

Technical efficiency = 0.756

Scale efficiency = 0.959 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	Projected value
output 1	1700.000	547.901	0.000	2247.901
output 2	678.000	218.516	0.000	896.516
input 1	29.700	0.000	-4.191	25.509
input 2	300.000	0.000	0.000	300.000
input 3	2400.000	0.000	-806.390	1593.610

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

12 0.829

16 0.153

14 0.018

source: sortie de logiciel

- **L'efficience de l'agence A6**

Results for firm: 6

Technical efficiency = 0.940

Scale efficiency = 0.915 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1900.000	120.546	0.000	2020.546
output 2	920.000	58.370	0.000	978.370
input 1	35.000	0.000	-7.298	27.702
input 2	298.000	0.000	0.000	298.000
input 3	2470.000	0.000	-763.843	1706.157

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

14 0.072

12 0.567

16 0.362

source: sortie de logiciel

Annexes

- **L'efficience de l'agence A7**

Results for firm: 7

Technical efficiency = 0.919

Scale efficiency = 0.891 (irs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	radialmovement	slack movement	projected value
output 1	1118.000	98.195	1097.912	2314.107
output 2	803.000	0.000	0.000	873.528
input 1	34.000	0.000	-9.122	24.878
input 2	305.000	0.000	-4.179	300.821
input 3	1560.000		0.000	1560.000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

16 0.094

12 0.906

source: sortie de logiciel

- **L'efficience de l'agence A8**

Results for firm: 8

Technical efficiency = 1.000

Scale efficiency = 1.000 (crs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	900.000	0.000	0.000	900.000
output 2	978.000	0.000	0.000	978.000
input 1	31.800	0.000	0.000	31.800
input 2	225.000	0.000	0.000	225.000
input 3	1930.000	0.000	0.000	1930.000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

8 1.00

source: sortie de logiciel

- **L'efficience de l'agence A9**

Results for firm: 9

Technical efficiency = 0.818

Scale efficiency = 0.910 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

Annexes

variable		original value	radial movement	Slack movement	projected value
output	1	1603.000	355.949	0.000	1958.949
output	2	838.400	186.168	0.000	1024.568
input	1	42.000	0.000	-13.493	28.507
input	2	330.000	0.000	-25.783	304.217
input	3	1980.000	0.000	-267.009	1712.991

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

source: sortie de logiciel

16 0.485

12 0.515

- **L'efficience de l'agence A10**

Results for firm: 10

Technical efficiency = 0.612

Scale efficiency = 1.000 (crs)

PROJECTION SUMMARY:

variable		original value	radial movement	Slack movement	projected value
output	1	815.000	517.519	60.910	1393.429
output	2	724.000	459.735	0.000	1183.735
input	1	33.100	0.000	-0.046	33.054
input	2	295.000	0.000	0.000	295.000
input	3	2200.000	0.000	-282.545	1917.455

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

source: sortie de logiciel

16 0.836

8 0.164

- **L'efficience de l'agence A11**

Results for firm: 11

Technical efficiency = 0.612

Scale efficiency = 0.895 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

variable		original value	Radial movement	slack movement	projected value
output	1	938.000	594.653	0.000	1532.653
output	2	738.000	467.861	0.000	1205.861
input	1	59.000	0.000	-26.136	32.864
input	2	350.000	0.000	-41.708	308.292
input	3	2120.000	0.000	-223.373	1896.627

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

source: sortie de logiciel

16 0.953

12 0.047

- **L'efficience de l'agence A12**

Results for firm: 12

Technical efficiency = 1.000

Scale efficiency = 1.000 (crs)

PROJECTION SUMMARY:

Annexes

variable	original value	radial movement	slack movement	projected value
output 1	2400.000	0.000	0.000	2400.000
output 2	837.000	0.000	0.000	837.000
input 1	24.000	0.000	0.000	24.000
input 2	300.000	0.000	0.000	300.000
input 3	1523.000	0.000	0.000	1523.000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
12 1.000

source: sortie de logiciel

- **L'efficience de l'agence A13**

Results for firm: 13

Technical efficiency = 1.000

Scale efficiency = 0.686 (irs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1200.000	0.000	0.000	1200.000
output 2	623.000	0.000	0.000	623.000
input 1	22.000	0.000	0.000	22.000
input 2	302.000	0.000	0.000	302.000
input 3	1920.000	0.000	0.000	1920.000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
13 1.000

source: sortie de logiciel

- **L'efficience de l'agence A14**

Results for firm: 14

Technical efficiency = 1.000

Scale efficiency = 1.000 (crs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1700.000	0.000	0.000	1700.000
output 2	855.000	0.000	0.000	855.000
input 1	28.700	0.000	0.000	28.700
input 2	228.000	0.000	0.000	228.000
input 3	2100.000	0.000	0.000	2100.000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight
14 1.000

source: sortie de logiciel

- **L'efficience de l'agence A15**

Results for firm: 15

Technical efficiency = 0.985

Scale efficiency = 0.995 (irs)

PROJECTION SUMMARY:

Annexes

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	860.000	13.491	651.248	1524.738
output 2	1108.000	17.381	0.000	1125.381
input 1	30.000	0.000	0.000	30.000
input 2	306.000	0.000	0.000	306.000
input 3	2500.000	0.000	-577.246	1922.754

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

source: sortie de logiciel

19 0.208
18 0.128
16 0.664

- **L'efficience de l'agence A16**

Results for firm: 16

Technical efficiency = 1.000

Scale efficiency = 1.000 (crs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	Radial movement	slack movement	projected value
output 1	1490.000	0.000	0.000	1490.000
output 2	1224.000	0.000	0.000	1224.000
input 1	33.300	0.000	0.000	33.300
input 2	308.700	0.000	0.000	308.700
input 3	1915.000	0.000	0.000	1915.000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

source: sortie de logiciel

16 1.000

- **L'efficience de l'agence A17**

Results for firm: 17

Technical efficiency = 0.605

Scale efficiency = 0.963 (drs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	radial movement	Slack movement	projected value
output 1	1001.000	652.345	0.000	1653.345
output 2	699.000	455.534	0.000	1154.534
input 1	34.000	0.000	-2.369	31.631
input 2	312.000	0.000	-4.862	307.138
input 3	2280.000	0.000	-435.364	1844.636

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

source: sortie de logiciel

12 0.179
16 0.821

Annexes

- **L'efficience de l'agence A18**

Results for firm: 18

Technical efficiency = 1.000

Scale efficiency = 1.000 (crs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	radial movement	slack movement	projected value
output 1	1903.000	0.000	0.000	1903.000
output 2	897.000	0.000	0.000	897.000
input 1	21.000	0.000	0.000	21.000
input 2	318.000	0.000	0.000	318.000
input 3	2000.000	0.000	0.000	2000.000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

source: sortie de logiciel

18 1.000

- **L'efficience de l'agence A19**

Results for firm: 19

Technical efficiency = 1.000

Scale efficiency = 0.972 (irs)

PROJECTION SUMMARY:

variable	original value	radial movement	slack movement	projected value
output 1	1403.000	0.000	0.000	1403.000
output 2	951.000	0.000	0.000	951.000
input 1	25.000	0.000	0.000	25.000
input 2	290.000	0.000	0.000	290.000
input 3	1900.000	0.000	0.000	1900.000

LISTING OF PEERS:

peer lambda weight

source: sortie de logiciel

19 1.000

Annexes

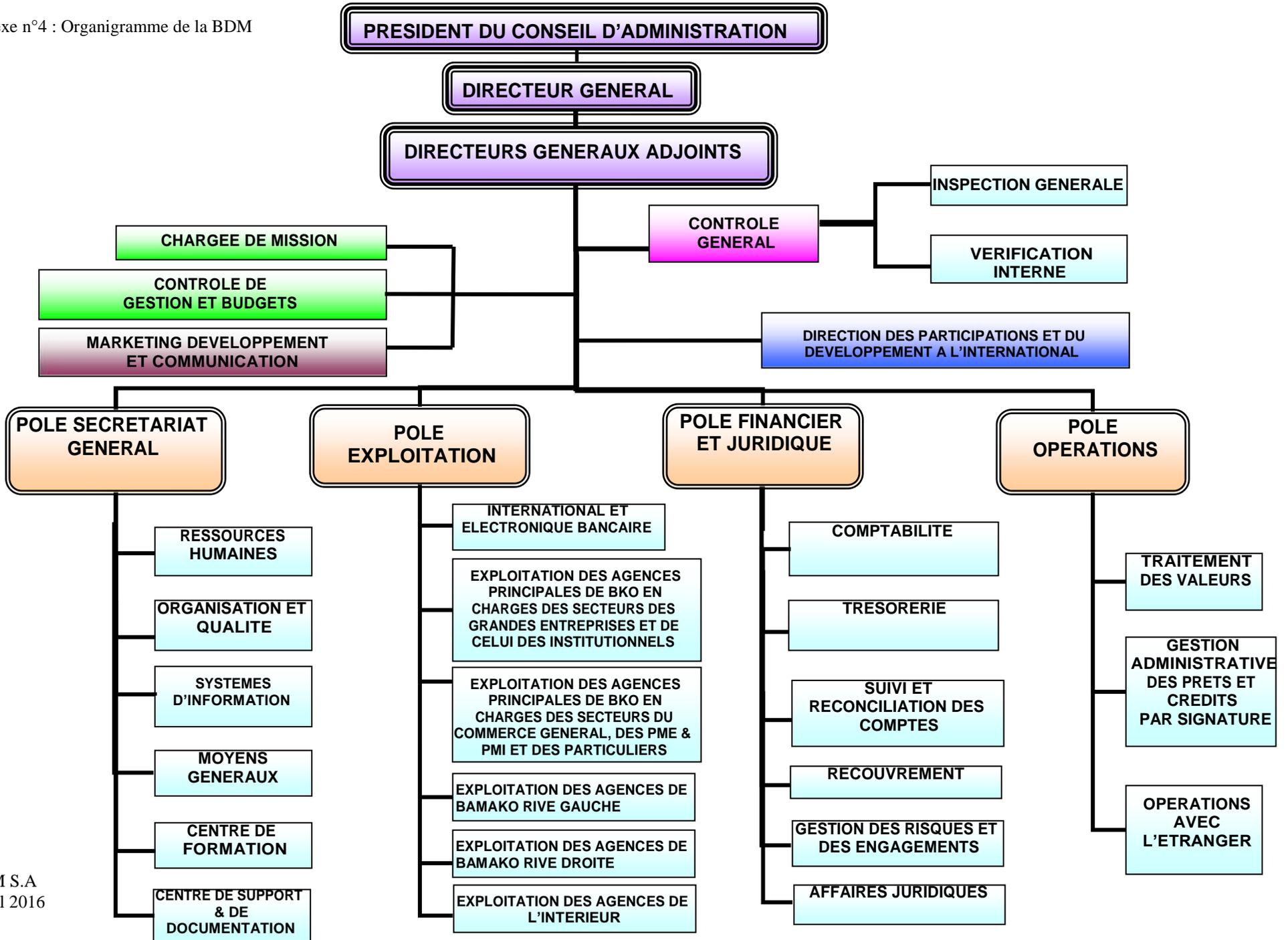
Annexe n°3: Classement des agences BDM de Bamako

Selon les ratios	
Rang	Agence
1	A12
2	A7
3	A17
4	A15
5	A13
6	A19
7	A11
8	A1
9	A14
10	A3
11	A16
12	A4
13	A18
14	A5
15	A10
16	A2
17	A6
18	A8
19	A15

Source: BDM.sa (rapport interne)

ORGANIGRAMME DE LA BDM S.A. - JUILLET 2016

Annexe n°4 : Organigramme de la BDM



111

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des sigles et abréviation	i
Introduction Générale ¹	
Chapitre introductif : Généralité sur le contrôle de gestion	5
Introduction	5
Section 1 : Concept du contrôle de gestion	6
1.1. Définition du contrôle de gestion	6
1.2. L'origine du contrôle de gestion	6
1.3. Le processus du contrôle de gestion	7
1.4. Les piliers du contrôle de gestion	8
1.4.1. Les Objectifs	9
1.4.2. Les Moyens	9
1.4.3. Les Résultats	9
1.5. Les objectifs du contrôle de gestion	10
1.5.1. La mesure de performance	10
1.5.2. La mise au point de systèmes de pilotage	11
1.6. Les missions du contrôle de gestion	11
Section 2 : Le contrôle de gestion bancaire	13
2.1 Définition du contrôle de gestion bancaire	13
2.2. Les Spécificités de l'activité bancaire	13
2.3. Impacts sur le Contrôle de gestion	14
2.3.1 La définition des produits bancaires	14
2.3.2. Le contrôle de gestion multidimensionnel	14
2.3.3. Le contrôle des risques	14

Table des matières

2.4. Les aspects méthodologiques du contrôle de gestion bancaire	15
2.4.1. Les objectifs du contrôle de gestion	15
2.4.2. Les cadres d'analyses	15
2.4.2.1. L'organigramme hiérarchique	15
2.4.2.2. Les centres de responsabilité dans le milieu bancaire	15
2.4.2.3. Le système d'information de gestion	16
2.5. Les fonctions et outils du contrôle de gestion	16
2.5.1. Les fonctions	16
2.5.1.1. Analyse des coûts	16
2.5.1.2. Analyse de la rentabilité	17
2.5.2. Les outils du contrôle de gestion	17
2.5.2.1. Le plan	17
2.5.2.1.1. La démarche stratégique	18
2.5.2.1.2. Le plan opérationnel	18
2.5.2.2. Les tableaux de bord	18
2.5.2.3. Les reportings	19
2.5.2.3.1. La Gestion budgétaire	19
2.5.2.3.2. Le contrôle interne	19
Conclusion	20
Chapitre I : Aspect conceptuel de la performance	21
Introduction	21
Section 1 : Notions essentielles sur la performance	22
1.1. Etymologie de la performance	22
1.2. Les ambiguïtés de la notion de la performance	22
1.3. Les dimensions de la performance	23
1.4. Les critères de la performance	24
1.4.1. Concept d'efficacité	24
1.4.2. Concept d'efficience	25

Table des matières

1.4.3. La distinction entre efficacité et efficience	26
1.4.4. Le concept de pertinence	28
Section 2 : Typologie et mesure de la performance	29
2.1. Typologie de la performance	29
2.1.1. La performance unidimensionnelle	29
2.1.2. La performance multidimensionnelle	29
2.1.2.1. La performance économique	30
2.1.2.2. La performance technique	30
2.1.2.3. La performance organisationnelle	31
2.1.2.4. La performance commerciale	31
2.1.2.5. La performance managériale	32
2.1.2.6. La performance stratégique	32
2.1.2.7. La performance sociale	33
2.2. Mesure de la performance	34
2.2.1. Les principes de mesure de la performance	35
2.2.1.1. Principe de pertinence	35
2.2.1.2. Principe de contrôlabilité	35
2.2.1.3. Principe de simplicité et de lisibilité	35
2.2.1.4. Principe de sélectivité	35
2.2.2. Les objectifs de la mesure de la performance	36
2.2.3. Difficulté de mesure de la performance	36
2.2.4. Les enjeux de mesure de la performance	37
Conclusion	38

Table des matières

Chapitre II : Outils de mesure de la performance	39
Introduction	39
Section 1 : Principaux outils de mesure de la performance	40
1. Outils traditionnels de mesure de la performance	40
1.1 Le bilan bancaire	40
1.2. Le hors bilan	41
1.3. Le tableau des comptes de résultat	41
13.1. Les éléments constitutifs du tableau des comptes de résultat	41
1.3.1.1. Le produit net bancaire	41
1.3.1.2. Le résultat brut d'exploitation	42
1.3.1.3. Le résultat d'exploitation	42
1.3.1.4. Le résultat net	42
1.4. L'analyse par les ratios	43
1.4.1. Les ratios de rentabilité globale	43
1.4.1.1. Le ratio de rendement des actifs «return on assets » ROA	44
1.4.1.2. Le ratio de rendement des fonds propres « return on equity » ROE	44
1.4.1.3. Le ratio de profitabilité	44
1.4.1.4. Le ratio de marge brute globale	45
1.4.1.5. Le ratio de marge nette	45
1.4.2. Les ratios de solvabilité	45
1.4.3. Les ratios d'exploitation	47
1.4.3.1. Le coefficient brut d'exploitation	47
1.4. 3.2. Le coefficient net d'exploitation	47

Table des matières

1.4.3.3. Les ratios de productivité par agence	48
1.4.3.4. Les ratios de productivité par agent	48
2. Limites des mesures classiques de la performance	48
3. Les autres méthodes d'évaluation de la performance	49
3.1. La méthode de budgétisation à base zéro BBZ	49
3.2. Method activity based costing /activity based management ABM	50
3.3. Suivi de la performance par le tableau de bord	51
3.3.1. Définition	51
3.3.2. Le contenu du tableau de bord de gestion	51
3.3.3. Fonctions et avantages du tableau de bord	52

Section 2 : La méthode d'enveloppement des données comme outil de mesure de la performance

1. Origine de la méthode DEA	54
2. Principes et fonctionnement de la méthode DEA	54
3. Le ratio du modèle DEA	55
4. Les Orientations possibles du Modèle DEA	56
4.1. Les modèles orientés inputs	56
4.2. Les modèles orientés outputs	57
5. Le choix des inputs et outputs	57
6. Le rendement d'échelle	57
6.1. Les rendements d'échelle constants	58
6.2. Les rendements d'échelle variables	58
7. Application mathématique de la méthode DEA	58
8. Les différents modèles de l'approche DEA	59
9. Les spécifications du modèle DEA appliquée à un réseau d'agences bancaires	60
10. Avantages et inconvénients de la méthode DEA	61
10.1. Les avantages	61

Table des matières

10.2. Les inconvénients	62
Conclusion	63
Chapitre III : Présentation et mesure de la performance des agences de la BDM	64
Section 1 : Présentation de la Banque de Développement du Mali(BDM .sa)	64
1. Présentation de la BDM.sa	64
2. Historique de la BDM.sa	64
3. Répartition du capital de la BDM.sa en 2016	66
4. Les missions de la BDM.sa	66
5. Organisation de la BDM-SA	67
5.1 L'organe de décision (CA)	67
5.2 Les pôles	68
5.2.1. Pole Secrétariat Général	68
5.2.2 Pole Exploitation	68
5.2.3 Pole Financier et Juridique	69
5.2.4 Pole Opérations	70
6. Les implantations de la BDM.sa au niveau national	71
6.1. L'implantation de la banque dans les régions	71
6.2 L'implantation de la banque à Bamako	72
Section 2 : Mesure de la performance des agences bancaires à la BDM.sa	73
1. Présentation du département de contrôle de gestion de la BDM.sa	73
1.1 Les missions du contrôle de gestion au sein de la BDM	73
1.2 Les clients du contrôle de gestion de la BDM	73
1.3 Présentation des instruments de mesure de la performance d'un réseau d'agence appliquée par la BDM.sa	74
1.3.1 Les outils de mesure et de suivi de la rentabilité appliqués par la BDM. S.A	74
1.3.1.1 Le compte de résultat trimestriel par agence	74
1.3.1.2 Le tableau de bord trimestriel	76
2. Analyse de la performance de l'agence de sogoniko	77

Table des matières

2.1	Présentation du tableau de bord des comptes de résultat de l'agence	77
2.2	L'analyse des soldes significatifs du compte de résultat	78
2.3	L'analyse par les ratios	79
2.3.1	Les différents ratios calculés par les gestionnaires de la BDM	79
2.3.1.1	Le ratio de rendement des actifs « return on assets » ROA	79
2.3.1.2	Le ratio de profitabilité	79
2.3.1.3	Le coefficient net d'exploitation	80
2.3.1.4	Les ratios de productivité par agent	80
3.	Les limites de la méthode appliquée par la BDM	81
	Conclusion	82
	Chapitre IV : Application de la méthode DEA sur le réseau d'agence de la BDM	83
	Section 1 : Détermination de l'efficacité des agences de la BDM par la méthode DEA	83
1.	La sélection des DMU et le choix du modèle	83
2.	Recherche de groupes d'agences homogène opérationnelle de la BDM	84
3.	Choix de l'approche retenue et justification	84
4.	Identification des inputs et outputs	84
4.1	Les outputs	85
4.2	Les inputs bancaires	85
5.	Application de l'Approche DEA sur les agences de Bamako	85
5.1.	Signification des résultats du tableau	87
5.2.	Analyse de l'efficacité d'une agence par la méthode DEA : exemple de l'agence de Yirimadio (codée 3)	88
5.3	L'interprétation des résultats de l'agence 3	89
	Section 2 : Comparaison entre les résultats de la méthode classique et ceux de la méthode DEA	90

Table des matières

1. Diagnostics du résultat d'une agence efficiente par les ratios et inefficente par la DEA	91
1.1 Résultat de l'analyse de l'agence A17 par les ratios	91
1.2 Résultat de l'analyse de l'agence A17 par la méthode DEA	92
Conclusion	94
Conclusion générale	95
Reference bibliographiques	98
Annexes	101
Tables des matières	112
Liste des tableaux	120
Liste des schémas	121
Liste des annexes	122
Résumé	123
Abstract	124

Liste des tableaux

Tableau n°1 : présentation du bilan simplifié d'une banque	40
Tableau n°2 : répartition du capital	66
Tableau n°3 : les agences dans les régions du mali	71
Tableau n°4 : les agences de Bamako	72
Tableau n°5 : compte de résultat trimestriel par agence	75
Tableau n°6 : tableau de bord trimestriel par agence de la BDM	76
Tableau n°7 : compte de résultat de l'agence BDM de sogoniko	77
Tableau n°8 : les principaux soldes constituant le compte de résultat	78
Tableau n°9 : résultat de l'analyse de l'efficience des agences par la DEA	86
Tableau n°10 : l'analyse de l'efficience de l'agence de yirimadio	88
Tableau n°11 : classement des agences BDM de Bamako	90
Tableau n°12 : l'analyse de l'efficience de l'agence A17	92

Liste des schémas

Schéma n°1 : Les étapes du contrôle de gestion 8

Schéma n°2 : le triangle du contrôle de gestion 10

Schéma n°3 : le concept d'efficacité, d'efficience de la performance 27

Schéma n°4 : détermination du résultat net bancaire 43

Schéma n°5: la représentation graphique de la part des actionnaires dans le capital social 66

Liste des annexes

Annexe n°1: l'efficience des 19 agences	101
Annexe n°2: Présentation l'efficience agence par agence	102
Annexe n°3: Classement des agences BDM de Bamako	110
Annexe n°4 : Organigramme de la BDM S.A	111

Résumé

Avec l'amplification de la globalisation financière, le secteur bancaire fait face depuis plusieurs années à une évolution considérable de la concurrence mais également des risques. Face à cet environnement complexe et mouvant, le suivi, l'évaluation, et l'amélioration continue de la performance sont devenus plus qu'une nécessité pour les banques. Les banques ne peuvent donc plus se contenter d'être efficaces, mais efficientes.

Toutefois, les outils classiques utilisés par ces dernières pour la mesure de leur performance ont été jugés inefficaces face à ce nouveau contexte. De ce fait, pour répondre aux besoins actuels des banques, les outils classiques ont été améliorés en introduisant de nouvelles méthodes plus adéquates afin de rendre plus significatifs les résultats bancaires, mais également leur permettre de mieux apprécier leurs activités et d'adapter leurs stratégies. A cet effet, notre mémoire traite la problématique de la mesure de la performance des agences bancaires par la méthode DEA.

La méthode DEA permet en effet, de faire une analyse plus minutieuse des résultats et un pilotage de toutes les agences en déterminant les variables sur lesquelles la banque peut agir afin d'optimiser ses résultats. Nous avons donc appliqué les principes de l'approche sur les 19 agences opérationnelles de la BDM S.A sises à Bamako. Nous avons aussi développé un modèle DEA orienté BCC afin de déterminer les inefficiences techniques et les inefficiences d'échelle des agences. L'analyse a identifié en amont les agences inefficaces et celles qui font office de benchmarks, et en aval elle a défini les efforts à réaliser par les agences inefficaces afin de se situer sur la frontière efficiente. Enfin, nous avons fait une comparaison entre la méthode classique utilisée par la BDM et la méthode DEA, ensuite, on a déduit les gains des productivités du réseau ainsi que les économies possibles.

Abstract

With the amplification of financial globalization, the banking sector has for several years faced a considerable evolution of competition but also of risks. Faced with this complex and ever-changing environment, monitoring, evaluation, and continuous improvement of performance have become more than a necessity for banks. Banks can no longer be content to be effective, but efficient.

However, the traditional tools used by the latter to measure their performance have been deemed ineffective in the face of this new context. As a result, to meet the current needs of banks, traditional tools have been improved by introducing new, more appropriate methods to make banking results more meaningful, but also to enable them to better appreciate their activities and adapt their strategies. For this purpose, our thesis deals with the problem of measuring the performance of bank branches by the DEA method.

The DEA method makes it possible to make a more detailed analysis of the results and a management of all the agencies by determining the variables on which the bank can act in order to optimize its results. We therefore applied the principles of the approach to the 19 BDM S.A operational agencies located in Bamako. We have also developed a BCC-based DEA model to determine technical inefficiencies and agency inefficiencies. The analysis identified upstream inefficient agencies and those that act as benchmarks, and downstream it defined the efforts to be made by the inefficient agencies to be on the efficient frontier. Finally, we made a comparison between the conventional method used by the BDM and the DEA method, and then the gains were deducted from the productivities of the network as well as the possible saving.