

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



MEMOIRE

**En vue de l'obtention du diplôme de MASTER EN
SCIENCES ECONOMIQUES
*Option : Monnaie , Finance et Banques***

Sujet

**Etude Comparative De La Performance des
Agences Bancaires
Agence 187 et Agence 120 du Groupe CPA
Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

AKLI Chafiaa

ALIK Leila

Devant le Jury composé de :

Président : KARA Rabah

Rapporteur: HABBAS Boubekour

Examineur : ARHAB Samir

Date de soutenance : 08 /12/ 2016

Remerciements

Nous tenons à remercier :

- Mr HABBAS, notre encadrant, qui a su nous guider et nous faire progresser tout au long de ce travail de recherche ;
- Les membres du jury, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de lire, d'examiner, de juger ce travail et de participer à la soutenance ;
- Le corps professoral de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ;
- Le Groupe Régional CPA de Tizi-Ouzou pour nous avoir accueillies ainsi que l'ensemble du personnel pour nous avoir fourni les informations nécessaires pour l'accomplissement de ce travail ;

Enfin, nous souhaitons exprimer nos remerciements à toute personne ayant contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	9
Chapitre I : Aspects théoriques de la performance.....	13
Section 1: Le contrôle de gestion au sein d'une banque.....	14
Section 2 : concept et typologie de la performance des agences bancaires.....	18
Section 3 : les déterminants de la performance.....	26
Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires.....	38
Section 1 : Mesure de la performance, objectifs et obstacles.....	39
Section 2 : Les outils de la mesure de la performance des agences bancaires.....	43
Section3 : Les nouveaux modèles de mesure de la performance.....	55
Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA.....	66
Section1 : Présentation du CPA.....	68
Section 2 : l'agence CPA, organisation et missions.....	74
Section 3 : Indicateurs de la performance des agences CPA.....	79
Conclusion générale.....	94

Liste des abréviations

Liste des abréviations

- ❖ **AADL** : Agence nationale de l'Amélioration et du Développement du Logement
- ❖ **ANGEM** : Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit
- ❖ **ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
- ❖ **BADR** : Banque de Développement Rural
- ❖ **BDC** : Bon De Caisse
- ❖ **BDL** : Banque de Développement Local
- ❖ **BNA** : Banque Nationale d'Algérie
- ❖ **CAAR** : Caisse Algérienne d'Assurance et de Réassurance
- ❖ **CAR** : Capital-Asset Ratio
- ❖ **CDO** : Collateralized Debt Obligation
- ❖ **CNAC** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage
- ❖ **CNEP-Banque** : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance Banque
- ❖ **CPA** : Crédit Populaire d'Algérie
- ❖ **DA** : Dinars Algérien
- ❖ **DAT** : Dépôt A Terme
- ❖ **DEA** : Data Enveloppement Analysis
- ❖ **DPCG** : Direction de Prévision et de Contrôle de Gestion
- ❖ **EDI** : Echange de Données Informatisées
- ❖ **EPE** : Entreprise Publique Economique
- ❖ **ES** : Efficient-Structure
- ❖ **ES** : Efficient-structure
- ❖ **FRBG** : Fonds pour Risques Bancaires Généraux
- ❖ **IBS** : Impôts Sur les Bénéfices des Sociétés

- ❖ **IMF** : Institutions de Micro Finance
- ❖ **LPP** : Logements Promotionnels Publics
- ❖ **NIM** : Net Interest Margin
- ❖ **OPCVM** : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
- ❖ **PDG** : Président Directeur Général
- ❖ **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- ❖ **PNB** : Produit Net Bancaire
- ❖ **PROLIB** : Profession Libérale
- ❖ **PROMED** : Profession Médicale
- ❖ **RBAP** : Résultat Brut d'Exploitation Avant Provisions
- ❖ **RBE** : Résultat Brut d'Exploitation
- ❖ **RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt
- ❖ **RE** : Résultat d'Exploitation
- ❖ **RN** : Résultat Net
- ❖ **ROA**: Return On Assets
- ❖ **ROE**: Return On Equity
- ❖ **SCP** : Structure-Conduct-Performance
- ❖ **SCP** : Structure-Conduct-Performance
- ❖ **SIG** : Solde Intermédiaire de Gestion
- ❖ **SPA** : Société Par Actions

Introduction
Générale

Introduction Générale

La structure des systèmes financiers a connu de nombreux changements depuis les années quatre-vingt, ces changements sont le fruit de l'adaptation des banques au nouvel ordre des marchés financiers.

Avec la mondialisation et l'ouverture des frontières, la concurrence s'est amplifiée à un tel point que pour assurer sa survie et garder ses parts de marché, la banque doit tendre vers l'excellence. Aujourd'hui, il ne suffit plus de gérer la banque de sorte qu'elle puisse dégager du bénéfice, il faut aussi que les clients soient totalement satisfaits des prestations de cette dernière afin de lui rester fidèles.

Désormais, les choix stratégiques et l'obtention d'avantages concurrentiels sont décisifs ; il est donc impératif d'éclairer ses choix par des mesures de performance pertinentes.

Pour ce qui est du cas de l'Algérie, certes, le marché bancaire est dominé par le secteur public puisqu'il en tient 90% ¹; mais avec les réformes du système bancaire amorcées dans les années quatre-vingt-dix et l'arrivée des banques privées dont certaines, l'envergure est internationale, ces banques sont confrontées aujourd'hui à une concurrence intensifiée ce qui implique une obligation de performance interne et externe pour assurer leur développement et leur pérennité.

Face à cette situation, nos banques doivent faire preuve de plus d'imagination et d'innovation afin de s'adapter aux profondes mutations, se préparer aux éventuels bouleversements et devenir plus compétitives et mieux armées.

C'est ainsi que dans ce contexte, la multiplication des besoins d'une clientèle de plus en plus diversifiée et exigeante, a conduit ces banques à se doter de stratégies de plus en plus orientées vers le client. A cet effet, elles ont par exemple élargi leurs gammes de produits en fonction des nouveaux besoins et accru leurs capacités d'intervention dans la prestation d'un nombre grandissant de services divers (ingénierie financière, assurances, etc.) ; elles ont également renforcé leurs structures par l'extension des réseaux d'agences, l'intégration de nouvelles fonctions (ex. marketing, contrôle de gestion, contrôle interne, audit, etc.).

L'efficacité de telles stratégies est, en grande partie, déterminée par la performance des agences : unités de base de l'exploitation bancaire. Ces unités sont à la base de la performance globale de la banque ; elles doivent œuvrer en fonction des orientations et choix

¹ REKIBA .S «Le système bancaire Algérien à l'heure de l'adhésion à l'OMC » Revue des Sciences Humaines – N° :34/35, Université d'Oran, Mars 2014 , p 27.

Introduction Générale

stratégiques qui leur sont déployés, dans la limite des moyens mis à leur disposition et dans le cadre des contraintes réglementaires notamment les limites opérationnelles du contrôle interne².

Ainsi, en plus des instruments et méthodes classiques de mesure et d'analyse de la performance, plusieurs autres méthodes ont été introduites.

Dans ce contexte, la plus part des banques fournissent actuellement de gros efforts pour améliorer les outils d'analyse, de mesure et d'amélioration de la performance afin de mieux apprécier leurs activités, de situer leur positionnement et d'adapter leur stratégie.

A la recherche de ce positionnement optimal de l'activité, les banques à travers le monde utilisent plusieurs autres méthodes dont la méthode d'enveloppement des données ainsi que le modèle banque opéra, qui offrent la possibilité de déterminer les variables sur lesquelles il faut agir pour atteindre des niveaux supérieurs.

A l'instar des autres banques publiques algériennes, la fonction de mesure et d'analyse de la performance au sein du Crédit Populaire d'Algérie, où nous avons été accueillies, constitue un enjeu primordial, elle permet de comparer les agences, de les classer en catégories et d'agir sur les facteurs susceptibles d'améliorer leurs exploits.

Notre terrain de recherche est constitué de deux agences du Groupe CPA Tizi-Ouzou qui travaillent sous une même enseigne mais qui sont chacune influencée par des facteurs internes et externes distincts.

Dans ce sens, la problématique que nous nous posons dans ce travail de recherche repose sur la question centrale suivante :

« Quelle est l'agence la plus performante durant l'exercice 2014 ? »

Ainsi, la résolution de cette problématique commence par la réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs qui déterminent la performance d'une agence bancaire ?
- Quelle est la méthodologie à suivre pour mesurer la performance ?
- Comment est effectuée l'évaluation de performance des agences du CPA ?

² HUBRECHT.A, DIETSCH.M ,GUERRA.F « *Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA* », Revue : Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 2, France, juin 2005, p 133

Introduction Générale

Le choix du sujet:

Le choix du sujet de recherche est justifié d'abord par le fait qu'il s'inscrit dans le cadre général de notre formation mais aussi par l'ambiguïté que suscite le thème de la performance.

L'objectif du travail:

L'objectif de ce travail est d'appréhender le concept de la performance, d'étaler ses différentes dimensions, de comprendre l'influence des facteurs et de déceler les limites de sa mesure propres à chaque méthode.

Méthodologie :

Dans la présente étude, nous adoptons une procédure à deux étapes :
Dans un premier lieu, nous adoptons une démarche théorique en effectuant plusieurs lectures et recherches dans des ouvrages, revues, articles et mémoires sur le sujet.
En deuxième lieu, nous procédons à une étude comparative des deux agences grâce à une collecte d'information auprès du Groupe CPA Tizi-Ouzou.

Plan de rédaction du mémoire:

Notre travail s'articulera autour de trois (03) chapitres :

- le premier intitulé « Aspects théoriques de la performance des agences bancaires » tentera d'appréhender la notion de la performance, ses différents types et ses déterminants ;
- le second abordera « La mesure de la performance des agences bancaires » et étalera les différentes techniques dédiées à l'estimation du niveau de la performance atteinte ;
- le dernier chapitre intitulé « Etude comparative de la performance des agences CPA » est réservé à une analyse comparative de deux agences appartenant au réseau de distribution du groupe CPA, Tizi-Ouzou

Chapitre I :
Aspects théoriques de
la performance des
agences bancaires

Introduction

La performance d'une banque est une condition indispensable à sa survie, elle est révélatrice de sa qualité de gestion et de sa position concurrentielle sur le marché bancaire.

Dans ce sens, la performance est devenue un véritable indicateur de réussite de la politique menée par la banque permettant d'évaluer l'efficacité de ses gestionnaires.

La notion de la performance a suscité plusieurs réflexions, beaucoup d'auteurs ont porté des analyses sur ce concept fondamental dans la vie de l'entreprise bancaire et il y'a eu bien des convergences.

Partant du principe selon lequel les banques doivent axer leurs stratégies prioritairement sur des objectifs de performance, une manière d'agir serait tout d'abord de bien appréhender ses notions de base et analyser ses différents aspects.

Pour y arriver le présent chapitre sera structuré en trois sections et ce de la manière suivante :

- Nous tenterons dans la première section de présenter brièvement et synthétiquement, la fonction contrôle de gestion dans la banque ;
- Dans la deuxième section, nous allons passer en revue les fondements théoriques et conceptuels de la performance (les différentes définitions et typologie) ;
- En dernier lieu, nous étalerons les déterminants qui affectent et conditionnent le niveau de performance d'une banque.

Section 1 : le contrôle de gestion au sein d'une banque

Les banques évoluent actuellement dans un monde de plus en plus incertain, confrontées à une concurrence croissante conjuguée à une opacité de l'avenir et une exigence de performance, la mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour leur survie et leur développement.

Le contrôle de gestion bancaire trouve ses origines dans le contrôle de gestion industriel, mais il n'est intervenu dans le monde bancaire qu'à la fin des années 70. Ce retard s'explique d'une part, par la limitation de la concurrence, dûe à l'encadrement réglementaire qui a longtemps marqué le secteur bancaire et, d'autre part, par la difficulté de mettre en place comptabilité de gestion des activités bancaires. Ces dernières, étant multiples et complexes, rendent délicate la fixation des objectifs et la mesure de performance.

Néanmoins, ce retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu grâce aux différentes mutations et évolutions qu'a connues le secteur bancaire. De ce fait, le contrôle de gestion joue actuellement un rôle-clé dans les banques modernes en tant qu'avantage concurrentiel, il est devenu leur système nerveux. Il constitue une fonction indispensable qui, par son intermédiaire et son recours à un grand nombre d'instruments de gestion, sont définis et déclinés les objectifs, mesurés et diffusés les résultats et les performances, responsabilisés les différents niveaux hiérarchiques,... etc.

1.1. Définition du contrôle de gestion

Le concept de contrôle de gestion est souvent difficile à cerner car il repose sur deux termes (contrôle et gestion), eux-mêmes susceptibles d'avoir un contenu varié.

La notion de contrôle fait souvent penser aux aspects répressifs des contrôleurs, entendue dans le sens de *vérification* et de *surveillance*. Toutefois, cette définition semble aujourd'hui en voie de dépassement au profit de l'acceptation anglo-saxonne du terme (control) employé dans le sens de *maîtrise*. Contrôler signifie également « *piloter la performance recherchée par l'entreprise* »¹.

La gestion, quant à elle, peut se définir comme « *l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible afin de réaliser le mieux les buts assignés à cette organisation* »².

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* ». Gualino Editeur, France, 2002, p.20

² ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), « *Initiation à la gestion* » Université de Montpellier I Edition Eyrolles, Paris, 1991, p.1

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

En effet, gérer c'est choisir un but, mettre en œuvre un plan d'actions, mesurer et décider pour survivre et se développer.

Le contrôle de gestion ou "management control" n'a donc pas le sens de vérifier ou de surveiller, mais il a plutôt le sens de maîtriser pour mieux gérer. Plusieurs définitions lui ont été données, chacune est différente de l'autre selon la vision de son auteur, mais elles sont toutes complémentaires.

Toutefois, la définition formelle la plus répandue reste celle proposée par ANTHONY R.N. et DEARDEN. Elle met l'accent sur les finalités de la fonction : Le contrôle de gestion est « *un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés* »¹.

Pour d'autres auteurs, 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* »².

1.2. Le processus du contrôle de gestion

Le processus de Contrôle de Gestion aide à la prise de décision et au pilotage, il se décompose en quatre étapes principales :

1.2.1. La définition d'un référentiel

Elle se constitue par les objectifs stratégiques enrichis par les résultats obtenus par l'entité dans le passé.

1.2.2. Mesure et évaluation des résultats

Elle valorise la consommation des ressources et l'atteinte des résultats par la mesure des marges bénéficiaires.

1.2.3. L'analyse des écarts et le retour d'informations (feed-back)

C'est une comparaison entre les résultats réalisés et les objectifs, elle permet l'explication des causes. Le *feed-back* est une composante cruciale du processus car c'est là où réside la notion d'apprentissage pour les différents responsables de l'organisation. Les analyses effectuées servent, entre autres, à améliorer le processus de prévision afin de fiabiliser la connaissance des conditions d'obtention de la performance et de maintenir la crédibilité des engagements relatifs à la performance.

¹ ROUACH M., NAULLEAU G « *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* » ,3^{ème} édition, Revue banque éditeur, Paris, 2000, p.49

² Idem

1.2.4. La prise des décisions correctives

En cas d'incohérence entre les résultats et les objectifs, des décisions correctives sont prises dans le but de ramener les différentes entités sur leurs objectifs initiaux. ¹.

I.3. Les trois pôles du contrôle de gestion

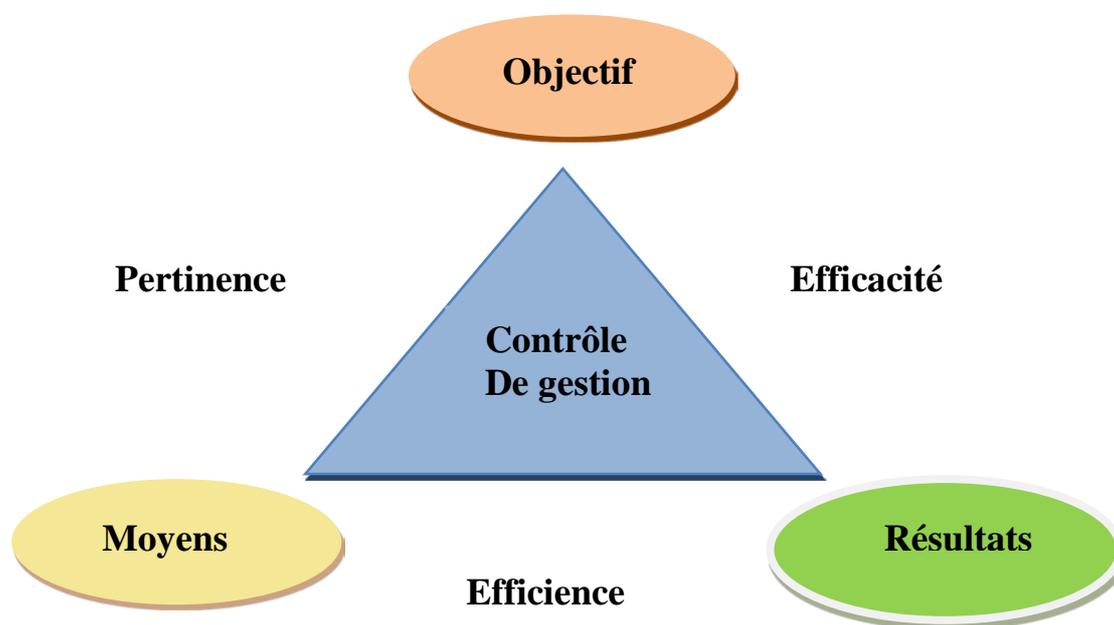
Dans ce qui précède, il apparaît que le contrôle de gestion met en relation trois éléments. Ces éléments définissent le champ d'actions de chaque responsable:

- des objectifs à atteindre ;
- des ressources mises à sa disposition ;
- et des résultats obtenus.

Il en résulte ainsi trois critères d'évaluation, comme le montre le schéma ci-dessous :

- L'efficacité (la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources pour le résultat obtenu) ;
- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs).

Figure 1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : ROUACH M. et NAULLEAU G. (2000). Op.cit, p.42

¹ALAZARD C., SEPARI S., « *Contrôle de gestion (manuel & application)* », Dunod, Paris 5^{ème} édition, 2001, p.8.

Mettre en place un système de contrôle de gestion n'est pas une chose aisée, particulièrement quand les activités sont multiples et complexes comme c'est le cas de la banque. Il importe alors de s'interroger sur les objectifs recherchés de cette mise en place.

1.4. Objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, lors de son exercice, a de multiples objectifs qui sont, ici, à deux aspects majeurs.

1.4.1. La mise au point de systèmes de pilotage

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise. Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation.

En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'informations et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne¹.

Rappelons que la banque a pour caractéristique d'être une entreprise de réseaux exerçant de multiples activités disséminées sur de nombreux sites et diversifiées sur plusieurs métiers.

Il est alors indispensable de maintenir la cohérence entre sa stratégie, ses objectifs et les différentes décisions que les opérationnels sont amenés à prendre continuellement. Ce rôle est assigné au contrôle de gestion de part la nature de ses outils.

1.4.2. La mesure des performances

La mesure des performances, globale et intermédiaires constitue un élément majeur demandé au contrôle de gestion. Ce qui nécessite la fourniture aux responsables de différents niveaux, d'indicateurs de performance évaluant l'efficacité et l'efficace de leur gestion.

Ces indicateurs sont nécessaires :

- pour assurer un suivi des réalisations et les comparer systématiquement au référentiel préalablement défini, et ce grâce aux outils de reporting comme le tableau de bord. Cette démarche permet de dégager des écarts dont l'analyse aide à prendre des actions correctives, le cas échéant ;
- pour faciliter et aider à la prise de décisions, de quelques niveaux que se soient, notamment des décisions en matière de stratégie commerciale basée

¹ MADIOU. L., « *Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : Cas de la BNA* ». Université de Tizi Ouzou, 2015 p 68

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

sur le couple produit-client, en matière de tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

Cela suppose que le contrôle de gestion soit en mesure de mettre en place un système de comptabilité analytique et un système d'informations permettant la collecte, la synthèse, l'analyse et la diffusion de la bonne information, au bon moment.

Section 2 : concept et typologie de la performance des agences bancaires

2.1 Le concept de performance

Pour aborder le thème de la performance, il est primordial de définir et de cerner le concept :

La performance est définie selon Miles comme « *la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique* »¹

Cette définition met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).
- Elle s'apprécie par une comparaison.
- La comparaison traduit le succès de l'action.

Ainsi, pour LORINO.P « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) , elle est également tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »².

De ce fait, un service, un département ou une entreprise ne seront qualifiés de performants que s'ils atteignent les résultats escomptés (c'est-à-dire, les objectifs fixés) tout en respectant une contrainte de coût souvent matérialisée par une enveloppe budgétaire. Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience ; aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficient et inversement.

¹ AGBODAN M.M. et AMOUSSOUGA F.G. « *Les facteurs de performance de l'entreprise* », Actualité Scientifique, France, 1995, p 12

²LORINO P. « *Méthodes et pratiques de la performance* ». Edition d'organisation. Paris, 1998, p.18.

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

BOUQUIN a souligné qu'il y a trois dimensions habituellement prises en compte pour définir la performance : efficacité, efficience et économie.¹

2.1.1. La notion d'efficacité

L'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs. Elle est donc la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé. Elle peut être quantifiable et mesurable (ex. le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple)².

L'efficacité est donc le niveau de réalisation d'un objectif, être efficace, c'est avoir atteint un objectif de profit, de croissance, de part de marché, etc.

2.1.2. La notion d'efficience

L'efficience, quant à elle, « *maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée* »³. Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

a. L'efficience des coûts

L'efficience des coûts mesure jusqu'à quel point les coûts d'une banque sont proches du minimum compatible avec un niveau de services financiers spécifiques. Elle permet également d'évaluer la différence entre les coûts d'une banque donnée et les coûts de la banque la mieux gérée et produisant un même niveau de services dans les mêmes conditions de marché.⁴

b. L'efficience du profit

L'efficience du profit mesure jusqu'à quel point une banque produit le profit maximum possible pour des niveaux donnés de prix d'output tels que les taux d'intérêts perçus sur les prêts, le retour sur capital propre, les commissions sur transactions,... etc., et le prix des inputs tels que les taux d'intérêt payés sur les dépôts, prix payés sur les ressources, etc.⁵

¹ LORINO (1998) Op.cit, p 18

² BURLAUD A., EGLEM J-Y. et MYKIKI P., « *Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle* » Edition Foucher, Vanves, 2004 p. 162.

³ JEBLIA, « *Déterminants de la performance des institutions de microcrédit au Maroc* » Université d'Agadir, décembre 2012 , p 79

⁴ MALO J.L. et MATHE J.C « *L'essentiel du contrôle de gestion* ». Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000 ; p.106.

⁵ BORODAK D. « *Les outils d'analyse des performances productives utilisés en économie et gestion : la mesure de l'efficience technique et ses déterminants* ». Clermont : Groupe ESC Clermont (2007) , cahier de recherche 5/2007, p.16

c. L'efficacité productive

L'efficacité productive ou technique est la capacité d'une firme à éviter le gaspillage. La firme est déclarée techniquement efficace si, pour les niveaux d'inputs utilisés et d'outputs produits, il lui est impossible d'augmenter la quantité d'un output sans augmenter la quantité d'un ou plusieurs inputs ou de réduire la quantité d'un autre output.

Avec la productivité on cherche à mesurer l'efficacité du processus de production et de son organisation en rapportant un indicateur des résultats économiques obtenus au volume des moyens mis en œuvre pour l'obtenir. La recherche de l'efficacité passe par l'économie des moyens.

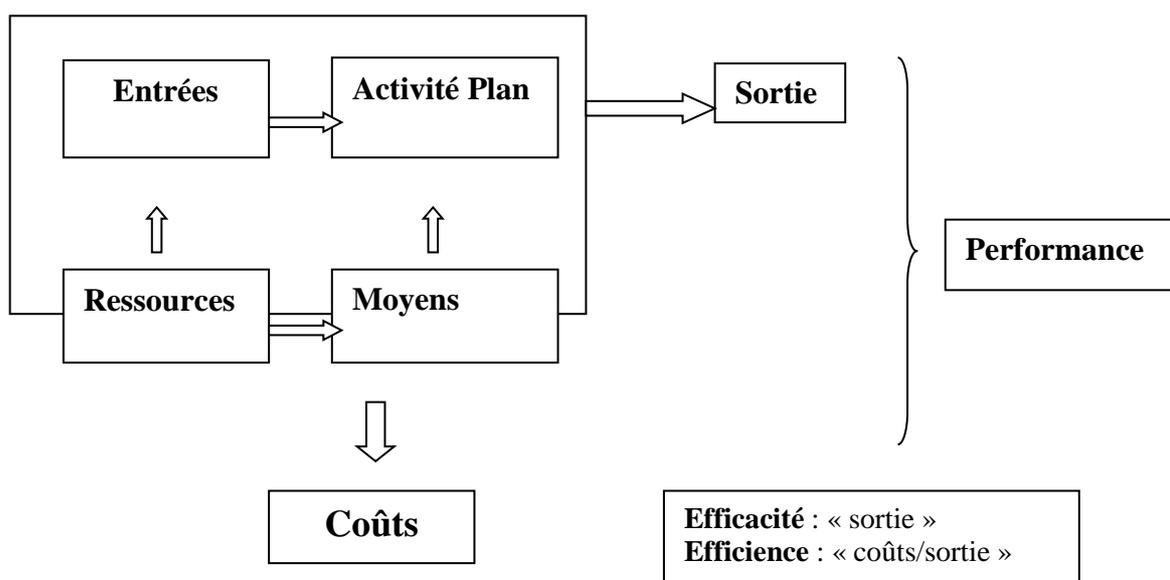
❖ Le score d'efficacité

Le score d'efficacité des agences correspond à un indicateur de productivité totale, le manager situé au niveau de la direction générale du groupe bancaire peut ainsi classer les agences et identifier les meilleures pratiques par environnement.¹

2.1.3. L'économie

L'économie renseigne sur le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer à moindre coût.

Figure 2 : Performance = Efficacité + Efficience



Source : SELMER C., « Concevoir le tableau de bord », Dunod, Paris, 1998, p.41.

¹MADIOU.L. (2015) Op.cit, p 95

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

Donc, pour résumer tout ce qui à été suscité, on peut dire que la performance est à la fois accroissement du chiffre d'affaires, de la part de marché, des bénéfices ; elle est l'innovation, la variation de la gamme de produit ; dans l'entreprise, elle répond à un certain nombre d'atouts qui vont des qualités du coup d'œil de l'innovateur, à la capacité de mobilisation des moyens financiers, à l'arbitrage judicieux de la combinaison des facteurs, du succès d'une insertion commerciale et à la pérennité de l'unité de la production dans la concurrence ; etc.

2.2. La notion de l'agence bancaire

Dans la littérature des sciences de gestion (gestion des contrats, finances), une relation d'agence se crée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent (mandataire), agit dans un domaine décisionnel particulier, soit de sa part, soit comme représentant de l'autre partie, désignée comme le principal (mandant)¹.

La mise en œuvre de cette relation est devenue de plus en plus indispensable dans un contexte exigeant des firmes, notamment celles de grandes tailles, avec la décentralisation et la délégation de leur pouvoir de décision.

Ainsi, pour satisfaire cette exigence et pour assurer l'efficacité de leur gestion, les banques, à l'instar des entreprises de tailles, ont également adopté des mécanismes de décentralisation et de délégation de leur pouvoir à différentes entités de gestion créées à cet effet. Il s'agit par exemple des directions et départements fonctionnels, des directions régionales, des succursales et des agences.

Particulièrement, l'agence bancaire est un sous-ensemble de la banque dont le pouvoir de décision est, généralement, clairement défini et qui est investi d'une obligation de performance cohérente avec l'étendue de ce pouvoir, pour mettre en œuvre la politique générale de la banque.²

Les agences bancaires sont les points de vente des banques. Elles ont pour mission de s'adapter au marché qui les entoure en collectant et en traitant de l'information sur les besoins et les attentes de la demande de proximité, de valoriser les relations avec les clients, et ainsi de développer et d'entretenir la clientèle existante.

¹BELHAMZI .A, « *systeme de mesure des performances des agences bancaires (cas de la CNEP-banque)* », Ecole Supérieure des Banques, Alger,2003, p 26

² HUBRECHT et al. (2005), Op.cit, p 138.

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

L'activité des agences est fondée sur leur capacité à distribuer des produits bancaires et à maintenir les relations avec la clientèle. Les agences contribuent ainsi au processus de production de la banque. Cette dernière doit s'assurer d'avoir les liquidités suffisantes pour satisfaire les demandes de retraits et de crédits. Les agences y contribuent en entretenant la relation de clientèle.

Les agences assurent une fonction commerciale pour le compte de la banque. Pour qualifier cette fonction, on utilise des variables de bilan (activité de dépôt et de crédit) et des variables dites « hors bilan » (assurance-dommages et assurance vie). L'utilisation de telles variables fait que la fonction estimée présente des similitudes avec la fonction de production de la banque elle-même. Par exemple, les services de portefeuille sont mesurés à partir de l'encours des OPCVM et de l'assurance vie, les mesures de crédits à partir de l'encours des prêts.

Néanmoins, on ne peut pas utiliser la fonction de production bancaire quelle que soit l'approche choisie (intermédiation ou production) pour décrire les activités d'une agence. Celle-ci ne « produit » pas les produits bancaires, son rôle est de les distribuer.¹

Elle n'est pas astreinte aux contraintes de la production (elle n'a pas besoin de disposer des ressources pour pouvoir produire comme le suppose l'approche intermédiation) de la banque. Son équilibre financier sera toujours assuré par les apports en ressources de la banque. Elle n'est pas non plus chargée de gérer le système de moyens de paiement et de les produire, contrairement à la banque. Son rôle est de maintenir le contact, la relation de clientèle avec ce système.

Les agences bancaires emploient différentes ressources (capital clients, ressources humaines, ressources physiques) pour produire des services d'information. Ces services produits par les agences leur permettent de vendre des services bancaires (dépôts, crédits) et des produits non bancaires (produits d'assurance dommages), et ainsi de participer à la constitution du bilan de la banque.

En retour, la banque valorise les ressources des agences et notamment le capital « client » puisque la valeur d'un compte d'épargne ou d'un crédit contient aussi la valeur de l'information accumulée par les agences sur ses clients.

¹ HUBRETCH.A et al (2005) .Op.cit, p 139

Fondamentalement, l'*output* d'un point de vente correspond à une variété de services qui facilitent l'échange avec le client et qui l'aident à entretenir la relation de clientèle¹.

2.3. Typologie de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs ; clients, salariés, actionnaires, managers et prêteurs de fonds puisqu'ils ont des objectifs à réaliser différents. Ainsi, on distingue entre :

2.3.1. La performance financière et la performance opérationnelle

➤ La performance financière

« *La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles* »²

➤ La performance opérationnelle :

« *La performance opérationnelle 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 biens et services produits par elle-même* »³. Ainsi, la performance opérationnelle 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 coût, ainsi qu'avec l'utilisation du même taux de travail et de capital.

2.3.2. Performance interne et performance externe

➤ La performance externe

Elle s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organisations financières. Elle porte sur le résultat présent ou futur et nécessite de produire et de communiquer les

¹HUBRETCH.A et al.(2005) Op.cit, p 139

² DE COUSSERGUES.S « *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie* »,4^{ème} édition, Dunod, France, 2005 , p 21

³ LORINO.P, (1998) Op.cit p 28

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

informations financières. En plus, elle génère l'analyse financière des grands équilibres et donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.

➤ *La performance interne*

Elle concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Elle est tournée vers les managers et porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. Ainsi, elle nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision et aboutie à la définition des variables d'action.¹

2.3.3. Autres types

A ces deux classifications principales, la performance peut avoir d'autres étendues, à ce titre, nous citons : la performance économique, managériale, commerciale, sociale, organisationnelle et stratégique.

➤ *La performance économique*

Généralement, 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 net.

➤ *La performance sociale*

La performance sociale est le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. 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 est apprécié en fonction de l'évaluation des salaires. La performance sociale dépend des conditions de vie du travail des salariés et des actions mises en œuvre par l'entreprise pour les améliorer.

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 des personnels et la mise en œuvre stratégique.

¹ LAMARQUE.E « *Gestion bancaire* », édition Education ; France, 2003, p 38

➤ *La performance managériale*

La performance managériale peut être définie à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois principaux éléments à savoir l'esprit de conception, l'habilité d'exécution, la conciliation et la gestion des contradictions.

De plus, ce type de performance est défini comme étant la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

➤ *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 conformes 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.

➤ *La performance organisationnelle*

KALIKA a défini la performance organisationnelle comme étant les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. 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 et la flexibilité de la structure. ¹

➤ *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. ce type de performance est associé 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 ;

¹LORINO P., « *Contes et récits de la performance* », édition d'organisation, Paris, 1995, p. 36.

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

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

Section 3 : les déterminants de la performance

La performance des banques est fonction de déterminants internes et externes. Les déterminants internes sont aussi parfois appelés déterminants microéconomiques ou inhérents de la performance, tandis que les déterminants externes sont des variables qui reflètent l'environnement économique et légal dans lequel la banque opère.

De nombreuses études ont tenté d'expliquer la contribution de telle ou telle variable à la performance des banques. Il est à noter que très souvent, les auteurs trouvent des résultats différents voire contradictoires. Cela s'explique notamment par les données différentes qu'ils utilisent, qui recouvrent des périodes et des territoires différents.

3.1. Déterminants internes

a. La taille

Comme pour de nombreuses variables, l'impact de la taille sur les performances bancaires est âprement discuté entre les chercheurs. Il est possible de les scinder en trois groupes : ceux qui considèrent que la taille a un impact positif sur la performance, ceux qui trouvent un impact négatif, et ceux pour qui l'impact est non significatif.

Commençons par les études relevant du premier groupe, qui découvrent un impact positif sur la performance. Il comprend notamment SHORT, SMIRLOCK, BIKKER et PASIOURAS . Ils avancent plusieurs arguments pour justifier leurs résultats :

- Une taille importante permet de réduire les coûts en raison des économies d'échelle que cela entraîne.
- Les banques de taille importante peuvent en outre lever du capital à moindre coût.

Dans le deuxième groupe, des auteurs montrent les effets négatifs de la taille et soulignent que plus une banque est grande, plus elle est difficile à gérer. En outre, ils rappellent que la taille peut résulter d'une stratégie de croissance agressive, obtenue au détriment des marges et de la performance.

DE JONGHE conclut que les petites banques sont davantage capables de résister à des conditions économiques difficiles, tandis que BARROS affirme que les petites banques ont plus de chance d'obtenir de bonnes performances et moins de chances d'obtenir

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

des performances mauvaises. Inversement, les grandes banques ont moins de chance d'obtenir de bonnes performances et plus de chance d'obtenir de mauvais résultats. De nombreux autres auteurs, répondent à l'argument sur les économies d'échelle et rétorquent que peu de coûts peuvent être réduits simplement par l'augmentation de la taille.¹

Enfin, les auteurs du troisième groupe ne relèvent pas d'impact statistiquement significatif de la taille sur les performances des banques.

b. La capitalisation

La capitalisation se mesure généralement par le ratio capitaux propres sur les actifs (ratio CAR pour capital-asset ratio).

Une approche rapide de la question pourrait laisser supposer qu'un ratio CAR élevé réduit le ROE, en raison de deux mécanismes :

- Un ratio élevé signifie un risque moindre, et la théorie des marchés à l'équilibre qui prônent une relation très forte en risque et rentabilité nous amènerait à en déduire une rentabilité moindre.
- Une augmentation de ce ratio peut signifier que la part de la dette diminue et donc cela implique un moindre bénéfice lié à l'exonération fiscale des charges de la dette.

Pourtant, la plupart des études montrent que les banques les plus performantes sont celles qui parviennent à maintenir un niveau élevé de capitaux propres par rapport à leurs actifs.

Tentons de résumer ici les principales explications avancées par les auteurs pour justifier leurs résultats :

✓ Un niveau élevé de capitaux propres réduit le risque (de faillite) encouru par les banques. Elles peuvent donc se permettre, pour maintenir un niveau de risque identique, d'investir dans des actifs plus risqués et dont la rentabilité attendue est bien sûr supérieure. Il en découle une meilleure performance.

✓ Disposer d'un niveau élevé de capitaux propres est un signal très positif envoyé au marché sur la solvabilité de la banque et de son risque de crédit très faible. En conséquence, de telles banques sont capables de réduire leurs coûts de financement, par exemple en payant un faible taux d'intérêt sur leur dette.

¹ LORINO. P (1995),.Op.cit p. 41.

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

✓ Outre le coût de la dette qui est moindre, une banque fortement capitalisée, par rapport à une banque faiblement capitalisée, n'a pas besoin d'emprunter autant pour financer un niveau d'actifs donné.

✓ Enfin, reprenant la théorie du signal, l'usage de capitaux propres (plus chers que la dette) pour financer un projet indique au marché que la banque est très confiante en ses projets et que leur rentabilité va être à la hauteur des attentes. ¹

c. La liquidité

Très fréquemment, la liquidité est mesurée par le ratio des prêts sur les actifs. Plus ce ratio est élevé, moins la banque dispose de liquidité. En effet, les contrats de prêts ont diverses maturités, et ainsi, en cas de besoin urgent de capitaux, la banque ne peut compter sur ces prêts, puisque ceux-ci ne seront remboursés que plus tard.

La grande majorité des auteurs ont trouvé une relation positive entre ce ratio et la performance ; et par conséquent une relation négative entre la liquidité et la performance. Ce résultat peut surprendre, surtout en période de crise, où les banques font la chasse aux liquidités.

Une banque avec un ratio élevé de prêts sur ses actifs pourrait être moins bien armée en cas de survenance d'événements de crise imprévus. En outre, cette banque risque davantage de connaître des pertes importantes si une vente d'urgence (et donc bradée) des actifs est nécessaire pour combler les besoins de liquidité. La crise financière 2007, qui est notamment une crise de liquidité, est un exemple illustrant.

Pour BOUWMAN la liquidité n'a aucun impact statistiquement significatif sur la performance, mesurée par le ROE ou le ROA. En revanche, elle a un fort impact négatif sur le NIM. : une banque qui dispose d'une quantité relativement importante d'actifs liquides est mieux armée pour faire face à des événements imprévus. De plus, la liquidité « stockée » au bilan des banques sert de coussin protecteur et permet d'éviter des ventes d'actifs bradées requises pour répondre au besoin de liquidité. La liquidité protège donc contre les pertes liées à ces ventes bradées. Introduisant alors la notion de risque de liquidité, l'auteur explique qu'un niveau de liquidité suffisant réduit le risque de liquidité. Ce moindre risque se traduit par des primes sur les prêts moindres, et en conséquence par une réduction des marges sur les intérêts.

¹ ADAIR.P et BERGUIGA.A. « *les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région mena : une analyse en coupe instantanée* », Revue région et développement n° 32-2010 , p 105

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

Les auteurs, tels MILLER , ABREU et MENDES interprètent en fait le ratio prêts sur actifs comme une mesure du risque de crédit : plus ce ratio est élevé, plus le nombre de crédits accordé par la banque est élevé, et donc plus le risque de défaut (le risque de crédit) augmente. Pour rémunérer ce risque de crédit supérieur, les banques vont augmenter leurs marges sur les intérêts de prêts, ce qui augmente le NIM et la performance. ¹

Concluons cette partie sur la liquidité par une remarque sur le choix du ratio de liquidité. Le ratio « prêts sur actifs » qui peut bien s'interpréter comme une mesure du risque de liquidité que du risque de crédit n'est peut-être pas le meilleur pour caractériser la liquidité. Des auteurs ont utilisé un autre ratio, celui de la trésorerie, plus les dépôts bancaires, plus les investissements dans des actifs liquides, sur le total des actifs. BOURKE découvre alors une relation positive entre ce ratio de liquidité et le ROE, ce qui contredit tant les arguments et découvertes précédemment décrites, que l'argument suivant : les réserves de liquidité, surtout si elles sont imposées par la législation, constituent une charge pour les banques. ²

d. La qualité du crédit

La qualité du crédit, concept assez proche du risque de crédit que nous venons d'étudier, se mesure généralement par deux ratios : le ratio des provisions de pertes de créances sur le total des créances, et le ratio des provisions sur créances douteuses sur le total des créances. (Pour être tout à fait exact, précisons que ces ratios mesurent en fait la non-qualité du crédit) Une détérioration de la qualité du crédit réduit le ROA et le ROE. L'impact sur le NIM semble positif car les banques cherchent à augmenter leurs marges pour compenser d'une part le risque de défaut, et d'autre part les coûts additionnels nécessaires pour surveiller ces crédits.

L'étude de DIETRICH sur la performance des banques en Suisse est particulièrement intéressante puisque l'auteur étudie l'impact de nombreuses variables sur la performance tant avant la crise que pendant la crise. Il remarque parfois une évolution de ces impacts avec l'arrivée de la crise, et c'est notamment le cas pour la qualité du crédit. Ainsi, pré-crise, la qualité du crédit n'avait pas d'impact statistiquement significatif sur la performance des banques, peut-être, suggère l'auteur, parce que les banques suisses n'avaient à cette époque que très peu de provisions pour pertes ou créances douteuses.

¹ COUSIN.S « *Quels sont les facteurs qui permettent d'expliquer les différences de performance entre les banques de détail françaises, pendant la crise, de 2007 à 2009 ?* », Paris 2011, p 57,58

² Idem

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

L'arrivée de la crise a modifié la donne et a considérablement augmenté le nombre de telles provisions enregistrées par les banques helvétiques.

L'auteur note désormais un fort impact positif de la qualité du crédit sur leur performance.¹

e. L'efficacité

Les auteurs ayant étudié l'impact de l'efficacité sont généralement d'accord pour affirmer qu'elle améliore la performance des banques et expliquent qu'une banque plus efficace est davantage capable d'utiliser ses ressources au mieux et de réduire ses coûts, ce qui génère une meilleure performance : peu importe la variable utilisée pour mesurer la performance (ROA, ROE ou NIM), et peu importe le type de contrôle qui s'exerce sur la banque (Etat ou privé), le ratio coûts sur revenus a un impact négatif sur la performance.²

f. Le contrôle

La plupart des auteurs montrent que les banques publiques sont moins performantes que les banques privées, car les banques publiques :

- accordent des prêts plus risqués, ce qui signifie un risque de crédit supérieur et une minime qualité des actifs,
- connaissent des ratios de solvabilité moins importants que ceux des banques privées.

Il faut souligner que la différence de performance entre les banques privées et publiques est encore plus marquée dans les pays où le pouvoir s'implique fortement dans le système bancaire et où la corruption politique existe.

Les auteurs expliquent généralement ces résultats par la forte inefficacité des banques publiques et par, ce qui peut paraître surprenant, leur peu d'attention pour les objectifs sociaux. Ils soulignent aussi les possibles conflits d'intérêts, qui peuvent amener les hommes politiques à faire passer en priorité leurs intérêts politiques devant l'intérêt général.³

Cette relation est surtout vérifiée dans les pays en développement où les banques publiques connaissent de faibles performances, de faibles marges et des frais généraux élevés. Dans les pays développés, cette relation semble beaucoup moins marquée.

¹ COUSIN.S (2011). Op.cit p60

² ABKARIE. « *La performance financière et opérationnelle des banques canadiennes acquéreuses lors des fusions et acquisitions: 1994-2004* ». Université du Québec, Septembre 2006, p 78

³ Idem

g. Le degré de diversification.

La plupart des études concluent à un effet négatif de la diversification sur la performance,

les banques plus diversifiées sont moins susceptibles d'être performantes et plus susceptibles d'offrir une moindre performance.

DE JONGHE découvre que la diversification au sein d'une institution n'améliore pas la stabilité du système bancaire, ce qui peut expliquer pourquoi les conglomérats financiers cotent avec un discount.¹

h . Le montant des dépôts bancaires

Il n'est pas aisé d'estimer l'impact du niveau des dépôts bancaires sur la performance des banques. En effet, deux arguments peuvent être opposés : d'une part, un niveau élevé de dépôts peut augmenter la performance, car ce sont des fonds plus stables et moins chers que les fonds empruntés ; mais d'autre part, de tels dépôts requièrent de grandes équipes et des départements spécialisés pour les gérer, ce qui entraîne de nombreuses dépenses et amènent ces derniers à peser négativement sur la performance des banques .

i. Influence de la crise

Cette variable a été utilisée par des auteurs, qui se sont intéressés aux performances des banques pendant la crise. L'une des variables qu'ils ont intégrées à leur analyse fut la performance des banques en 2006, soit l'année juste avant que la crise des subprimes n'éclate.

Leurs résultats sont absolument représentatifs : les banques avec la meilleure rentabilité en 2006 sont celles qui ont le plus souffert pendant la crise. En effet , les critères prisés par le marché en 2006, tels la sécurisation massive et réussie de CDO,(produits financiers) ont précisément exposé les banques à des risques considérables, qui les ont violemment affectées lorsque la crise a éclaté et que ces risques se sont matérialisés.²

j. La gouvernance

Les institutions financières, essentiellement les banques, sont particulièrement concernées par la gouvernance d'entreprise. En fait, les banques sont caractérisées par des problèmes d'agence distincts et accentués par rapport aux autres firmes non réglementées. Ces

¹ COUSIN.S (2011).Op.cit, p 89

²DERBALLA « *Performance bancaire en période de crise* », Université de Sousse Tunisie, 2010

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

problèmes d'agence sont engendrés principalement par l'asymétrie de l'information existante entre tous les acteurs du secteur bancaire. L'opacité et la forte réglementation placent les banques au cœur des problématiques de la gouvernance.

Pouvoirs et composition du conseil d'administration, rémunération des directeurs, ou la présence d'un comité d'audit indépendant sont les critères qui conditionnent la gouvernance des banques.

Certains auteurs montrent que la taille du conseil d'administration apparaît efficace dans l'amélioration de la rentabilité des actifs et inefficace dans l'amélioration de la rentabilité des fonds.

Plus la taille du conseil d'administration est forte, plus le risque est réduit et plus la rentabilité des actifs est élevée : les banques ayant des conseils de grande taille ont des performances plus élevées que les banques ayant des conseils de petite taille.

Quand TCHUIGOUA dans son étude des institutions de microfinance africaines, démontre que les mécanismes externes de gouvernance jouent un rôle important dans la performance financière des IMF africaines alors que les mécanismes internes y compris ceux mis en place par l'organisation afin de limiter les risques d'aléa moral et d'anti-sélection ne sont pas efficaces.¹

k. La part de marché

L'impact de la part de marché a principalement été étudié par LIU. Cet auteur montre qu'il existe une relation négative entre la part de marché et la performance (mesurée par la NIM). Comment expliquer cette relation ?

D'une part, en analysant le comportement des banques disposant d'une faible part de marché. Ces banques cherchent à grandir et à gagner des parts de marché. Pour ce faire, une des seules ressources à leur disposition est l'octroi de crédits à des personnes risquées. Ces crédits risqués, que refusent d'octroyer les grandes banques, leurs permettent d'accéder à plus de clientèle et de s'agrandir. Ces crédits étant plus risqués, elles vont les assortir d'intérêts plus élevés, ce qui va augmenter leur NIM et leur performance.

D'autre part, les banques disposant d'une part de marché importante, celles-ci peuvent utiliser leurs parts de marché et leur taille pour éliminer des concurrents existants ou

¹ BOUAISS.K, MARSAL.C « *Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art* », Université de LILLE, Revue : Finance Contrôle Stratégie, 2009, vol. 12, p 82

potentiels en réduisant leurs marges sur les taux d'intérêt. Cela a pour effet, à court-terme, de réduire la NIM et la performance de ces banques.¹

3.2. Les Déterminants externes

Des déterminants externes aux banques, tels l'environnement économique, l'inflation, ou les taux d'intérêts agissant également sur les performances et peuvent expliquer les différences de cette dernière entre les banques.

a. L'inflation

Le premier auteur à se pencher sur la question de l'inflation fut REVEL. Il montra que l'impact sur la performance dépend en fait du rythme de croissance des dépenses opérationnelles : si ces dépenses augmentent plus vite que l'inflation, l'impact est négatif sur la performance. Si au contraire le rythme de la croissance est moindre, l'impact est positif.

Elaborant le modèle développé par REVEL, PERRY affine l'analyse en introduisant la notion d'anticipation : si l'inflation est totalement anticipée, alors elle peut être répercutée sur les prix ex-ante, et cela améliore la performance. Si au contraire elle n'est pas anticipée, les coûts vont augmenter plus rapidement que les prix et l'impact sur la performance sera négatif.

D'autres études aboutissent toutefois à un résultat opposé : elles concluent que l'inflation influe négativement sur les marges d'intérêts.

L'activité principale des banques (surtout commerciales) est l'octroi de crédit. Le marché repose donc sur une offre de crédit (fourni par les banques), et une demande (celle des particuliers et des entreprises). L'inflation réduirait la demande de crédit, parce qu'elle augmente l'incertitude sur l'avenir. Or il a été prouvé que les particuliers et les entreprises, si leur degré d'aversion au risque varie, sont très généralement averses à l'incertitude (ambiguity-aversion). Cette chute de la demande entraînerait une baisse des crédits et donc une baisse de la performance².

b. La croissance du PIB

Logiquement la croissance de l'activité économique, mesurée par le PIB, a un impact positif sur les performances des banques : une période de forte croissance entraîne une hausse

¹ COUSIN.S (2011).Op.cit, p 93

² SÜER. Ö «Un modèle déterminant la performance des Banques : BANQUE-OPERA » Université de Galatasaray, Le 24ème Congrès de l'Association française de comptabilité, Juin2002, p 68

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

des investissements et de la consommation, d'où une hausse du crédit, et d'où une hausse de la performance des banques.

D'autres auteurs affirment qu'il existe une relation inverse entre la croissance du PIB et la performance des banques. Une des explications qu'ils avancent est la suivante : dans les périodes de récession, le risque de défaut des emprunteurs augmente. Pour compenser ce risque plus élevé, les banques augmentent le taux d'intérêts sur les prêts, ce qui améliore leur performance.

c. Le régime fiscal

Peu d'auteurs ont cherché à mesurer l'impact de l'imposition sur les performances des banques. Le résultat auquel l'on s'attend, est que la fiscalité a un impact négatif sur la performance: l'impôt étant déduit du résultat, cela affecte automatiquement le ROA et le ROE.

Pourtant, une étude conclut à un impact très faible de l'imposition sur les performances. En effet, les auteurs considèrent qu'il est très aisé pour les banques de répercuter leurs impôts sur les autres acteurs du système (déposants, emprunteurs, clients payant des commission, etc.)¹.

d. La concentration du marché

Deux théories se font face en matière d'impact de la concentration sur la performance des banques. La première, appelée « Structure-conduct-performance » (SCP) affirme qu'une augmentation de la part de marché et de la concentration du marché débouche sur des pouvoirs de monopole. La seconde, « Efficient-structure » (ES) réfute cette idée.

Des résultats montrent que le ratio de concentration bancaire a un impact positif et statistiquement significatif sur la performance des banques. Cela conforte donc la théorie SCP. Mais d'autres étude aboutissent précisément à un résultat inverse, ce qui tendrait à supporter la théorie ES. ²

e. La maturité du secteur bancaire

Il existe une relation négative entre la taille du secteur bancaire et la performance des banques, car plus le marché bancaire n'est grand, plus le nombre d'acteurs est important

¹ COUSIN.S (2011).Op.cit p 60

²SÜER.Ö, (2002), Op.cit, p70

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

et plus la concurrence est féroce. Cette concurrence réduit progressivement la performance de chacun des acteurs.

f. Le marché boursier

La relation entre le cours de bourse des banques et leurs performances mesurées par le ROE, ROA, et NIM n'est pas immédiate, mais prenant considération du niveau de développement du marché boursier, les banques qui opèrent dans des régions où le marché boursier est bien développé connaissent des profits plus importants que les banques opérant dans des régions où la bourse y est peu développée.

g. Le choix d'un pays

De nombreuses recherches ont confirmé l'existence de performances très hétérogènes entre banques situées dans des pays différents.

Les systèmes de droit, les règles comptables, les cultures et les religions expliquent les différences transfrontalières de croissance économique et de développement des entreprises. Dans son analyse des banques en Europe sur la période 1993-2001, BARROS aboutit aux mêmes conclusions. Il apporte en outre un élément nouveau : si des différences de performance existent entre tel et tel pays sur telle période, il ne faut pas pour autant en déduire que le choix d'un pays apporte en soi un avantage en terme de performance sur ses concurrents.¹

¹ADAIR.P et BERGUIGA.A (2010) , Op.cit, p 111

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de cerner la notion de la performance, ses différentes approches ainsi que sa relation avec le contrôle de gestion.

C'est ainsi que le système de contrôle de gestion est considéré comme une fonction d'aide pour définir les moyens et les méthodes afin d'atteindre les objectifs fixés, compte tenu des contraintes qui entravent ce domaine dans l'activité bancaire.

La performance est un concept assez compliqué et les conceptions se sont succédées sur le sujet sans pour autant se mettre d'accord sur une définition commune, impliquant des conséquences importantes sur la mise en œuvre des dispositifs de mesure : indicateurs, tableaux de bord, etc.

Nous avons regroupé les déterminants de la performance bancaire en facteurs externes et internes à la banque. L'estimation de la plupart des facteurs internes indiqués par la littérature se fait à partir de données difficilement généralisables. En effet on peut trouver des données pour une zone donnée qui ne sont pas comparables d'une façon universelle.

D'autres variables dont les données sont disponibles et suggérées par la littérature sont les ratios de capital et de liquidité, les prêts / Dépôts, les pertes sur emprunts d'exploitation et certains frais généraux. Ce sont en général des facteurs liés à la gestion.

Quant aux facteurs externes, ils ne sont pas sous le contrôle direct de l'agence mais sous celui d'autres institutions. La littérature suggère plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la performance des banques (comme : la taille, le risque bancaire, la concurrence...).

La complexité de la notion de performance rend nécessaire et accroît l'intérêt d'une réflexion sur les moyens de la mesurer, pour cela, nous nous intéresserons dans le chapitre qui suit aux mécanismes de sa mesure.

Chapitre I : Aspects théoriques de la performance des agences bancaires

*Chapitre II : Mesure de
la performance des
agences bancaires*

Introduction

Les mesures de performance sont nécessaires à la prise de décision au sein des agences bancaires et constituent un outil de communication de la stratégie au niveau opérationnel.

Les techniques de mesure de la performance, quoiqu'elles doivent obéir à des règles, plus ou moins, universelles, tant dans leur conception que dans leur exploitation, sont le plus souvent dictées par les besoins spécifiques de l'entreprise et de son organisation.

En particulier, les techniques de mesure de performances des agences bancaires sont diverses et multiples.

Dans la pratique des indicateurs comptables classiques sont employés, cependant, de nouveaux modèles plus englobant et plus adaptés à l'entreprise bancaire, ont été développés par les chercheurs

Dans cette optique, ce chapitre sera subdivisé en trois (03) sections :

- La première section tentera de clarifier la mesure de la performance, nous essayerons également d'explicitier les objectifs et obstacles associés à cette mesure ;
- Dans la deuxième section, nous étalerons les instruments classiques usuels pour mesurer la performance des agences bancaires, à savoir, le compte de résultat analytique et le tableau de bord ;
- Nous essayerons en troisième section de présenter deux nouveaux modèles adaptés à cette démarche, il s'agit du modèle « Data Envelopment Analysis » (DEA) et du modèle « BANQUE -OPERA ».

Section 01 : Mesure de la performance, objectifs et obstacles

La mesure est une évaluation d'une grandeur par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme référence (unité, étalon). La mesure de la performance est alors l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé.

Elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »¹.

En réalité, le choix d'une mesure n'est pas aussi simple qu'il paraît à première vue, car les différentes mesures n'appréhendent toujours la performance que d'une façon incomplète. Cette difficulté concerne aussi bien les mesures non financières que les mesures financières de la performance, sauf que le degré de difficulté pour ces derniers est moindre.

Par exemple, la satisfaction des clients, qui est une mesure non financière, est une notion difficile à cerner par une mesure unique telle que le niveau de fidélité, le nombre de réclamations, les réponses apportées à une enquête de satisfaction, qui ne donnent qu'une vision plus ou moins fiable de cette satisfaction.

1.1. Les objectifs de mesure de la performance

La mesure de la performance des agences bancaires ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts que nous regrouperons comme suit:

1.1.1. Un objectif d'information

La mesure de performance des agences bancaires assure avant tout une fonction sur le plan rationnel dans la mesure où :

- elle oriente les comportements en leur donnant une orientation, un cap ;
- et informe les responsables en charges des agences des choix stratégiques opérés au niveau global de la banque en leur indiquant, à travers des critères de performance, les priorités qu'elle veut qu'ils suivent.

En effet, la définition des critères de mesure de performances des agences est une façon privilégiée de faire connaître les choix stratégiques au sein de la banque. Car, cela permet d'amortir le risque d'incohérence entre les buts globaux de la banque et les actions locales prises

¹ GIRAUD F. et al (2002).Op.cit, p 21

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

au niveau des agences. Cette incohérence est souvent due à l'éloignement géographique des agences, à la spécificité et la spécialisation de chacune et aux changements stratégiques, et donc de direction, induits par l'incertitude de l'environnement. Cela constitue des freins importants à une bonne communication au sein de la banque.

La mesure permet, par ailleurs, de délimiter les contours de la performance spécifique attendue de chaque agence. En effet, les agences ont des rôles différenciés, et donc partiels dans l'atteinte de la performance globale de la banque. Par exemple, certaines d'entre elles ne font que la collecte des fonds, d'autres ne peuvent octroyer qu'un type particulier de crédit, certaines de ces agences, par contre, sont en mesure d'effectuer tout type d'opérations bancaires et financières en raison de leur implantation géographique ou de la nature de leur clientèle, par exemple.

De plus, la mesure des performances a pour objectif d'informer la hiérarchie (Succursales, Directions Régionales, Direction Générale, etc.) des niveaux de performances atteints par les agences bancaires à des fins de pilotage.

1.1 .2. Un objectif d'incitation

La mesure des performances des agences bancaires joue également un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables d'agences en les mettant sous tension en direction de la performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage. Il s'agit, alors, de dynamiser leurs comportements dans cette direction grâce aux systèmes de sanctions/récompenses indexés sur la performance recherchée.

Les sanctions et les récompenses peuvent se traduire en terme de :

- Rémunération (présence ou absence de bonus, évolution de la rémunération fixe) ;
- Statut (promotion, mutation, licenciement) ;
- Reconnaissance (notoriété, prix de meilleur manager, voyage, etc.) ;
- Pouvoir délégué à l'agence ;
- Classement de l'agence qui peut être érigée d'une catégorie à une autre, etc.

L'articulation des systèmes de rémunération aux mesures de performances est souvent considérée comme un levier puissant ayant des avantages incontestables. Toutefois, cela comporte des risques et des effets pervers. En réalité, Les indicateurs retenus pour la mesure de performance, sur lesquels est indexée la rémunération, conditionnent toutes actions. Les décideurs au niveau de l'agence chercheront, certainement, toujours, à maximiser ces indicateurs

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

de référence et peuvent même biaiser leur choix dans le cadre de la participation à déterminer les indicateurs de performance.

Prenons l'exemple du délai de traitement d'un dossier de crédit. Il peut constituer un très bon indicateur de la satisfaction de la clientèle demandeuse de fonds. Cependant, il ne peut être le bon indicateur de performance sur lequel s'appuie le système de rémunération, si la décision d'octroi ou de refus a été prise sans mener une analyse approfondie garantissant que c'est la bonne décision.

1.1.3. Un objectif de pilotage

Comme nous l'avons déjà vu, la mesure des performances des agences crée une certaine dynamique au sein de la banque. Cela se trouve bien dans l'expression américaine « what gets measured gets managed », qui est traduite en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure »¹, ce qui signifie que pour piloter, il faut bien mesurer.

Effectivement, la mesure de la performance fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparables différents états. Ces managers ont besoins de données qui fassent sens pour la prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée, ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

La mesure permet alors de s'accorder des objectifs de performance en amont du processus de pilotage, et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques en aval de ce processus. Grâce à la mesure, on dégage également des écarts, entre le réalisé et le prévu, dont l'analyse conduit à générer de la réactivité, car le diagnostic des causes des écarts conduit à la détermination des plans d'action ou de décisions correctifs (régulation) et permet, à moyen terme, d'ajuster ou de remettre en cause la stratégie.

1.2. Les obstacles à la mesure de la performance dans le milieu bancaire

Les spécificités de l'activité bancaire rendent la mise en place d'un système d'analyse de la performance très délicate. Les caractéristiques de cette activité se résument en :

1.2.1. La banque est une entreprise multi-productrice et les produits sont liés

La banque offre une multitude de produits et de services à sa clientèle de particuliers et d'entreprises. Ces produits sont de nature très différente allant de la pure prestation jusqu'à la mise en jeu des capitaux. De plus, les produits et services bancaires sont souvent liés (exemple :

¹ BELHAMZI .A (2003) Op. cit. p30

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

un compte courant fonctionne toujours avec d'autres opérations comme les dépôts, retraits et virements d'espèces).

1.2.2. La banque est une structure complexe

L'organisation de la banque est très complexe, car en plus du réseau d'exploitation nous trouvons des départements généraux qui ne participent pas directement à l'exploitation dont il faut évaluer les services, par exemple : département marketing, juridique, contentieux, études économiques et financières ...etc.

1.2.3. La fongibilité des ressources et emplois

Absence de différence de nature entre les ressources (argent obtenu) et les emplois (argent prêté) ce qui rend les calculs de la rentabilité délicats car il faut connaître le coût exact de tels produits pour parler ou pas de sa rentabilité (difficulté de dire que telle ressource finance tel emploi).

1.2.4. L'importance des frais généraux

L'importance des services généraux pose le problème de ventilation des charges indirectes : plusieurs départements font recours à des services d'autres départements d'où la nécessité d'ériger un système de facturation interne et de répartition de charges indirectes.

Section 2 : Les outils de mesure de la performance des agences bancaires

La banque comme toute autre entreprise a pour objectif principale d'optimiser sa performance en utilisant des instruments d'analyse et d'évaluation qui lui sont propres, tout en prenant en considération son environnement réglementaire.

Au-delà du choix des axes, la Direction Générale de l'établissement doit décider des modalités d'évaluation de la performance. Cela peut se faire périodiquement et de façon continue pendant l'année, après un certain nombre d'années ou à chaque exercice.

L'analyse continue pendant l'exercice permet d'observer toutes les anomalies et d'y remédier. Elle constitue ainsi un outil de pilotage, mais cela demande de grands moyens.

Nous nous limiterons, dans cette section à la présentation de deux outils classiques propres au contrôle de gestion :

- Le compte d'exploitation analytique de l'agence ;
- Le tableau de bord de l'agence.

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

2.1. Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire

Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire est un instrument de mesure de performance très important. La hiérarchie y trouve les éléments les plus intéressants, nécessaires à l'analyse des résultats de l'agence en vue d'évaluer sa rentabilité, apprécier ses performances de ses agences et, le cas échéant, prendre des décisions de nature stratégique (fermer l'agence, revoir sa localisation, procéder à des mesures de redressement...).

Il retrace le résultat de l'activité d'une agence grâce à sa présentation sous forme d'un état de charges supportées et de produits réalisés pendant une période déterminée.

Tableau 1 : Le Compte d'Exploitation Analytique de l'agence bancaire

Produits	Charges
Produits d'exploitation bancaire	Charges d'exploitation bancaire
Intérêts et produits assimilés	Intérêts et charges assimilés
Commissions perçues	Commissions versées
Autres produits d'exploitation bancaire	Autres charges d'exploitation bancaire
Produit Net Bancaire	
Produits d'exploitation générale	Charges d'exploitation générale
	Charges propres (Services, Impôts et taxes, Frais de personnel, ...)
	Charges affectées
Autres produits d'exploitation	Autres charges d'exploitation
Résultat Brut d'Exploitation	
Produits comptables et fiscaux	Charges comptables et fiscaux
	Dotations aux amortissements
Reprises de provisions	Dotations aux provisions
Produits divers	Charges diverses
Résultat d'Exploitation	
Produits exceptionnels (Plus-value de cession, Reprises sur charges, ...)	Charges exceptionnels
Résultat Avant Impôts	
	Impôts Sur les Bénéfices (IBS)
Résultat Net de l'Exercice	

Source : OGIEN.D, « Comptabilité et audit bancaires », édition DUNOD, Paris 2008,

2^{ème} édition, p 276

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

L'élaboration d'un compte d'exploitation analytique par agence bancaire repose sur le principe fondamental : l'agence est un centre de profit, d'où l'idée de la considérer comme une banque à part entière avec ses propres clients et sa propre organisation logistique¹

La démarche habituelle d'analyse de la rentabilité utilise comme information de départ l'information comptable et financière, notamment le compte de résultat.

Ce dernier constitue la source principale d'information sur la rentabilité en indiquant la source des gains, leurs volumes et leurs qualités ainsi que la qualité du portefeuille des prêts de la banque et l'orientation de ses dépenses.

Cependant, l'analyse de la rentabilité à partir de la seule lecture du compte de résultat est difficile et limitée, des méthodes telles que celles des soldes intermédiaires de gestion, des ratios et du calcul des marges faciliteront la tâche.

2.1.1. La méthode des soldes intermédiaires de gestion

Cette méthode consiste à calculer des soldes successifs à partir des produits et charges du compte de résultat permettant une lecture synthétique de ce dernier et faisant ressortir la structure générale de la rentabilité à travers le produit net bancaire, le résultat brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôt et le résultat net.

a. Le Produit Net Bancaire (PNB)

Le produit net bancaire est la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaire, il constitue le gain maximal de la banque dégagé par l'ensemble de ses activités courantes.²

$$\text{PNB} = \text{Produits d'exploitation bancaire} - \text{Charges d'exploitation bancaire}$$

La décomposition de ce solde nous donne une indication sur l'orientation des activités de la banque à travers :

- La marge d'intérêts qui est un solde entre les intérêts perçus et les intérêts servis correspondant à l'activité d'intermédiation bancaire ;
- Les plus-values et moins-values correspondant aux activités de marché ;
- Les commissions perçues relatives aux prestations de service.

¹ BELHAMZI.A (2003). Op.cit, p50

² TASSEDA.S « mesure et analyse de la rentabilité par centre de profit : cas des agences d'exploitation du CPA » Ecole Supérieure Des Banques Alger ,2007 ,p53

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

b. Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Ce solde représente la marge dégagée sur l'ensemble des activités de la banque après prise en compte des frais de structure. Il s'obtient en retranchant du PNB les frais généraux.¹

$$\text{RBE} = \text{Produit net bancaire} - \text{Frais généraux}$$

Les frais généraux sont considérés comme les dépenses nécessaires pour mettre en œuvre les métiers de la banque et correspondent aux charges générales d'exploitation et aux dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles.

c. Le Résultat d'Exploitation (RE)

C'est la marge dégagée sur l'ensemble des activités bancaires après prise en compte des frais de structure et du coût du risque généré par les différentes activités².

$$\text{Résultat d'Exploitation} = \text{Résultat brut d'exploitation} - \text{Coût du risque}$$

Le coût du risque correspond essentiellement à l'effort de provisionnement net de la banque (dotations aux provisions – reprises de provisions) en capital des créances douteuses et des engagements hors bilan.

d. Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)

Ce solde s'obtient à partir du résultat d'exploitation en déduisant les gains et pertes sur actifs immobilisés³.

$$\text{RCAI} = \text{Résultat d'exploitation} - / + \text{Gains ou pertes sur actifs immobilisés}$$

¹OGIENT.D.(2008) Op.cit , p284.

² Idem

³ Belhamzi.A (2003).Op.cit, p 29

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

Ce solde donne une synthèse des produits et charges liés à l'activité courante de la banque. Les actifs immobilisés correspondent généralement aux titres de participation, les parts dans des entreprises liées et les titres d'investissement.

e. Le Résultat Net (RN)

Le résultat net s'obtient à partir du résultat courant avant impôt en prenant en compte le résultat exceptionnel, l'impôt sur les bénéfices, les dotations et les reprises de fonds pour risques bancaires généraux.

$$\text{RN} = \text{RCAI} \pm \text{Résultat exceptionnel} \pm \text{Dotations ou Reprises de FRBG et Provisions} - \text{Impôts sur les sociétés}$$

2.1.2. La méthode des ratios

Cette méthode constitue un prolongement de la méthode des soldes intermédiaires de gestion. Elle consiste à mettre les données comptables les plus significatives sous forme de rapports servant comme une mesure de la rentabilité. La relation entre le numérateur et le dénominateur d'un ratio doit être logique, la nature du lien est généralement :

- ✓ *Une relation de simple comparaison* relative d'éléments appartenant à un même ensemble, c'est le cas des ratios de structure qui comparent en pourcentage la valeur d'un poste comptable.
- ✓ *Une relation de cause / effet.* On cherche de mettre en rapport le résultat obtenu avec les moyens engagés dans ce but. Les ratios sont des outils d'analyse de la rentabilité très utiles mais qui doivent être utilisés avec prudence, car ils ne sauraient fournir à eux seuls des réponses complètes en ce qui concerne la performance des banques.

Les principaux ratios de rentabilité peuvent être regroupés en deux catégories : les ratios de rentabilité d'exploitation et les ratios de rentabilité globale :

a. Les ratios de rentabilité d'exploitation

→ Les ratios de rentabilité

Ils peuvent prendre plusieurs formes. Les plus courants sont :

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

- **Le ratio de profitabilité** : résultat net/produit net bancaire; ce ratio mesure la capacité de l'agence à générer du profit par son activité courante. C'est la marge bénéficiaire.
- **Le ratio de recettes sur charges** : PNB/ (charges d'exploitation + amortissements) traduit le poids relatif des charges par rapport aux recettes.
- **Le coefficient brut d'exploitation** : (charges d'exploitation + amortissements) / produits d'exploitation bancaire. Il est utilisé pour exprimer la capacité d'une banque à couvrir ses charges d'exploitation par des revenus de même nature. Il est toutefois, assez peu usité, le coefficient net d'exploitation lui étant généralement préféré.
- **Le coefficient net d'exploitation** : frais généraux/ PNB, indique la part de la richesse produite (PNB) absorbée par les frais généraux. Le niveau du coefficient d'exploitation est assez significatif de la rigueur de la gestion de la banque.
- **Le ratio de marge brute globale** : (PNB / total bilan) ou encore (PNB / encours moyen des crédits), ce ratio indique le niveau de marge obtenu avant prise en compte des frais généraux et des provisions. Il exprime la rotation des actifs.¹

→ Les ratios de productivité

- Le ratio de charges/ encours moyen de crédit, donne une indication sur le niveau de charges consommées par l'agence pour générer le niveau d'activité obtenu. Ce ratio peut être complété par les ratios :
- PNB / effectif : qui mesure la rentabilité par employé ;
- Encours moyen de crédits/ effectif : qui traduit la productivité par employé en matière d'activité de crédit.

La banque étant une activité de prestations de services, avec de la main d'œuvre comme principal facteur de production, donc ces ratios sont utiles pour mieux cerner la productivité du personnel.

→ Les ratios de suivi du risque crédit

Le niveau de risque crédit affecte considérablement la rentabilité des opérations ce qui rend crucial le calcul de certains indicateurs comme:

- Le ratio, des encours contentieux / l'encours global de crédits, qui indique la part des clients à problème dans l'ensemble du portefeuille d'encours géré par l'agence. Il permet donc de

¹ DRICHE K, « *Mesure et analyse de la rentabilité par centre de profit Cas des centres de profit de la Banque de Développement Local* », ESB Alger, 2008, p 30

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

mesurer la dégradation liée au risque, du stock de crédit d'un établissement à un instant donné ;

- Le ratio, dotations aux provisions / encours moyen global de crédits, qui fournit une indication sur l'effort de provisionnement réalisé par l'entité sur la période d'analyse considérée;
- Le ratio, stock (ou encours) de provisions / encours de contentieux, donne le niveau global de couverture des « actifs compromis » par des provisions.

b. Les ratios de rentabilité globale

Deux ratios de rentabilité globale sont couramment utilisés : le coefficient de rendement et le coefficient de rentabilité.

- **Le coefficient de rendement**

Le coefficient de rendement « des actifs » ou Return On Assets « ROA » s'exprime sous la forme du rapport résultat net / total du bilan¹.

Ce ratio indique le taux du résultat net dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs constitués par la banque.

$$\text{ROA} = \frac{\text{RN}}{\text{Total du Bilan}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{RN}}{\text{Actifs Gérés}}$$

- **Le coefficient de rentabilité**

Le coefficient de rentabilité ou Return On Equity « ROE » s'exprime sous la forme du rapport résultat net/ capitaux propres (qui comporte capital, réserves, FRBG et report à nouveau)².

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres moyens}}$$

¹ LAMARQUE E. (2003) Op.cit, p72

²Idem

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

Il traduit le niveau de rémunération des fonds propres attribués à l'entité.

Le coefficient de rentabilité est important :

- Pour les actionnaires, afin de suivre le rendement de leur investissement;
- Pour les dirigeants, qui doivent assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant, particulièrement lorsqu'ils souhaitent obtenir un renforcement des capitaux propres ;
- Plus généralement, pour l'ensemble des tiers, la rentabilité étant l'une des garanties d'une solvabilité durable.

2.2. Le tableau de bord

Les tableaux de bord sont conçus par les contrôleurs de gestion afin de répondre aux besoins d'informations légères, rapides et transversales aux différents niveaux hiérarchiques. Les tableaux de bord sont alimentés par le système d'information de gestion dans le but de suivre les résultats et de faire une analyse des points clés qui conditionnent l'obtention de la performance.

2.2.1. Définition

Le tableau de bord de l'agence bancaire est un tableau de bord décentralisé qui recouvre un certain nombre d'instruments de mesure (tableaux, valeurs, ratios, graphiques,... etc.).

Il renferme un flux d'informations diverses relatives à l'activité de l'agence et qui permettent la prise de décisions au niveau de cette dernière. Ces informations doivent être mises à jour de manière périodique afin d'aider au pilotage et de permettre un suivi permanent des performances atteint par l'agence.

Le tableau de bord peut être défini comme un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action¹.

Le tableau de bord représente donc un système d'information qui concentre l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action.

En effet, le tableau de bord de l'agence suit, grâce à l'évolution de ses indicateurs, le degré d'atteinte des objectifs finaux et des objectifs intermédiaires qui leur correspondent. Ces objectifs sont fixés, au début de l'exercice, par la Direction Générale, par le chef d'agence ou suite à une concertation entre les deux parties.

En outre, le tableau de bord induit une analyse dynamique par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus et le référentiel fixé.

¹ BELHAMZI.A (2003) .Op.cit, p 62

2.2.2. Les types de tableaux de bord

a . Le tableau de bord décentralisé

C'est un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées¹. Il contient des indicateurs et un certain nombre de points clés de gestion qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et qui correspondent aux priorités stratégiques de la banque. Il induit une analyse dynamique des termes de gestion de l'entité par la comparaison qu'il permet entre les résultats obtenus et les objectifs.

b. Le tableau de bord central

Il permet de communiquer à la hiérarchie les performances économiques réalisées vis-à-vis des orientations stratégiques retenues telles que la formation du PNB, des différentes marges et les principaux centres générateurs de coûts. .²

c. Le tableau de bord d'activité

Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie, et cela en présentant des indicateurs permettant le suivi de ses activités, et qui représentent les fonctions de l'entreprise, issues par exemple de l'organigramme.

d. Le tableau de bord de projet

Lors de la réalisation d'un projet, il est instauré pour piloter l'atteinte d'un objectif, généralement matérialisé par un produit physique. Ses indicateurs reflètent la maîtrise et le suivi de la structure de la base de travail, et la réalisation des jalons de fin d'étape. Il est principalement destiné aux responsables du projet.

e . Le tableau de bord de pilotage

Il correspond à une préoccupation des décideurs qui est l'atteinte des objectifs avec des moyens limités, il a donc pour obligation de suivre l'atteinte des objectifs selon le plan d'action tracé.

2.2.3. Les caractéristiques du tableau de bord

Les caractéristiques du tableau de bord de l'agence bancaire tournent autour des notions suivantes :

a. La notion de flux d'informations

Le tableau de bord ne doit pas être statique, il doit se baser sur un flux d'informations, diverses mais pertinentes, continues et mises à jour, permettant la mesure et le pilotage des

¹ ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998).Op. cit, p. 276.

² MADIOUL (2015) Op.cit, p76

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

performances de l'agence. Ces informations, indispensables à la production du tableau de bord, peuvent être choisies parmi celles circulant au sein de l'agence elle-même, entre l'agence et le siège ou encore entre cette dernière et les autres agences du réseau de la banque.

b. La notion de mise à jour

Les informations du tableau de bord doivent parvenir à temps et d'une manière périodique au responsable de l'agence afin qu'il puisse mettre à jour, dans les brefs délais, son tableau de bord, analyser les écarts à temps et mener les actions correctrices nécessaires. Un tableau de bord non mis à jour perdra son utilité et biaisera toute analyse.

c. La notion de périodicité

Le tableau de bord de l'agence est un outil de pilotage de la performance de celle-ci. Sa périodicité dépend à la fois de l'horizon de décisions et du temps de réaction dont veut se doter le responsable pour mettre en place les actions correctrices nécessaires, de la nature de l'activité et des services rendus par l'agence et donc de la possibilité d'obtention et de traitement des informations nécessaires, c'est-à-dire de leur périodicité.

De ce fait, il est nécessaire de déterminer, pour chaque nature d'activité ou service rendu, la période caractéristique nécessaire pour réactualiser les indicateurs du tableau de bord (le jour, la semaine, le mois, etc.). Dans la pratique, la périodicité du tableau de bord de l'agence bancaire est généralement mensuelle.¹

d. La notion de forme du tableau de bord

En réalité, il n'existe pas de forme universelle ou unique mais une forme de tableau de bord adéquate et flexible qui tient compte des objectifs visés et des changements introduits au sein de l'agence et de la banque.

Généralement, le tableau de bord de l'agence bancaire se présente comme un ensemble d'instruments retraçant l'évolution périodique des points clés de gestion de l'agence.

e. La notion du contenu du tableau de bord

Le tableau de bord de l'agence bancaire doit renfermer des indicateurs qui soient pertinents, aussi bien pour l'agence que pour d'autres destinataires. Ces indicateurs doivent fournir des mesures qualitatives et quantitatives qui couvrent les points clés de gestion de l'agence et qui

¹ RIMOUCHE .S, « *le tableau de bord outil de pilotage bancaire cas de la BADR* », Ecole Supérieure Des Banques Alger, 2008, p35

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

correspondent généralement aux critères suivants : la rentabilité, le niveau d'activité, la productivité, la qualité de service et la sécurité des opérations (incluant le contentieux).

Ainsi, l'efficacité du tableau de bord de l'agence est, en grande partie, conditionnée par la satisfaction des indicateurs le composant, aux critères suivants :

- Ces indicateurs doivent être précis, fiables et en nombre réduit en vue d'être légers et bien exploitables par les responsables de l'agence ;
- Ils doivent être bien compris par les utilisateurs du tableau de bord pour ne pas entraîner des discussions sur leur utilité et leur sens. Pour cela, il est souhaitable que ces utilisateurs soient associés à leur définition ;
- Ils doivent qualifier des variables situées sous le contrôle effectif de l'agence bancaire afin qu'ils soient réellement acceptés comme un contrat par les utilisateurs du tableau de bord, ces derniers étant jugés à partir des chiffres produits par les indicateurs ;
- Enfin, ils doivent être dynamisants, en fixant un référentiel ou une cible (prévision budgétaire, résultats précédents, performance d'une autre agence, etc.) par rapport auxquelles les performances de l'agence seront comparées.

2.2.4. Les instruments du tableau de bord de l'agence bancaire

Les instruments utilisés pour la construction du tableau de bord peuvent prendre différentes formes :

a. Des valeurs brutes ou des écarts

Les valeurs expriment généralement des mesures en valeurs d'activités telle la production mensuelle de crédits immobiliers ou de crédits d'exploitation, le résultat d'exploitation ou de consommation de ressources, les frais du personnel et les coûts de tenue des comptes.

Sur certaines de ces valeurs, des écarts absolus ou relatifs ($(\text{réalisé} - \text{objectif})/\text{objectif}$) sont calculés. Ils renseignent sur une tendance (lorsque la comparaison est faite avec des données historiques) ou une performance (lorsque l'indicateur compare un réalisé à un objectif).¹

b. Des ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives, homogènes ou composites, du fonctionnement d'une entité de gestion. De ce fait, ils autorisent la mesure de performance et facilitent l'appréhension d'une situation en termes relatifs. La définition d'un ratio doit se faire de telle manière que sa hausse soit l'expression d'une amélioration de la situation.²

¹ RIMOUCHE.S.(2008).Op.cit, p36

² BELHAMZIA (2003).Op.cit

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

La majorité des indicateurs de performance est constituée de ratios visant à qualifier l'activité, en la comparant à un objectif. Le rapport réalisé/objectif évalue une efficacité alors que le ratio rapportant un niveau d'activité à une consommation de ressources est un indicateur de productivité ou d'efficacité. Les mesures d'efficacité ou de productivité mettent en relation un output (encours de crédit, commissions perçues, marge sur intérêts) avec les inputs (frais de personnel, nombre d'effectif,... etc.).

Les ratios expriment également des coûts moyens ou des taux : coût moyen de la ressource, taux de recouvrement,...etc.

c. Des indices

Il s'agit de mesures servant de critère de jugement immédiat sur le niveau d'une performance. En situant un résultat obtenu par rapport à un référentiel, l'indice permet d'appréhender l'efficacité des actions entreprises.

- Exemple : si l'objectif assigné à l'agence a été de réaliser 50 contrats de livret d'épargne pour la période en cours, l'indice peut être construit de la façon suivante :
 - L'indice 100 correspond à la réalisation de 50 livrets ;
 - Entre 40 et 60 contrats livrets conclus, l'indice varie d'un point en plus ou en moins de l'objectif ;
 - En dehors de cette fourchette [40-60], l'indice varie de deux points par contrats livrets réalisés en plus ou en moins.

2.2.5. Le rôle des tableaux de bord

Les tableaux de bord nous permettent de :

- surveiller les performances des ventes et de la marge par canal, division, région, succursale, ligne de produits, typologie client, etc ;
- mesurer les résultats par rapport aux objectifs et initiatives stratégiques de l'entreprise ;
- effectuer le suivi des objectifs financiers en termes de croissance, de rentabilité, des grandes dépenses contrôlables et du retour sur les actifs nets ;
- mesurer l'efficacité du marketing et des ventes ;
- consolider les risques (risques de crédit, risques opérationnels, risques par marché et par pays), la rentabilité des clients et les données opérationnelles provenant de nombreux silos, de secteurs d'activité différents, de toutes les régions géographiques et à l'échelon de toute l'entreprise pour fournir des Scorecards et des tableaux de bord d'entreprise ;

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

- offrir des moyens de pilotage et une cible à atteindre. En effet, la stratégie et le plan d'action étant définis à priori, il permet d'aller d'un point de départ vers un point d'arrivée.

Les instruments classiques de mesure de la performance permettent une synthèse efficace de l'activité mais ils ne représentent qu'une vision restrictive de la performance. De plus, il n'est pas toujours aisé de calculer un résultat comptable pour une unité économique (un client, un service, un point de vente.)

Pour cette raison, il est nécessaire d'accompagner la mesure, traditionnellement financière, extrêmement synthétique, par des indicateurs prédictifs plus englobants.

Section3 : Les nouveaux modèles de mesure de la performance

Les nouveaux modèles de mesure de la performance des agences bancaires sont conçus pour remédier aux lacunes des instruments classiques, ils rendent compte des tendances sur un certain nombre de facteurs critiques pour la performance à moyen et à long terme :

- les mutations de l'environnement économique de l'entreprise ;
- l'intensification de la concurrence impliquant que le prix ne constitue plus le seul avantage concurrentiel mais également la qualité, les délais et la personnalisation des produits ;
- le raccourcissement des cycles de conception des produits et services et de leur mise sur le marché, notamment, dans l'industrie bancaire et financière ;
- la nécessité de répondre aux besoins des clients et de leurs demandes de plus en plus variées, qui implique une importance accrue aux indicateurs non financiers de la performance et d'assurer leur suivie.

Ainsi, le concept de performance doit passer par des résultats financiers compétitifs en même temps que par la préservation ou le développement des capacités et compétences stratégiques de l'entreprise. d'où les très nombreux débats portant sur les « nouvelles méthodes » d'amélioration de la performance, telle la méthode d'enveloppement des données et la méthode du modèle : « BANQUE –OPERA ».

3.1 La méthode d'enveloppement des données «Data Envelopemen Analysis»

La méthode d'enveloppement des données ou DEA fournit une réponse au problème de la mesure et de l'amélioration de la performance. Un premier intérêt de cette méthode est de proposer une évaluation multidimensionnelle de la performance. Cette méthode est particulièrement intéressante pour la gestion de réseaux constitués d'unités comparables.

L'application de la DEA est particulièrement bien appropriée aux réseaux de points de ventes ou agences bancaires¹ car elle s'appuie sur le principe de comparaison. Les meilleures pratiques observées définissent la frontière d'efficacité. Celle-ci correspond à la représentation empirique de la frontière de l'ensemble de production. Dans le cadre du DEA, la frontière d'efficacité est déterminée directement à partir des inputs et des outputs définissant l'activité des entités étudiées.

L'approche DEA est non paramétrique et la frontière d'efficacité est linéaire. La distance qui sépare les entités inefficaces de la frontière d'efficacité (où se trouvent les meilleures pratiques) est mesurée à l'aide du score d'efficacité : la mesure d'efficacité correspond à la comparaison des valeurs observées et des valeurs optimales des inputs et des outputs. Le score d'efficacité est déterminé en comparant les entités étudiées aux meilleures pratiques situées sur la frontière d'efficacité.

3.1.1. L'origine de la méthode Data Envelopment Analysis

La méthode d'analyse par enveloppement de données, connue sous l'acronyme DEA, lorsqu'elle est appliquée au secteur bancaire, constitue certainement l'une des axiomatiques les plus abouties. Cette méthode prend ses origines dans les travaux de FARRELL², qui propose, pour la première fois, une méthode d'estimation des frontières d'efficacité à partir de l'observation de situations réelles de production. Avant les travaux de FARRELL, les estimations de fonctions de production étaient des moyennes, ce qui impliquait que certaines firmes produisent plus ou moins que la moyenne. Cette approche a été largement critiquée. 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 les 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.

¹ HUBRECHT A. et al. (2005). Op.cit, p.8.

² MADIOU.L (2015) .Op.cit, p99.

3.1.2. Principes de la Data Enveloppement Analysis

L'idée de la méthode est de déterminer les unités de production efficaces, de construire une frontière de production à partir de celles-ci, et pour chaque unité de mesurer la distance à cette frontière. Nous utilisons l'approche DEA pour évaluer la productivité totale des agences bancaires à partir du score d'inefficacité technique. Cette approche détermine une enveloppe qui s'interprète comme la frontière empirique de l'ensemble de production et porte le nom de frontière d'efficacité. Elle permet de distinguer les pratiques efficaces de celles qui ne le sont pas. Si elles se situent sur la frontière d'efficacité, elles sont qualifiées de techniquement efficaces¹.

3.1.3. Le choix des inputs et des outputs

L'évaluation de l'activité des agences bancaires à partir d'indicateurs de performance opérationnelle et d'indicateurs de performance financière nécessite de recueillir l'ensemble des variables définies. La méthode d'enveloppement des données consiste à définir les partenaires benchmark auxquels seront comparées les agences jugées relativement (par rapport aux meilleures) inefficaces. De plus, elle permet l'identification des variables sur lesquelles on pourrait agir pour améliorer l'efficacité des agences. Cependant, une des difficultés méthodologiques de la mesure de l'efficacité au sein des banques réside dans la mesure de leur activité. deux approches de mesure sont distinguées : l'approche production, l'approche d'intermédiation.²

Selon l'approche production, les outputs sont les produits d'exploitation bancaire, reprise de provisions et autres produits, les inputs sont les charges d'exploitation bancaire, charges de personnel, provisions et autres charges.

Dans l'approche d'intermédiation, le rôle de la banque est de collecter les fonds pour les transformer en crédits. Les inputs sont alors les dépôts collectés et les fonds empruntés, et le volume de crédits accordés constitue le principal output. Dans l'approche moderne, les théoriciens incorporent les éléments de la théorie de l'information dans l'activité des banques.

¹ HUBRECHT A. « *Mesure de la productivité et pratique de benchmarking : le cas d'un groupe bancaire français* », Cahier du FARGO n° 1061101, IAE de Dijon, p.3

² HUBRECHT.A et al.(2005) Op. cit ,p 139

3.1.4. L'analyse de la productivité des agences par la méthode d'enveloppement des données

Habituellement, la productivité d'une agence est évaluée par une multitude de ratios de productivité partielle¹ sous forme de rapport entre deux variables. Pour le manager situé au niveau de la direction générale du réseau, il est difficile de faire un diagnostic synthétique sur la productivité d'une agence lorsque celle-ci ressort productive avec le ratio encours de dépôt divisé par le nombre d'employés et non productive par le ratio encours d'épargne financière divisé par le nombre d'employés. A partir de cette multitude de ratios, il est délicat, voir hasardeux, de prendre des décisions concernant l'amélioration de la productivité d'une agence mais également de parvenir à les classer et à identifier les meilleures pratiques. En outre, ces ratios de productivité partielle où la seule ressource considérée est le nombre d'employés offre une vue tronquée de l'activité, en plus de l'assimiler à celle des employés. Les ratios de productivité totale permettent de remédier à ces inconvénients en évaluant l'ensemble de l'activité, par contre ils présentent également des faiblesses d'application. Tout d'abord, ils imposent de choisir des inputs et des outputs. Ensuite, leur calcul nécessite l'agrégation des outputs, et impose le fait que des unités de mesure soient homogènes.

Dans le cas général où l'on considère un nombre infini d'inputs et d'outputs, la mesure de l'efficacité productive se mesure par :

$$\text{L'efficacité productive d'une agence bancaire} = \frac{\text{La somme des outputs}}{\text{La somme des inputs}}$$

La frontière efficiente sera constituée des unités affichant des scores égaux à 1, pour les autres unités ou agences bancaires, il sera compris entre 0 et 1.²

3.1.5. Limites de la méthode DEA

Le problème majeur du modèle DEA est que si les données sont sujettes à des erreurs aléatoires, alors le calcul de la frontière de production sera biaisé. Le modèle DEA ne fait ainsi aucune distinction entre l'inefficacité provenant de facteurs aléatoires et l'inefficacité du processus de production.

Une autre limite primordiale s'agit de l'aspect factoriel du modèle, car un nombre de facteurs

² HUBRECHT.A et al (2005) .Op.cit

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

tels que l'environnement commercial de l'agence, le prix de l'immobilier, l'importance des frais d'exploitation ne sont pas pris en considération.¹

En effet, les facteurs environnementaux sont non négligeables lorsque l'on s'intéresse à l'activité et aux performances des points de vente tels que les agences bancaires.

Peu d'analyses ont intégré ces facteurs, le modèle « BANQUE- OPERA » qu'on présentera dans ce qui suit fut l'une des rares études qui ont traité cet aspect.

3.2 Le Modèle «BANQUE- OPERA »

Pour aborder la question de la performance d'un établissement bancaire, il est nécessaire de se référer à un modèle global qui permet d'intégrer à la fois les aspects financiers, organisationnels et environnementaux. Le modèle BANQUE- OPERA prend en compte les interactions entre chacun de ces aspects puisqu'une banque doit être conçue comme un système ayant des fonctions ou encore des déterminants multiples qui sont en interaction entre eux et avec l'environnement. Le modèle BANQUE-OPERA crée et utilise ses propres dimensions et variables en tenant compte de la nature particulière des banques.

3.2.1 Les dimensions du modèle BANQUE-OPERA

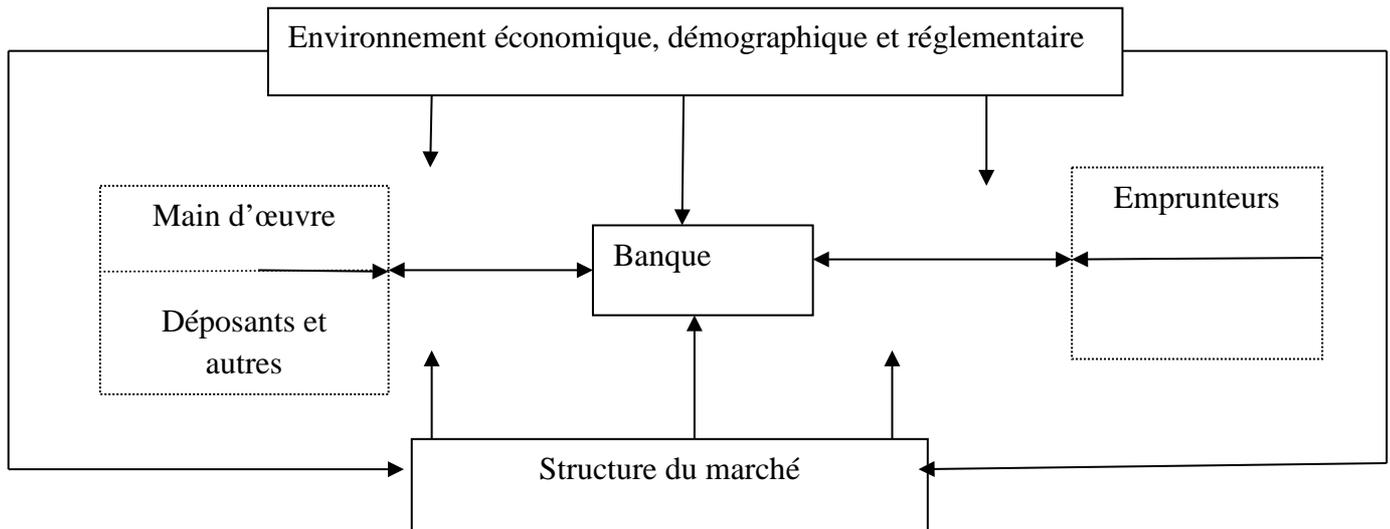
a. L'environnement bancaire

Le modèle BANQUE-OPERA retient le caractère parfois auto-entretenu de certains indicateurs de l'environnement (p.ex. croissance, inflation). Ces indicateurs environnementaux ont aussi un impact sur les autres dimensions retenues dans le modèle car: *«Une banque est une firme multi-produits et multi-services qui fonctionne dans un environnement (ou marché) caractérisé par l'incertitude et la volatilité à long et à court terme en termes d'actifs et de passifs»*.² On peut décrire la relation «environnement-banque» de la manière suivante :

¹ DEVILLE.A,LELEU.H . « De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires » Revue : Comptabilité – Contrôle – Audit, N°2/ 2010 (Tome 16), p 102

²SÜER.O (2002).Op.cit, p2

Figure 3. La relation banque-environnement



Source : SÜER.O (2002) . Op.cit., p6

Les indicateurs choisis comme représentants des variables de l'environnement bancaire retenues dans le cadre du modèle BANQUE-OPERA sont :

- **Environnement économique** : le taux d'intérêt réel ou nominal, la croissance du produit intérieur brut, le produit intérieur brut par personne, le taux d'inflation, les importations, les exportations, le taux de change.
- **Environnement démographique**: la population urbaine (ayant le potentiel d'affecter le taux de bancarisation).
- **Environnement réglementaire**: la garantie illimitée des dépôts par l'État, la politique publique (par exemple : le secteur de l'économie faisant l'objet d'une aide de l'Etat).
- **Structure du marché**: le ratio de concentration.

b. La personnalité

La "personnalité de la banque" se définit par le statut de la banque, elle diffère selon que le capital appartient essentiellement à une personne privée ou publique. L'appartenance du capital peut exercer une influence non seulement sur la répartition du pouvoir mais aussi sur les préférences¹.

Par exemple, les banques publiques sont parfois conduites à financer des projets ou des secteurs économiques risqués ou peu rentables). Outre la distinction entre "banque publique" et "banque privée", le concept de "personnalité de la banque" permet d'opérer une différence entre les banques locales et les banques étrangères. Cet aspect est d'autant plus intéressant

¹ SÜER.O (2002).Op.cit, p7

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

lorsqu'on applique ce modèle à un pays émergent car il peut exister des écarts importants (par exemple : en termes de taille, de structure des actifs,... etc.) entre les banques domestiques et celles originaires de pays dans lequel le système financier est stable et développé. Certains auteurs ont mis en évidence les différences qui peuvent exister entre les banques étrangères et les banques domestiques dans les pays émergents en termes de marges d'intérêts. Ils concluent que les banques étrangères obtiennent des marges d'intérêts plus élevées dans les pays émergents et plus faibles dans les pays développés.¹

c. L'activité

Le modèle OPERA décompose l'activité en quatre sous-dimensions :

➤ La diversité de l'activité

Le type d'activité distingue l'activité domestique tant en matière de dépôts que de crédits et l'activité internationale. Par activité internationale, on entend habituellement une banque ayant des agences et filiales à l'étranger et/ou une banque dont les opérations vis-à-vis des non-résidents dépassent le tiers du total de bilan².

➤ Le mode de collecte de ressources

Cette sous-dimension, rend compte de l'existence ou de l'inexistence d'un réseau de succursales. Le mode de collecte des ressources, ce qui conduit à distinguer les banques à réseau de guichets et les banques sans réseau qui collectent leurs ressources sur les marchés de capitaux (interbancaire, monétaire, obligataire)³. Ce critère est particulièrement déterminant car il commande la clientèle de la banque donc ses produits, sa structure financière et son organisation.

➤ La standardisation

Pour appréhender la standardisation, le modèle utilise deux critères:

- *l'importance du "conseil"*: En effet, une manière de distinguer les établissements bancaires est de se référer au degré d'expertise qu'ils sont en mesure d'apporter à leurs clients. Ainsi, certaines banques sont plus amenées à conseiller leurs clients dans la gestion de leur portefeuille ou encore de réaliser des opérations de haut de bilan. En revanche, d'autres établissements ont plus particulièrement vocation à traiter des opérations plus courantes.

¹ SÜER.O (2002).Op.cit, p9

² Idem

³ Idem

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

- *l'importance des "opérations de trésorerie"*: Par "opérations de trésorerie", nous nous entendons essentiellement les opérations sur produits dérivés telles que les options et les futures. En effet, ces opérations exigent une solution adaptée à chaque client¹.

➤ Le niveau d'innovation

Pour exprimer le niveau d'innovation d'une banque, le modèle prend en considération l'existence de services de "télébanque". Elle comprend la banque par téléphone, la banque par Minitel ou d'ordinateur à ordinateur, l'utilisation du réseau Internet, l'échange de données informatisées (EDI) pour les entreprises. Nous pouvons dire que, pour représenter le niveau d'innovation, il est possible d'utiliser les variables telles que l'existence de nouveaux services comme le "telephone-banking" et l'"internet-banking"²

En résumé, les caractéristiques des activités bancaires, selon le modèle BANQUEOPERA, sont énumérées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les caractéristiques des activités bancaires selon le modèle banque-opéra

ASPECT	CONTENU ou INDICATEURS
Premier sous-dimension: Type d'activité	<ul style="list-style-type: none">• type d'activité: le niveau d'implantation de la banque (locale ou internationale)• les déterminants de la multinationalisation
Deuxième sous-dimension: Mode de collecte des ressources et clientèle visée	<ul style="list-style-type: none">• densité du réseau bancaire• importance des prêts et des dépôts en fonction du type de clientèle• marchés ciblés de la banque
Troisième sous-dimension: Standardisation	<ul style="list-style-type: none">• importance du "conseil"• importance des opérations de trésorerie
Quatrième sous-dimension: Niveau d'innovation	<ul style="list-style-type: none">• services: existence de nouveaux services tels que "telephone-banking" et "internet-banking"

Source : SÜER.O. (2002). Op. cit, p10

¹ SÜER.O. (2002). Op. cit, p11

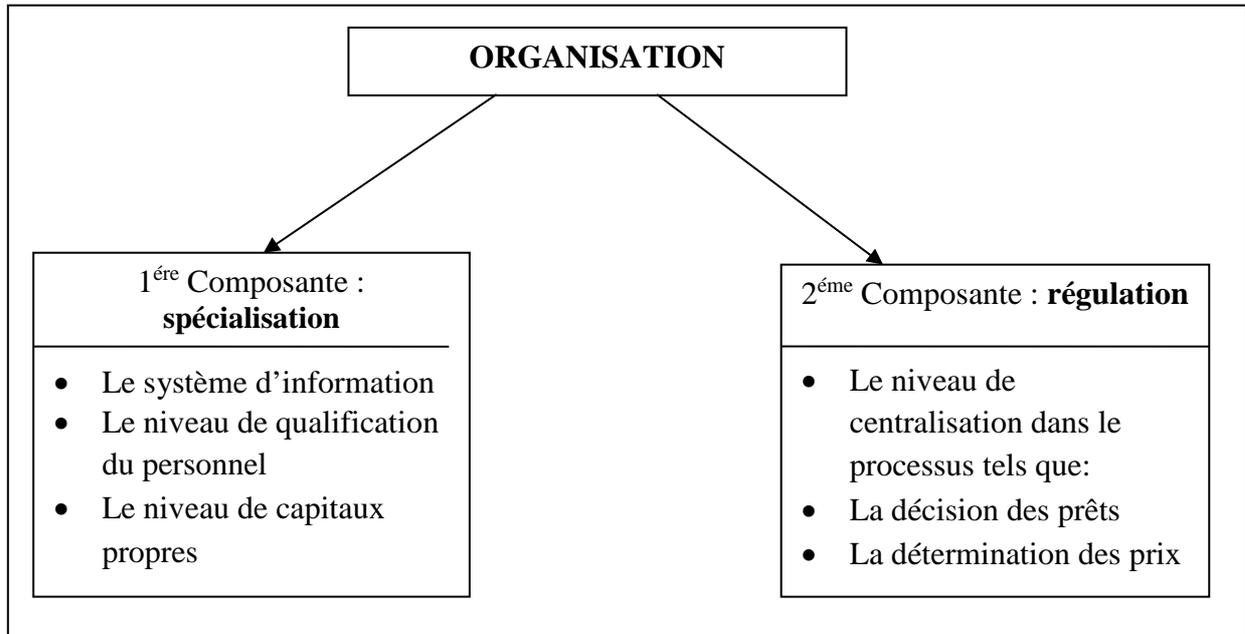
² idem

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

d. Organisation / Moyens

L'organisation, dans la perspective du modèle OPERA tend à se confondre avec l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise. Ces derniers se déclinent de deux manières; d'une part, la spécialisation et d'autre part, la coordination ou encore la régulation

Figure 4 : Les composantes de l'organisation selon de modèle BANQUE-OPERA



Source : SÜER.O. (2002). Op. cit, p12

- La **spécialisation** concerne les machines, les hommes et les capitaux, elle a pour objet de créer un avantage concurrentiel.
- La **régulation** concerne la manière dont l'organisation s'adapte à son environnement et se coordonne en interne.

e. "Potentiel" et "Résultats/performance bancaire"

Dans le cadre du modèle, une distinction est opérée entre les résultats passés (potentiel) et présents. Le potentiel exprime la performance passée, c'est-à-dire en $t-1$, de la banque. Les résultats expriment quant à eux, la performance actuelle de la banque. Pour ces deux dimensions, sont proposées deux variables de nature "organisationnelle" :

- la part de marché: (en termes d'actif, de dépôts, de crédits, etc.) permet de visualiser la position de la banque par rapport à ses concurrents et donc de comprendre, lorsque l'on rapproche cette part de marché avec d'autres indicateurs, quelle est la stratégie adoptée par la banque (leader, challenger, suiveur, spécialiste) ainsi que les stratégies génériques qui y sont associées ;

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

- la rentabilité: c'est un indicateur incontestablement accepté et utilisé par de nombreux chercheurs et praticiens afin d'évaluer une entreprise financière ou non-financière.

Il est possible de retenir soit "la rentabilité des actifs" soit "la rentabilité des fonds propres" en fonction de l'objectif poursuivi. Si on cherche à estimer la rentabilité économique, on utilisera "la rentabilité des actifs". En revanche, si on souhaite connaître l'intérêt pour un actionnaire, on aura recours à "la rentabilité des fonds propres".

3.2.2 Les liens entre les dimensions du modèle « BANQUE-OPERA »

Dans cet élément, nous allons spécifier et synthétiser l'ensemble des liens du modèle BANQUE-OPERA. Pour ce faire, nous reprendrons chaque variable et pour chacune d'entre elles, nous montrerons les liens qui l'unissent aux autres.

- **La personnalité** (*actuelle*) d'une banque dépend de l'environnement et des résultats passés. Ces deux éléments sont appréciés en fonction de la personnalité (*passée*) de la banque.

L'environnement, notamment politique ou économique et les résultats passés ont une influence directe sur la personnalité de la banque et dépendent pour partie de cette même personnalité. Par exemple, les autorités peuvent décider de privatiser les banques publiques dans la mesure où celles-ci ne sont pas rentables. Inversement, ces mêmes autorités prennent sous leur contrôle les banques privées qui connaissent des difficultés. Jusqu'au moment où ces banques sont revendues par l'Etat, elles cessent d'être des banques privées.

- **L'activité** d'une banque dépend de l'environnement dans lequel elle évolue et des résultats passés. Ces deux éléments sont appréciés en fonction de la personnalité de la banque.
- **L'organisation** d'une banque dépend de son activité, des résultats passés ou du potentiel et des contraintes de l'environnement. Ces deux éléments sont appréciés en fonction de la personnalité de la banque.

- **“Résultats/Performance bancaire” et ses déterminants**

Le modèle BANQUE-OPERA est un modèle systémique dont la dimension *résultats* constitue l'extrait. Donc, les **résultats** d'une banque dépendent de l'ensemble des dimensions que nous venons d'étudier.

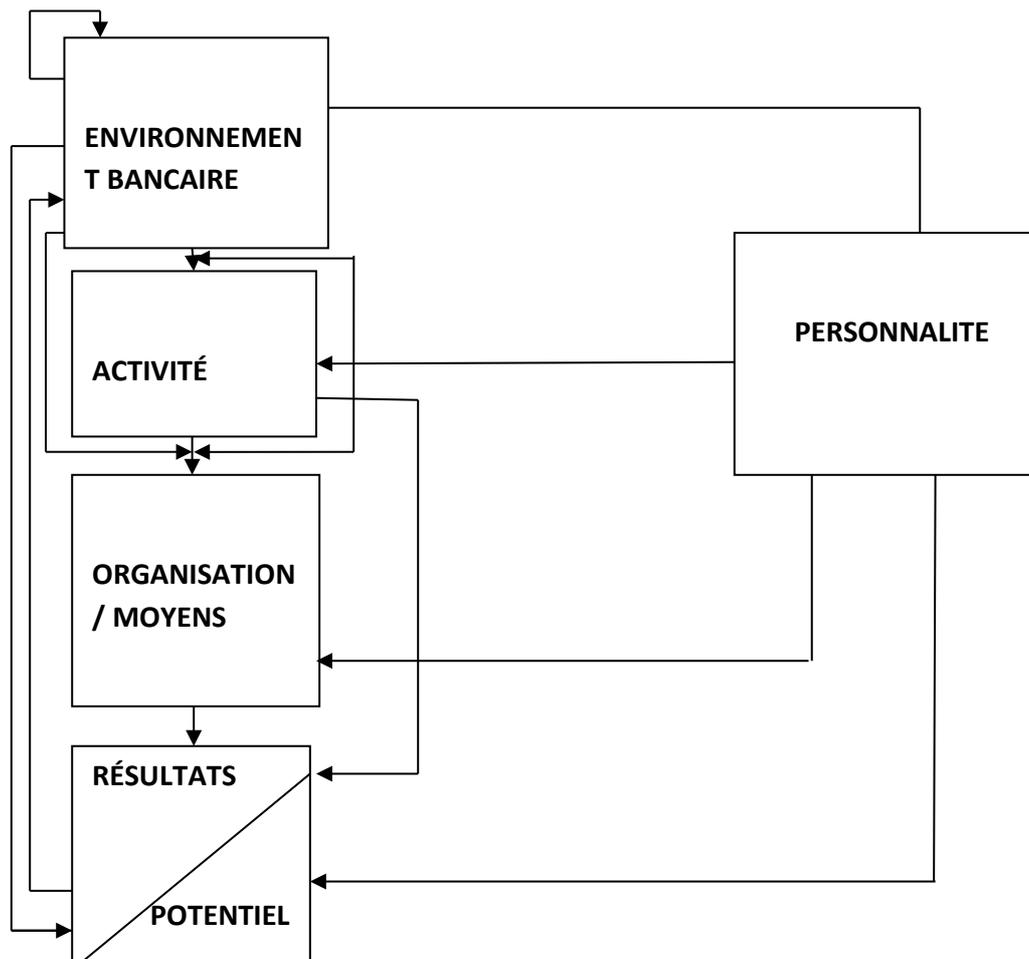
Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

- **Environnement et ses déterminants**

Le changement de l'environnement bancaire dépend non seulement de lui-même mais également des résultats du système bancaire.

En résumé, les liens qui existent entre les variables dans le cadre du modèle BANQUEOPERA sont exposés dans le schéma suivant :

Figure 5 : Présentation du modèle BANQUE-OPERA



Source : SÜER.O. (2002). Op. cit, p19

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons mis l'accent sur la nécessité pour une agence bancaire de mesurer sa performance, les mesures de la performance peuvent contribuer à garantir la réussite de l'organisation si elles sont correctement élaborées et constituent un vecteur de compétitivité, cependant, cette démarche n'est pas aisée vu les spécificités de l'entreprise bancaire.

Les instruments traditionnels, en l'occurrence le compte de résultats analytique et les tableaux de bords, permettent une évaluation et une synthèse efficace de l'activité mais ils ne représentent qu'une vision restrictive de la performance : la performance économique ou Financière.

Il est donc nécessaire de soutenir et de consolider ces outils par d'autres mesures cohérentes de productivité, de développement commercial, de qualité de service, de satisfaction des clients, etc.

Le modèle « DEA » et le modèle « BANQUE-OPERA » constituent une alternative aux mesures classiques de productivité pour prendre en compte des effets de taille, d'environnement et de structure dans la comparaison des agences entre elles.

Les nouvelles mesures de performance offrent la possibilité d'évaluer la performance de l'activité commerciale des agences bancaires, de permettre les comparaisons entre agences (niveau individuel) et entre groupes régionaux (niveau agrégé).

***Chapitre III : Etude
comparative de la
performance des
agences CPA***

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Introduction

Les premiers chapitres de ce mémoire ont été consacrés à l'étude de l'aspect théorique de la performance des agences bancaires ainsi que sa mesure.

Afin d'appréhender la réalité de l'application de cet aspect dans les banques algériennes, nous consacrons le présent chapitre à l'étude des performances de deux agences du Groupe CPA Tizi-Ouzou.

Nous tenterons d'orienter cette étude vers une analyse comparative des deux agences en s'appuyant sur les informations fournies par la structure d'accueil.

Ce troisième chapitre est destiné :

- Dans une première section, à une présentation générale du Crédit Populaire d'Algérie.
- Dans la deuxième section, nous nous focaliserons sur l'agence CPA, ses missions ainsi que les particularités des deux agences en question.
- La troisième section quant à elle, abordera l'analyse des principaux indicateurs de performance de ces agences.

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Section 1 : Présentation du CPA

Le Crédit Populaire d'Algérie est l'une des plus grandes banques algériennes, pour comprendre cette position, commençons par une présentation de la banque.

1.1. Historique de la banque

Le CPA est créé en 1966 par l'ordonnance n°66/366 du 29 Décembre 1966, ces statuts ont été arrêtés par l'ordonnance n°67/78 du 11 Mars 1967. Dans les dispositions générales de ses statuts, le CPA est conçu comme une banque générale et universelle, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers¹.

La banque a hérité des activités gérées par des banques populaires qui existaient à l'époque coloniale. Elle a donc bénéficié du patrimoine de ces banques qui ont été dissoutes le

31 décembre 1966. Il s'agit des banques suivantes :

Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Alger, d'Oran, de Constantine et d'Annaba, et Banque Régionale du Crédit Populaire d'Alger.

En 1972, les structures du CPA ont été par la suite renforcées par la reprise d'autres banques étrangères, à savoir : la Société Marseillaise du Crédit, la Banque Mixte Algérie-Misr et la Compagnie Française de Crédit et de Banque².

En Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément auprès de la Banque d'Algérie, après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité fixées par la loi 90/10 sur la monnaie et le crédit. En tant qu'Entreprise Publique Economique (EPE) et sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA), il est placé sous la tutelle du Ministère des Finances et doté d'un capital social de 29,3 milliards DA.³

En 1985, le CPA a donné naissance à la Banque de Développement Local (BDL), après la cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres, et de 89000 comptes clientèles.

2008 est pour le CPA l'année de confirmation d'une santé financière durable, d'engagements significatifs dans les secteurs de l'économie, notamment le secteur de l'équipement et de l'industrie ; de coopération féconde avec les acteurs bancaires nationaux et d'intégration des techniques nouvelles de financement de l'investissement qui, dès lors, assurent

¹ <http://www.cpa-bank.dz/> dernière consultation le 13/05/2016 à 20h.

² MALKI. A, « *La gestion obligataire au sein des banques : Cas du CPA* », Ecole Supérieure Des Banques, Alger 2008, p134

³ Idem

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

une plus grande implication de la banque dans le cœur de l'économie, en qualité d'acteur financier majeur et incontournable.

Actuellement, le capital social de la banque s'élève à 48 milliards de dinars¹ avec l'Etat comme seul propriétaire des actions qu'il gère par l'intermédiaire du Holding Financier.

Le réseau d'exploitation de la banque se compose de 142 agences réparties à travers le territoire national et encadrées par quinze (15) Groupes d'Exploitation².

1.2. Activités et rôle du CPA

Traditionnellement orienté vers le secteur du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique(BTPH), de la santé et des services, le portefeuille du CPA s'est élargi à l'ensemble des secteurs d'activité, aux professions libérales, aux particuliers et ménages, avec notamment le crédit à l'immobilier et l'accompagnement de la micro entreprise dans le cadre des différents dispositifs et garanties mis en place par les pouvoirs publics, à savoir : l'ANSEJ, la CNAC, et l'ANGEM).

Le CPA se distingue par le financement de la profession médicale (PROMED) ainsi que la profession libérale (PROLIB), la banque est aussi désignée comme chef de file dans les opérations AADL et LPP.

Tout en développant son champ de compétences à d'autres gammes de services et produits, la banque participe dans le cadre du plan de soutien à la croissance économique, aux financements de projets d'envergure initiés par l'Etat (centrales électriques, stations de dessalement d'eau de mer, cimenteries, pétrochimie, hôtels,...etc).

Par ailleurs, concernant son activité sur le marché des capitaux, particulièrement sur le marché obligataire, le CPA a été accompagnateur et teneur de compte conservateur de titres au profit de plusieurs entreprises émettrices d'obligations comme ALGERIE TELECOM, SONELGAZ, et AIR ALGERIE.

Concernant l'activité internationale, la banque traite toutes les opérations du commerce extérieur (domiciliation, transfert libre, remise documentaire et crédit documentaire) et participe à la mise en place de lignes de crédits extérieurs et des garanties internationales en faveur de sa clientèle.

¹<http://www.cpa-bank.dz/> dernière consultation le 13/05/2016 à 20h.

²<http://www.lexpressiondz.com/> n°245759, juillet 2016, dernière consultation le 24 /07/2016 à 15h

1.3. Le contrôle de gestion au sein du CPA

La mission du contrôle de gestion au sein du Crédit Populaire d'Algérie est confiée à la Direction de Prévision et de Contrôle de Gestion (DPCG), cette structure centrale assure la cohérence et la convergence entre la stratégie et les décisions opérationnelles à travers un plan de développement à moyen et long terme soumis à une évaluation périodique des niveaux de sa réalisation.

1.3.1 Le rôle de la DPCG

La DPCG se charge de mettre en place les outils et les techniques nécessaires à la mesure des performances et au suivi de l'évolution de toutes les ressources (physiques, financières et matérielles) de la banque.

Le contrôle de gestion doit être l'organe de conseil et d'assistance qui guide la gestion globale de la banque et qui améliore ses performances en assurant les meilleures conditions d'exploitation, d'efficacité et de rentabilité.

Dans cette perspective, les missions suivantes sont dévolues à la DPCG :

- Porter à la connaissance des décideurs les informations concernant l'état de leurs activités et leur permettant d'améliorer leurs performances, cela est assuré à travers l'analyse systématique des normes, des références et des ratios qu'elle doit concevoir et mettre en œuvre ;
- Elaborer et suivre l'exécution des plans pluriannuels, annuels et opérationnels ;
- Mesurer et analyser les réalisations par rapport aux objectifs ;
- Participer à la définition de la stratégie de la banque et des différentes politiques subséquentes ;
- Proposer les perspectives du développement de la banque en collaboration avec les différentes structures ;
- Participer activement à la construction du système d'information de la banque (notamment le système d'information de gestion) afin de permettre à la Direction Générale de disposer, à tout moment, d'instruments de pilotage ;
- Entreprendre toute étude permettant le développement de mesure des performances¹.

¹ TASSEDA.S (2007). Op.cit, p 91 .

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Au total l'objectif de la DPCG consiste à mettre en œuvre les instruments de gestion les plus efficaces tout en collaborant avec les autres structures de la banque dans le but de rationaliser l'utilisation des moyens tant humains que matériels disponibles et d'améliorer les performances.

1.3.2. Organisation de la DPCG

La Direction de Prévision et du Contrôle de Gestion est subdivisée en deux départements :

- Le département 'Prévision' ayant pour objectif la définition de la stratégie et la fixation des objectifs qualitatifs en déterminant les centres de responsabilité, les indicateurs et normes de référence, procédures du tableau de bord,.. etc ;
- Le département 'Contrôle de Gestion' qui se charge de mettre en place les procédures budgétaires, consolider les budgets et vérifier la conformité des objectifs et des prévisions ainsi que suivre les réalisations et analyser les écarts.

1.4. Organisation et structure de la banque

L'organisation de la banque a fait l'objet de différents diagnostics et recommandations formulés par les missions d'évaluation et d'audits externes. Elle est fixée par les dispositions réglementaires contenues dans la Lettre Commune n° 18/2006 du 28.12.2006.¹

1.4.1. La Direction Générale et structures de soutien

Le CPA est dirigé, en vertu des délibérations de son Conseil d'Administration par un Président Directeur Général (PDG). En tant que banque, elle est dotée d'une Direction Générale à laquelle sont rattachées :

- La Direction de l'Inspection Générale ;
- La Direction de l'Audit ;
- La Direction des Risques et Contrôle Permanent.

A ces trois directions principales, sont associées une Division Affaires Internationales ainsi que quatre Directions Générales Adjointes :

- Direction Adjointe des Engagements et des Affaires Juridique ;
- Direction Adjointe d'Exploitation ;
- Direction Adjointe d'Administration et des Moyens ;
- Direction de Modernisation des Systèmes d'Information.²

¹TASSEDA.S (2007). Op.cit, p 93.

² Voir l'organigramme du CPA en Annexe N°1.

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Les Directeurs Généraux Adjointes, le Chef de Division des Affaires Internationales et l'Inspecteur Général, exercent une autorité fonctionnelle entre eux et hiérarchique sur les structures placées sous leur responsabilité.

Des aménagements au schéma d'organisation de la banque ont été introduits, visant le regroupement des différentes fonctions homogènes pour améliorer le niveau de leur management effectif et pour une meilleure répartition des missions et responsabilités, tels :

- Le renforcement des missions et de l'organisation de la Direction du Recouvrement par la mise en place de délégations régionales ;
- La désignation d'un responsable de Cabinet du PDG ;
- La mise en place de la cellule des Grandes Entreprises ;
- La mise en place programmée de la Cellule Management Stratégique au niveau du Cabinet du PDG ;
- Et en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le CPA s'est doté d'une cellule anti-blanchiment.¹

1.4.2. Les Groupes Régionaux

Les Directions Régionales (appelées également Groupes Régionaux) constituent le maillon intermédiaire entre les agences et les directions du siège. Elles exercent toute fonction et mission déléguée par la Direction Générale.

L'article premier de la décision réglementaire n° 74-95 du 21 novembre 1995 fixant l'organisation des Directions Régionales, définit ces dernières comme «*des structures hiérarchiques de soutien aux agences implantées dans sa circonscription territoriale définie par voie réglementaire* ».²

Le CPA s'affirme comme une banque de proximité grâce à son réseau d'exploitation composé de 15 groupes d'exploitation appelés à coordonner les activités de 140 agences réparties sur l'ensemble du territoire national.

Le rôle des groupes régionaux consiste à :

- Encadrer et superviser la politique commerciale du réseau d'exploitation ;
- Piloter les agences afin d'optimiser les performances ;
- Représenter la gouvernance tout en étant appui aux Directeurs d'agences.

¹ MALKIA (2008).Op.cit, p 136

²REKIBA.S (2014).Op.cit ,p25.

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Les Groupes Régionaux se situent à un niveau de prise de décision supérieur à celui des agences, ce sont eux qui fixent les objectifs globaux du réseau de distribution.

La fixation des objectifs permet de mobiliser l'attention des responsables d'agences et de leurs équipes sur les priorités et de les motiver pour améliorer leurs résultats, de ce fait, leur formalisation est extrêmement importante car, elle conditionne en grande partie le succès.

Les objectifs porteront à la fois sur les résultats attendus de l'agence, mais aussi sur les activités et les ressources critiques pour les atteindre. Ils sont alors définis par :

- une performance, c'est-à-dire un résultat à atteindre ;
- les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance ;
- le niveau de performance jugé acceptable.

1.4.3. Présentation de la structure d'accueil

Pour pouvoir accomplir ce travail, nous avons été accueillies au niveau du Groupe Régional CPA de Tizi-Ouzou, une structure rattachée à la Direction du Réseau et qui compte à son actif dix(10) agences d'exploitation réparties sur trois(03) wilayas :

- Cinq (05) agences à Tizi-Ouzou ;
- Trois (03) agences à Bouira ;
- Deux (02) agences à Boumerdes ;
- Une (01) agence à Boumerdes en cours de réalisation ;
- Et Un (01) projet d'agence à Azazga (wilaya de Tizi-Ouzou)¹.

❖ Les missions du Groupe

Le Groupe Régional a pour principale mission de veiller à l'exécution de la politique générale de la banque et de conduire le développement de son activité :

- Améliorer l'organisation de l'action commerciale axée essentiellement sur la satisfaction du client par la qualité de l'accueil et la rapidité dans le traitement des opérations.
- Développer l'activité de la banque au niveau régional et élargir son portefeuille clientèle.
- Renforcer les missions de management et de contrôle dévolues au Directeur du Groupe.
- Promouvoir les actions de communication internes et externe pour consolider et conforter l'image de marque de l'établissement.

¹ Documents du CPA, Groupe Régional de Tizi -Ouzou

Section 2 : L'agence CPA organisation et missions

L'agence CPA constitue une décentralisation géographique et un prolongement du siège. Elle dispose d'une certaine autonomie de gestion dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés. C'est à son niveau que se créent et se réalisent tous les contacts avec le client, se définissent et se déterminent, pour l'avenir, les comportements du client vis-à-vis de la banque. Elle joue alors un rôle extrêmement important sur le plan de l'image de marque de cette institution.

2.1. Organisation

L'agence est rattachée hiérarchiquement à la Direction du Réseau et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures du CPA. Elle est dirigée par un Directeur Adjoint qui assure les missions de coordination des activités et de contrôle. Ce dernier est notamment responsable :

- de la réalisation des objectifs qui lui sont assignés ;
- du maintien de la discipline ;
- de la bonne tenue du personnel de l'agence ;
- de la sécurité générale ;
- du transport des fonds ;
- du contentieux en matière de crédits ;
- et de l'élaboration de rapports périodiques.

Afin de permettre une efficacité maximale dans l'accomplissement de leurs missions : commercialisation des produits, prise en charge du client et des relations qu'elles créent, etc..., les agences du Crédit Populaire d'Algérie sont structurées selon l'une des catégories « première », « deuxième » ou « troisième ». Cette classification est relative aux habilitations qui leur sont déléguées par la Direction Générale concernant les activités à exercer.¹

La détermination des rangs des agences et leur habilitation à exercer telle ou telle fonction se fait par des décisions réglementaires, en fonction des niveaux de performances qu'elles ont atteints.

¹<http://www.CPA-Bank.dz> ,dernière consultation le 13/05/2016 à 20h

2.2. Missions

L'agence CPA doit assurer le développement de son fonds de commerce et de prendre l'initiative de rechercher des affaires, qu'elle traite en fonction des orientations et directives reçues en matière de ressources et de crédits. A cet effet, elle est tenue,

- sur le plan commercial, de démarcher de nouveaux clients, de recenser les besoins exprimés ou potentiels de sa clientèle et de contribuer à les satisfaire.

Cela l'amène à œuvrer en vue de drainer le maximum de ressources et de placer les services et produits de l'institution en adéquation avec les orientations stratégiques, les contraintes de trésorerie et de rentabilité, les limites opérationnelles, etc. ;

- de finaliser les opérations de la clientèle, d'assurer la comptabilisation et la journalisation des écritures comptables et d'arrêter son bilan.

Nous remarquons qu'en sus des opérations de banque (réception des fonds du public, opérations de crédit, mise à la disposition et gestion des moyens de paiement), il incombe à chaque agence d'assurer des services de structures (comptabilité, administration,... etc.)¹.

Les missions dévolues à ces agences tournent alors essentiellement autour des attributions exposées ci-dessus et des opérations qu'elles sont habilitées à effectuer.

2.2.1. Les opérations de banque

Il s'agit d'opérations purement bancaires, liées directement à son rôle en tant qu'intermédiaire financier.

a. La réception des fonds du public

Toutes les agences du CPA sont habilitées à collecter de l'épargne. A cet effet, elles sont tenues d'assurer une gestion efficace des comptes et des opérations de la clientèle déposante.

Les produits de placements offerts à la clientèle sont : Livret Epargne; Dépôt A Terme (DAT) ; Bon De Caisse (BDC).²

D'autres ressources à vue sont collectées à travers les comptes courants et de chèques ouverts aux entreprises et aux particuliers.

b. Les opérations de crédit

¹ TASSEDA .S (2007).Op.cit, p 144

²Documents du CPA, Groupe Régional de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Bien que la gamme de crédits proposée par le CPA soit de diverses natures et s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, le plus gros de ses financements est orienté vers le secteur médical et la profession libérale.

c. La gestion des moyens de paiement mis à la disposition de la clientèle

L'agence est chargée de la gestion des moyens de paiement qu'elle met à la disposition de sa clientèle. Il s'agit des chèques, des cartes visa, des virements, des produits Western Union...etc. Récemment, la carte prépayée « EL AMANE » a été lancée.¹

2.2.2. Les fonctions de structure

L'agence doit assurer une gestion efficace, sur le plan comptable et financier, des opérations qu'elle traite quotidiennement (enregistrement des opérations, transmission des états comptables, pointage des comptes et soldes, gestion de trésorerie en fonction du plafond autorisé, l'élaboration du budget, le contrôle comptable, etc.).

a. La fonction administrative

L'agence doit assurer, elle-même, le suivi et la gestion de son budget ainsi que la prise en charge des différents aspects liés à son fonctionnement (moyens humains et matériels). De ce fait, elle est chargée de :

- Réceptionner et centraliser toute information lui permettant de participer à l'élaboration de son budget, de suivre toutes les phases de sa révision et d'élaborer des états périodiques de consommations en vue d'analyser les éventuels écarts et les dépassements budgétaires et de prendre des actions correctives ;
- Suivre les plans de formation du personnel ;
- Assurer ses approvisionnements (imprimés, fournitures de bureau, etc.) et le bon état de marché de toute installation d'exploitation mise à sa disposition et veiller à l'entretien et la sécurité de ses locaux ;
- Elaborer les états périodiques prévus réglementairement.

b. La fonction commerciale

¹ Documents du CPA, Groupe Régional de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

L'agence doit assurer son développement sur le plan commercial par l'amélioration des ventes des produits CPA et de la gestion du marketing local en relation avec la Direction du Marketing. A cet effet, elle est, par exemple, habilitée à :

- Réaliser toute étude économique de produits ou de marchés ;
- Diffuser tout article publicitaire ;
- Accueillir et informer sa clientèle et répondre à ses doléances .

2.3. Présentation des deux agences

Il s'agit de deux agences bancaires appartenant au même groupe d'exploitation, à savoir, la 120 (Tizi-Ouzou) et la 187 (Draa-El-Mizane). Les deux régions sont connues par le fait qu'elles recèlent des potentialités importantes en matière d'activité économique permettant de développer les actions commerciales de leurs agences.

Tout au long de ce travail, nous ferons référence à **l'agence 120** par **agence 1** et à **l'agence 187** par **l'agence 2**.

➤ Agence 1

Elle fut l'un des premiers établissements bancaires installés dans la région, son emplacement est stratégique lui procurant plusieurs avantages, à savoir une concentration de la population avec un important taux d'actifs et une forte activité commerciale.

➤ Agence 2

Créée récemment, cette structure travaille pour répondre aux attentes des opérateurs économiques et des ménages de sa région. Le choix de la localisation de cette agence n'est pas fortuit, cette ville est l'une des régions qui sera dans un proche avenir parmi les plus attractives sur le plan investissement car un plan de relance des investissements de la zone des activités lui est programmé.¹

Il y a aussi le plan géostratégique important de la ville qui a des frontières proches avec plusieurs wilayas du centre et qui se situe au versant sud de la wilaya donc, elle peut satisfaire un potentiel de clients important.

¹<http://www.djazairress.dz> dernière consultation le 14 /08/2016 à 08h

2.4. Caractéristiques des deux agences

Les deux agences travaillent sous une même enseigne ce qui fait qu'elles ont presque les mêmes caractéristiques à part quelques convergences :

➤ La concurrence

L'agence 1 est située dans un environnement où la concurrence est assez rude (agences de banques privées et agences de banques publiques)

Quant à l'agence 2, elle est confrontée à la concurrence de quatre (04) agences de banques publiques à savoir : la BADR, la BDL la CNEP-Banque et la BNA.

Donc sur le stade de la concurrence, l'agence 2 est plus avantagée.

➤ Activités spécifiques

Deux éléments primordiaux ont tiré notre attention concernant les produits commercialisés par les deux agences :

- l'agence 1 ne vend pas de produits d'assurance contrairement à l'agence 2 qui collabore avec la CAAR et la CAARAMA. Cette activité a un double impact sur la performance de l'agence, il s'agit d'augmenter la marge d'intérêts en matière de commissions versées et d'accroître le nombre de clients en les attirants vers d'autres produits de l'agence.
- l'agence 2 ne fait pas encore d'activités de commerce extérieur, elle cède ce filet à l'agence1 qui se charge de la distribution de ce genre de crédits aux citoyens de la région de Draa-El-Mizane.¹

➤ Effectif et gouvernance

L'agence 2 est dotée d'un fondé de pouvoir et possède à son actif neuf (09) employés, contre vingt-cinq (25) pour l'agence 2 et qui travaillent sous l'autorité d'un Directeur Adjoint.

La performance de ces agences est liée en partie à la compétence de ses employés, notamment aux responsables car une agence performante, c'est d'abord un personnel qualifié qui sait attirer la clientèle et la fidéliser.

S'ajoute à ça la délégation de pouvoir et de décision à ces agences en matière d'octroi de crédits, cela a pour objectif d'assurer l'efficacité dans la gestion des dossiers de crédits.

¹Documents du CPA, Groupe Régional de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

En effet, cette dernière regroupe des travaux administratifs, financiers et juridiques, effectués depuis l'arrivée de la demande du prêt jusqu'à son déblocage, ainsi que pendant la durée de sa vie et donc de sa gestion (recouvrement des échéances, déclaration en contentieux, etc....).

Une bonne évaluation de ces dossiers peut faire la différence entre une agence et une autre en matière de prise de risque, impayés et profits et avoir un impact sur leur performance.

SECTION 3 : indicateurs de la performance des agences CPA

Pour évaluer la performance de ses agences, Le Crédit Populaire d'Algérie s'appuie sur les quatre (04) paramètres principaux suivants :

- les ressources clientèle ;
- les emplois clientèle ;
- le nombre de comptes ouverts ;
- et enfin la rentabilité.¹

3.1. Les ressources clientèle

Les caractéristiques de l'activité bancaire font des ressources clientèle un paramètre d'exploitation primordial, elles constituent sur ce point le premier paramètre d'exploitation dans une agence. Ces ressources qui consistent en la collecte des dépôts peuvent être selon les tableaux ci-dessous à vue ou à terme, sous forme de dettes rattachées ou ressources en devise.

Les ressources clientèle figurent au passif du bilan de la banque. Elles déterminent le poids de la banque en matière de collecte des ressources.

La maîtrise de ce paramètre devrait aider la banque à augmenter ses profits dans la mesure où elles sont transformées en crédits. Les tableaux suivant illustrent les ressources clientèles des deux agences

¹Documents du CPA, Groupe Régional de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Tableau N°3 : ressources commerciales de l'agence 1, exercice 2014

Unité : milliers (10³) DA

Libellé	Objectifs	Réalisation au 31/12/2014	Taux de réalisation de l'objectif
Ressources à vue	4 894 884	6 713 698	137%
Ressources à terme	101 510	61 510	60%
Ressources en devises	697 420	651 446	93%
Dettes rattachées	0	33 330	—————
Total	5 693 815	7 459 985	131%

Source : Tableau réalisé par nos soins

Tableau N°4 : ressources commerciales de l'agence 2, exercice 2014

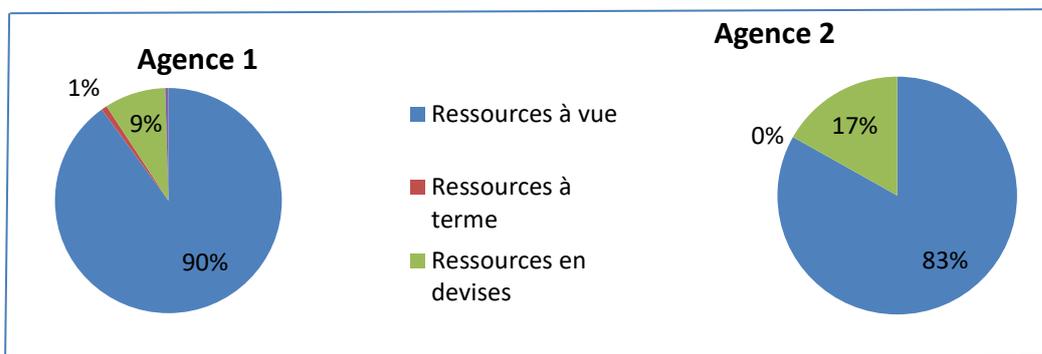
Unité : milliers (10³) DA

Libellé	Objectifs 2014	Réalisation au 31/12/2014	Taux de réalisation de l'objectif
Ressources à vue	584 004	604 498	103%
Ressources à terme	36 700	0	0%
Ressources en devises	117 221	122 155	104%
Dettes rattachées	0	0	—————
Total	737 925	726 653	98%

Source : tableau réalisé par nos soins

➤ Structure des ressources clientèle

Graphique N°1 : structure des recettes clientèle



Source : graphique réalisés par nos soins

➤ Commentaire

Après l'analyse des tableaux et graphes, nous avons abouti aux conclusions suivantes :

L'agence 2 a collecté 726 653 000,00 DA durant l'année 2014 contre 7 459 985 000,00 DA pour l'agence1, cette différence peut s'expliquer par l'ancienneté de cette dernière et son expérience en matière de collecte de ressources.

Concernant le degré de la réalisation des objectifs, l'agence 1 se distingue avec un taux de 131%, cela est dû notamment à l'effort constaté dans la collecte des ressources à vue qui en occupent d'après le graphique, 90% dont une partie majoritaire se constitue des ressources publiques¹.

Quant à l'agence 2, elle a presque atteint les objectifs visés avec un taux de 98% .Ses ressources sont constituées principalement de ressources à vue avec une forte contribution des ressources en devises, par ailleurs nous remarquons une inexistence des ressources à terme malgré le seuil prévu.

Par conséquent et concernant ce paramètre, l'agence1 affiche une meilleure performance car ses ressources sont diversifiées et dépassent largement les objectifs fixés, à savoir si elles sont bien exploitées en les plaçant dans des emplois rentables, c'est ce que nous allons voir dans le prochain élément.

¹ Voir les détails de la structure des ressources en annexes n°2 et n°3

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

3.2. Les emplois clientèle

Les emplois de la clientèle constituent le deuxième paramètre d'exploitation mesurant la capacité des banques à octroyer des crédits. En effet, plus les dépôts ne se transforment en emprunts, plus les marges d'intérêt et les profits s'élèvent. En général, le renforcement de la politique de crédit élève les profits bancaires.

A cet effet, et tout en se basant sur les documents fournis par la Direction Régionale du CPA, les emplois clientèle sont représentés dans les tableaux suivants :

Tableau N°5 : emplois commerciaux de l'agence 1, exercice 2014

Unité : milliers (10³) DA

Libellé	Objectifs	Réalisation au 31/12/2014	Taux de réalisation de l'objectif
Crédits court terme	172 493	81 615	47%
Crédits moyen et long terme	1 285 479	1 276 029	99%
Total crédits directs	1 457 972	1 357 644	93%

Source : Tableau réalisé par nos soins

Tableau N°6 : emplois commerciaux de l'agence 2, exercice 2014

Unité : milliers (10³) DA

Libellé	Objectifs	Réalisation au 31/12/2014	Taux de réalisation de l'objectif
Crédits court terme	12 155	6 062	50%
Crédits moyen et long terme	1 459 320	1 395 985	95%
Total crédits directs	1 471 475	1 402 047	95%

Source : Tableau réalisé par nos soins

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

➤ Commentaire

Les tableaux ci-dessus mettent l'accent sur l'effort fourni par l'agence 1 et l'agence 2 en matière de distribution de crédits et qui ont réalisé respectivement 93% et 95% des objectifs qui leurs ont été assignés.

Cependant, nous remarquons une faible contribution des crédits à court terme notamment pour l'agence 2 où ils ne représentent que 0.4% du total des crédits.¹

Sur ce paramètre, nous pouvons dire que les deux agences sont au même niveau de performance.

3.3. Nombre de comptes ouverts (l'effort de bancarisation)

C'est l'indicateur par excellence des nouvelles relations de la banque, et donc de l'évolution de sa part de marché, il concrétise l'effort de bancarisation.

Les comptes clientèle sont les comptes par lesquels le banquier s'engage à recevoir des dépôts et à honorer les retraits des clients. Ce paramètre renseigne sur le nombre de comptes que la banque a mis à la disposition de sa clientèle comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°7: Nombre de comptes ouverts durant l'année 2014

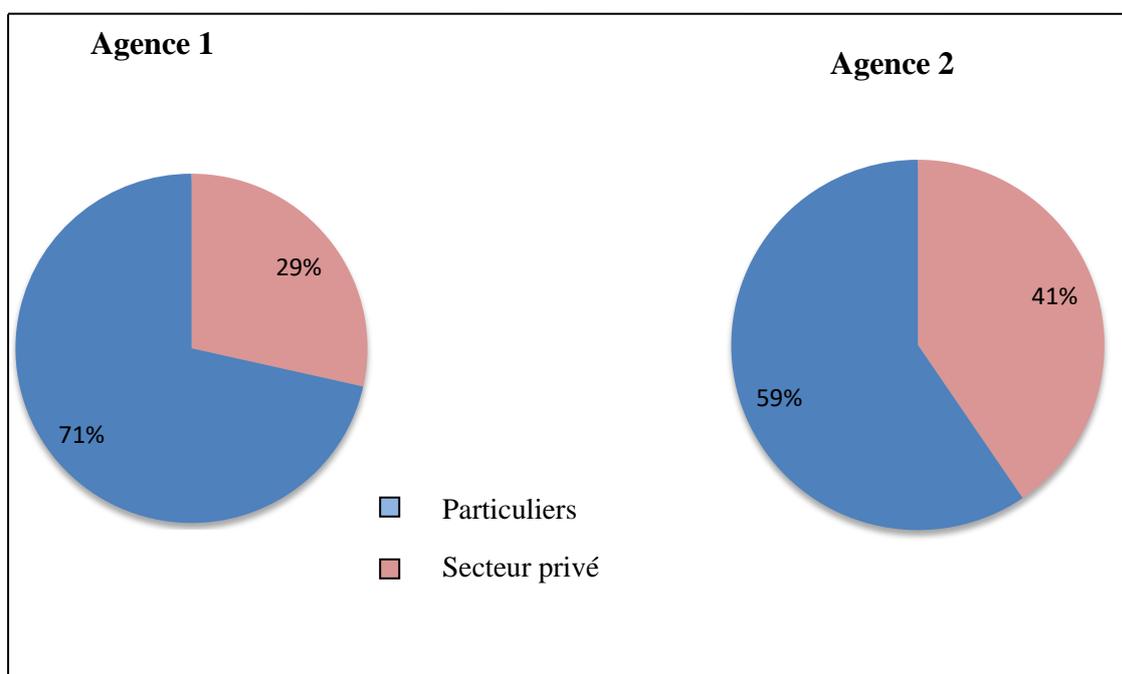
Ouverture de compte	Agence 1	Agence 2
Secteur public	1	0
Secteur privé	217	273
Particuliers :	544	401
*comptes de dépôt	174	102
*comptes livret	180	140
*comptes devise	190	159
Total	762	674
Objectif	1 196	565
Taux de réalisation de l'objectif	64%	119%

Source : Tableau réalisé par nos soins

¹Voir le détail de la structure des emplois en annexes n°4 et n°5

➤ Représentation graphique

Graphique N°2 : Ouverture de comptes, exercice 2014



Source : graphique réalisé par nos soins

➤ Commentaire

A la lecture du tableau précédent, nous constatons que l'ouverture de comptes pour l'exercice 2014 provient principalement des particuliers, cependant, le secteur privé n'est non plus négligeable notamment pour l'agence 2 où ce dernier occupe 41% du total de ses comptes, cela peut s'expliquer par l'expansion des PME ouvertes dans la région et ce, dans le cadre des programmes de soutien à l'emploi.

Quant au secteur public il est quasi inexistant à part un compte ouvert auprès de l'agence 1.

Concernant la réalisation des objectifs, l'agence 1 est loin de l'objectif fixé avec seulement 64% comme taux de réalisation, contrairement à l'agence 2 qui a enregistré l'ouverture de 674 comptes correspondants ainsi à un taux de 119% soit 109 comptes supplémentaires par rapport à l'objectif fixé.

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

L'agence 2 est alors plus performante en matière de compte ouverts augmentant ainsi sa part de marché et sa rentabilité.

En effet, l'ouverture quotidienne de comptes clientèle permet à l'agence de tirer des commissions qui ne l'exposent à aucun risque à l'inverse de l'activité de l'octroi de crédits qui peut engendrer des pertes pour la banque, vu que le client peut ne pas rembourser son crédit.

3.4. La rentabilité

La rentabilité est considérée comme l'indicateur de performance le plus synthétique qui soit, elle permet de porter une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque.

L'analyse de la rentabilité des agences bancaires nous mène à établir un tableau de compte résultat faisant apparaître les soldes de gestion les plus pertinents de chaque agence à savoir : le produit net bancaire (PNB), le résultat brut d'exploitation avant provisions (RBAP) et le résultat net (RN) et de calculer les ratios de rentabilité.

3.4.1. Le tableau de compte résultat

Le tableau de compte résultat d'une banque est l'outil privilégié pour mesurer et analyser les résultats. Les soldes intermédiaires de gestion permettent de mettre en évidence de façon claire les principales composantes qui sont à l'origine du résultat net.

Dans cette optique, la traduction chiffrée des éléments représentant le compte de résultat des agences bancaires en question est présentée dans le tableau ci-après :

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Tableau N°8: production et rentabilité -Décembre 2014

Unité : milliers(10³) DA

Libellé		Agence 1	Agence 2
Gap de Trésorerie		4 572 554	-347 394
Produits	Bancaires	112 919	73 288
	Dont commissions	13 775	5 475
Charges bancaires		-67 360	-6 216
Répartition de la marge brute réalisée au niveau central	Produits	63 470	
	Charges		-4 822
PNB		109 029	62 249
Charges de fonctionnement et amortissement des agences		-49 436	-13 451
Répartition des charges de fonctionnement et amortissements		- 69 077	-24 628
Résultat Brut Avant Provisions		-9 482	24 171
Provisions		-4 259	-10 765
Reprise de Provisions		464	1 173
Résultat d'exploitation avant IBS		-13 278	14 578
IBS		—	7 289
Résultat Net		-13 278	7 289

Source : Documents du CPA, Direction Régionale Tizi- Ouzou

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

a. Le Produit net bancaire

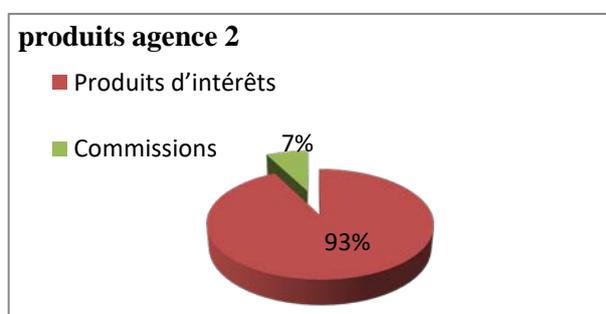
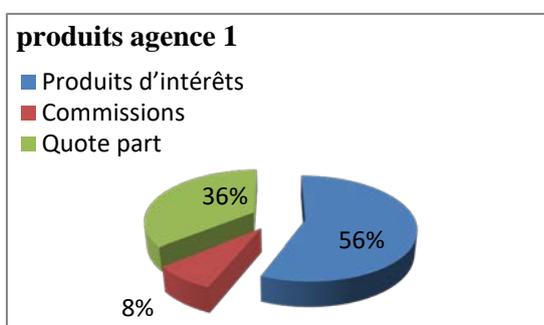
Le produit net bancaire résultant de la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaire générés par l'ensemble des activités des deux agences est composé essentiellement de produits et charges bancaires issus de l'activité d'intermédiation, ainsi qu'une quote part de la marge brute réalisée au niveau central.

A ce stade du calcul de soldes intermédiaires de gestion, les frais généraux, la couverture du risque et les impôts et taxes ne sont pas encore pris en compte.

Le PNB est significatif pour les deux agences reflétant ainsi leurs efforts d'intermédiation, cependant, l'agence 1 est en avance avec un PNB de 109 029 000,00 DA, presque deux fois celui de l'agence 2, ceci dit l'agence 2 est plus importante en terme d'effectif et d'activité, de plus, elle est considérée parmi les plus anciennes des agences CPA et bénéficie donc d'un capital expérience lui permettant de tirer une importante part du produit net bancaire.

Pour mieux cerner ces résultats, procédons à une représentation graphique des produits et charges d'exploitation des deux agences.

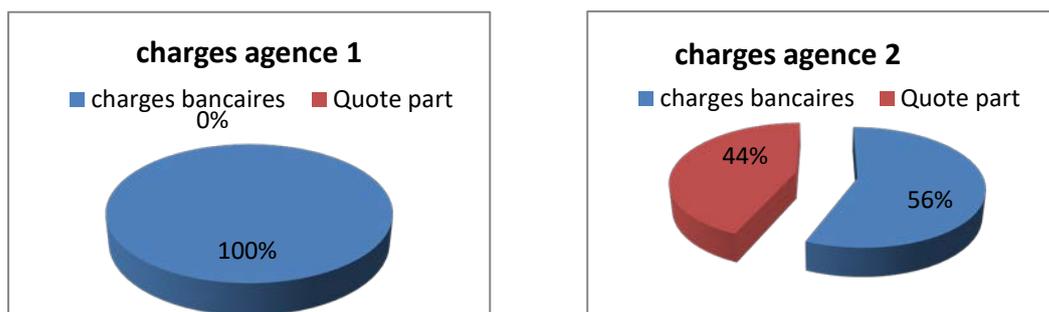
Graphique N° 3 : La structure des produits



Source : graphique réalisé par nos soins

D'après les graphiques, les produits des deux agences proviennent essentiellement des intérêts perçus, mais ce qui nous retient est la forte contribution de la quote part en marge brute pour l'agence 1 suite à son excédent important en gap de trésorerie.

Graphique N° 4 : La structure des charges



Source : graphique réalisé par nos soins

Pour ce qui est des charges d'exploitation, celles de l'agence 1 sont constituées entièrement d'intérêts versés quant à l'agence 2, une partie importante de ces derniers est issue de la répartition de la marge brute résultante du solde négatif en termes de trésorerie.

b. Le résultat brut avant provision

Ce résultat est la marge dégagée par les établissements de crédit après prise en compte des frais de structure, à savoir, les charges de fonctionnement et amortissement des agences, ainsi que celles réparties. Le RBAP s'obtient donc en retranchant du PNB, l'ensemble de ces charges.

L'agence 1 a enregistré un RBAP négatif, ce dernier étant lourdement affecté par les charges de fonctionnement et amortissements réparties au niveau central estimées à 69 077 000,00 DA soit 63% du PNB, plus précisément:

- Les charges liées aux structures centrales et sièges du groupe de l'ordre de 40 403milliers DA¹ représentant 37% du montant du PNB, ces charges sont réparties sur les agences en fonction du nombre de leur effectif, ce chiffre peut alors être expliqué par le nombre important d'employés dont dispose l'agence.
- Les charges liées à l'assurance dépôt estimées à 15 924 000,00 DA² soit 14% du PNB et résultantes de l'assiette importante des dépôts dans cette agence.

Par ailleurs, l'agence 2, malgré un PNB moins important que celui de l'agence 1, a gardé un résultat positif, car les charges de fonctionnement et amortissement sont moins intenses.

Ces agences n'ont aucune maîtrise des charges de structure, qui sont des charges « incompressibles » et issues de répartitions conventionnelles. En revanche, les charges

¹ Documents du CPA, Groupe Régional De Tizi-Ouzou

²Idem

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

fonctionnelles (de services généraux), résultant d'une répartition par des clés (surtout celles issues de l'utilisation d'unité d'œuvre) sont partiellement contrôlables en limitant la quantité alors que le prix reste hors négociation.

c. Le résultat net

Le résultat net, bénéfice ou perte, est l'indicateur le plus agrégé de la rentabilité des banques, il est obtenu par la soustraction du RBAP d'un certain nombre de postes comptables et fiscaux non maîtrisables par les agences. Ces postes sont des dotations et reprises de provisions, des pertes et profits divers, et des impôts. Ces différents postes sont affectés soit directement donc maîtrisables (telles que les provisions, les pertes et profit), soit indirectement (tels que les impôts) donc non maîtrisables.

Pour l'agence 1, le déficit réalisé en RBAP a été encore alourdi avec les provisions parvenant ainsi à un résultat net de -13 278 000,00 DA ce qui pèse négativement sur le résultat du Groupe Régional et sur la banque en général.

Par contre l'agence 2 a réalisé un résultat final de 7 289 000,00 DA et ce, malgré l'importance du volume des provisions et de l'IBS qui est de l'ordre de 50% contribuant ainsi au bénéfice de la banque.

Nous tenons à préciser que cette agence est classée en premier rang en termes de résultat net pour l'année 2014 sur l'ensemble du réseau du Groupe de Tizi- Ouzou.

Au total, nous pouvons dire que l'analyse des agrégats du compte résultat permet de faire ressortir les soldes de gestion qui génèrent le plus ce profit, mais aussi ceux qui imputent une certaine part.

Cependant, l'analyse de soldes intermédiaires de gestion n'est pas à elle seule suffisante pour apporter une appréciation sur la qualité de la gestion, il convient également de procéder au calcul de certains ratios dont le pouvoir explicatif est plus important.

3.4.2. Les ratios de gestion

Avec les ratios, la notion de rentabilité prend toute sa signification, puisqu'il s'agit de comparer des résultats à des moyens.

a. Le ratio de profitabilité : Résultat net / PNB

- **Agence 1** : ce ratio ne peut être calculé vu qu'elle a dégagé un résultat net négatif, donc elle n'est pas profitable
- **Agence 2** : le résultat net représente 11% du total du PNB

b. Le coefficient net d'exploitation : Les charges de fonctionnement/PNB

- **Agence 1** : 108% cela veut dire que le produit net bancaire ne couvre pas les charges de fonctionnement de cette agence
- **Agence 2** : 61% la marge dégagée de l'activité d'intermédiation réussit à couvrir largement les charges de fonctionnement.

c. Le ratio de productivité : PNB / Effectif

- **Agence 1** : chaque employé a généré une marge de 4 361 000,00 DA .
- **Agence 2** : 6 916 000,00 DA, cela veut dire que les employés de cette agence sont plus productifs que ceux de l'agence 1

Ces ratios mettent en avance l'agence 2 et confirment son potentiel en matière de politique commerciale et de gestion efficace.

3.4. Remarques

- Dans ce qui précède, nous avons analysé les paramètres d'exploitation principaux utilisés par la banque pour évaluer la performance de son réseau d'agences, cependant, il est à noter qu'en plus de ceux cités déjà, le CPA prend en compte des paramètres conjoncturels qui s'adaptent au contexte économique dans lequel évolue l'activité bancaire. C'est le cas notamment du nouveau paramètre introduit cette année et qui s'agit du Plan de Conformité Fiscal Volontaire fixant pour les agences comme objectif, la collecte maximale de ressources issues de l'argent du secteur informel et qui échappent au contrôle du fisc.
- Le tableau de compte résultat des agences CPA, en retraçant les résultats de l'activité de ces dernières, constitue un instrument de mesure de performance très important. Mais puisque ce compte d'exploitation se limite à la seule mesure financière synthétique : la rentabilité à court terme, il doit être soutenu

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

et consolidé par des mesures cohérentes de productivité, de développement commercial, de qualité de service, de satisfaction des clients, etc. Ces mesures peuvent être fournies par le tableau de bord.

- Le calcul des SIG par agence au sein du CPA s'arrête au niveau du résultat d'exploitation avant IBS car l'impôt est appliqué à l'ensemble du résultat de la banque pour obtenir son résultat net.

Afin de pouvoir apprécier les ratios de gestion des deux agences concernées nous avons appliqué le taux de l'IBS qui est de l'ordre de 50% à leurs résultat d'exploitation respectifs, nous permettant ainsi de calculer leurs résultats nets

- Le manque d'informations détaillées sur les deux agences telles que le montant des amortissements et l'encours des crédits contentieux, entrave le calcul de certains ratios de gestion comme ceux liés au risque.
- Dans l'absence d'informations, nous sommes dans l'incapacité d'appliquer les modèles de mesure de la performance globale des agences bancaires cités en partie théoriques, ces informations concernent :
 - ✓ Les frais du personnel à savoir, les salaires, les primes, les indemnités, les cotisations de sécurité sociale et les contributions employeurs ;
 - ✓ Des informations pertinentes sur l'environnement, l'organisation et la réglementation qui conditionnent l'activité des agences.
- Les deux agences n'opèrent pas dans les mêmes conditions ce qui contraint l'application de la méthode DEA.

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Conclusion

Ainsi, nous arrivons au terme de notre analyse de la performance de ces deux agences, une démarche qui nous a permis d'apprécier leurs principaux paramètres d'exploitation bancaires.

Sur les quatre indicateurs adoptés, l'agence2 affiche une bonne performance:

Un effort considérable en matière de collecte des ressources représentant 98% de son objectif.

Un total d'emplois atteignant 95% de l'objectif qui lui a été assigné et ce, malgré qu'elle ne fait pas d'opérations de Credoc, une grande partie de son activité est léguée à l'agence2. Même constat pour le nombre de comptes durant l'année 2014 ouverts représentant 119% de son objectif avec une participation remarquable du secteur privé.

Notre attention est tiré notamment sur les résultats de l'agence en matière de rentabilité puisqu'avec un gap de trésorerie négatif, elle a réalisé un PNB important de 62 249 000,00 DA et surtout un résultat net excédentaire pendant que la plus part des agences du Groupe ont eu des résultats négatifs.

Au final, on peut dire qu'en dépit de sa récente création, cette agence connaît une croissance importante et contribue considérablement aux résultats du Groupe, cependant, l'amélioration de sa performance passe sans doute par la recherche pour les exercices suivants d'un objectif de ressources plus important, cela lui permettra davantage de diminuer la quote part des charges d'exploitation et d'augmenter son PNB.

Concernant l'agence1, ses résultats sont remarquables au niveau de la collecte des ressources, puisque durant l'exercice concerné, elle en a collecté 7 459 958 000,00 DA soit dix fois le montant collecté par l'agence 2 cet effort s'est concrétisé par une contribution importante de la quote part des produits réalisés au niveau central.

Les réalisations sont aussi satisfaisantes concernant les crédits octroyés.

Par contre sur les autres indicateurs, les résultats de cette agence ne sont pas performants avec un taux de bancarisation assez faible, et malgré un PNB important, les résultats de cette agence ont été lourdement affectés par les charges de fonctionnement.

Conclusion
Générale

Conclusion Générale

Au terme de ce travail, nous déduisons que la performance est un souci récurrent qui occupe une place prépondérante au sein des banques, cette tâche est confiée dans la plus part des établissements au contrôle de gestion qui leur fournit les données nécessaires et les systèmes appropriés pour l'évaluation et l'amélioration des performances. Il s'agit d'un rapprochement entre les résultats obtenus, les objectifs et les moyens initialement fixés.

Toutefois, la performance d'une agence bancaire renferme une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects, elle est à la fois efficacité, efficience et économie.

La définition de la performance est un exercice très compliqué, en plus d'être subjective et dépendante des référents choisis, la performance est aussi multidimensionnelle, à l'image des objectifs organisationnels qui sont de nature variée, on parle alors de performance financière, opérationnelle, globale, individuelle, commerciale,...etc.

La performance d'un point de vente est multi facettes, elle dépend de facteurs internes relatifs à la qualité de gestion, et d'autres externes conditionné par l'environnement dont évolue l'entité, leurs impact diffère selon le contexte et les auteurs.

Il en résulte que, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif. Ceci conduit nécessairement à un besoin de clarification, d'explicitation et de définition de la mesure de la performance des agences bancaires.

Les systèmes de mesure de performance des agences présentent un aspect primordial permettant aux banques de s'introspecter et de s'auto-évaluer en vue d'améliorer leur exploit.

En effet, la performance globale d'une banque est dans une large mesure conditionnée par celles de ses agences, car l'agence bancaire représente l'entité intermédiaire qui la relie à ses clients, elle est son unité de base d'exploitation à travers laquelle elle applique ses politiques et réalise ses objectifs.

La mesure de la performance ainsi que le développement d'indicateurs de performance pertinents sont décisifs pour améliorer la prise de décision des managers-dirigeants et par conséquent pour le système de pilotage de l'entreprise bancaire.

Conclusion Générale

L'ensemble des indicateurs classiques exclut les caractéristiques de l'environnement commercial de la procédure d'évaluation de la performance ce qui peut conduire à des biais dans le diagnostic ; les agences n'étant pas soumises aux mêmes difficultés/facilités, il en résulte que ces outils permettent une évaluation pertinente de la performance. Il s'ensuit que la mesure de la performance des agences bancaires au sein d'un réseau nécessite de se référer à un modèle global qui peut intégrer à la fois les aspects financiers, organisationnels et environnementaux.

C'est ainsi que, nous avons exposé deux nouvelles méthodes alternatives aux outils classiques, à savoir celles avancées par le modèle d'enveloppement des données et celui de banque-opéra.

Le modèle DEA offre la possibilité aux agences de se positionner par rapport aux meilleures pratiques observées étant donné les contraintes d'environnement et la dotation en ressources décidées par la Direction Générale.

Les performances obtenues par les meilleures pratiques peuvent être employées comme valeur cible à atteindre, chaque directeur d'agence pouvant évaluer l'effort qui lui reste à fournir pour atteindre la cible.

Le modèle banque-opéra est de nature systémique. Il est fondé sur les dimensions suivantes: l'environnement bancaire, l'activité, l'organisation/les moyens, la personnalité, les résultats et le potentiel. Les liens systémiques entre ces dimensions nous permettront, lors de l'étude empirique, de présenter une typologie des banques. Ultérieurement, le modèle permet également, de savoir quelles sont les dimensions et/ou variables de dimensions sur lesquelles il est possible d'agir pour améliorer la performance.

Nous avons orienté notre cas pratique vers une étude comparative des performances de deux agences du groupe CPA Tizi-Ouzou : l'agence 120 sise au chef-lieu de la Wilaya, connue pour sa taille et son ancienneté et l'agence 187 sise à Draa-El-Mizane réputée pour son potentiel de croissance.

A l'issue de notre analyse, nous avons abouti aux conclusions suivantes :

L'agence de Tizi-Ouzou a marqué l'exercice 2014 par son importante quête en ressources qui lui a permis de bénéficier de la quote part répartie au niveau central mais les frais qui en découlent ainsi que les dépenses de fonctionnement pèsent négativement sur les résultats de cette dernière.

Conclusion Générale

Le nombre de comptes ouverts quant à lui, est loin du seuil fixé reflétant ainsi la faiblesse de l'effort de bancarisation.

En matière d'octroi de crédits, malgré l'objectif atteint, les montants restent insignifiants par rapport aux ressources disponibles, il en résulte que l'agence n'a pas su faire une meilleure combine entre les moyens dont elle dispose et les résultats.

L'agence de Draa-El-Mizane, en plus d'avoir répondu aux objectifs fixés en matière de collecte de ressources, d'octroi de crédits et d'ouvertures de comptes, s'est distinguée avec son résultat net positif pendant que la plupart des agences du groupe ont eu des résultats négatifs y compris l'agence 120.

L'agence a pu garder son résultat net positif car ses charges de fonctionnement sont moins importantes vu qu'elle est de petite taille ce qui augmente considérablement la productivité de ses employés.

Dans notre démarche, nous nous sommes penchées sur une question centrale qui consiste à savoir laquelle des deux agences en question présente une meilleure performance.

L'analyse effectuée nous conduit à déduire que l'agence de Draa-El-Mizane a été durant l'exercice 2014 plus performante par rapport à l'agence de Tizi-Ouzou vu qu'elle présente les meilleurs niveaux en termes de paramètres d'exploitation adoptés.

Des prolongements dans ce travail peuvent être envisagés, ceux qui concernent l'analyse des performances des dix agences du groupe, l'analyse par les paramètres d'exploitation développée dans notre travail pourrait être complétée par l'adoption d'autres indicateurs qui estiment notamment la satisfaction de la clientèle, la qualité des services ou encore le degré de fidélisation

Conclusion Générale

Références
Bibliographiques

Bibliographie

Ouvrages :

- 1- AGBODAN M.M. et AMOUSSOUGA F.G. « *Les facteurs de performance de l'entreprise* », France, 1995
- 2- ALAZARD C., SEPARI S., « *Contrôle de gestion* » (manuel & application) , Dunod, 5^{ème} édition, 2001
- 3- DE COUSSERGUES.S « *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie* », Dunod, 4^{ème} édition, France, 2005
- 4- GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L. « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* », Gualino Editeur, France, 2002
- 5- LAMARQUE.E « *Gestion bancaire* » ,édition Education ;France,2003
- 6- LORINO P., « *Comptes et récits de la performance* », édition d'organisation, Paris, 1995
- 7- LORINO P., « *Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation* », Paris, 1998,
- 8- MALO J.L. et MATHE J.C.: « *l'essentiel du contrôle de gestion* » , Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- 9- OGIEN.D, « *Comptabilité et audit bancaires* », édition DUNOD, 2^{ème} édition Paris 2008
- 10- ROUACH M., NAULLEAU G., « *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* », 3^{ème} édition, , Paris, 2000
- 11- SELMER C., « *Concevoir le tableau de bord* », Dunod, Paris , 1998.

Mémoires :

- 1- ABKARIE, « *la performance financière et opérationnelle des banques canadiennes acquéreuses lors des fusions et acquisitions 1994-2004* », mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec, Septembre 2006
- 2- BELHAMZIA, « *système de mesure des performances des agences bancaires,(cas de la CNEP- banque)* », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'études bancaires, ESB Alger, 2003

- 3- COUSIN.S « *Quels sont les facteurs qui permettent d'expliquer les différences de performance entre les banques de détail françaises, pendant la crise, de 2007 à 2009 ?* », Paris, 2011
- 4- DERBALLA « *Performance bancaire en période de crise* », Université de Sousse Tunisie, Mastère en finance et banque, 2010
- 5- DRICHE K, « *Mesure et analyse de la rentabilité par centre de profit Cas des centres de profit de la BDL* », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'études bancaires ESB Alger, 2008
- 6- JEBLI.A, EGLEM J.Y et MYKIKI P. « *Déterminants de la performance des institutions de micro crédit au Maroc* » mémoire de doctorat, Université d'Agadir, Décembre 2012
- 7- MADIOU.L « *Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données: cas de la BNA* », mémoire de magister, Université de Tizi-Ouzou, 2015
- 8- MALKI. A, « *La gestion obligataire au sein des banques : Cas du CPA* », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'études bancaires, ESB, Alger 2008,
- 9- RIMOUCHE .S, « *le tableau de bord outil de pilotage bancaire cas de la BAD* » mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'études bancaires, ESB Alger, 2008.
- 10- TASSEDA.S « *Mesure et analyse de la rentabilité par centre de profit : Cas des agences d'exploitation bancaire du CPA* », ESB Alger, novembre 2007.

Articles :

1. ADAIR.P et BERGUIGA.A. « *les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région mena : une analyse en coupe instantanée* », Revue région et développement n° 32-2010
2. BOUAISS.K, MARSAL.C « *Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art* », Université de LILLE, Revue : Finance Contrôle Stratégie, vol. 12, 2009,
3. DEVILLE.A, LELEU.H . « *De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires* » Revue : Comptabilité – Contrôle – Audit, N°2/ 2010 (Tome 16)

4. HUBRECHT.A, DIETSCH.M ,GUERRA.F « *Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA* », Revue : Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 2, France, juin 2005
5. REKIBA .S « *Le système bancaire Algérien à l'heure de l'adhésion à l'OMC* » Revue des Sciences Humaines – N° :34/35, Université d'Oran, Mars 2014 25.

Dictionnaire :

1 – BURLAUD.A., EGLEMJ-Y.et MYKIK.A.P. «*Dictionnaire de gestion: comptabilité, finance, contrôle*», Edition Foucher, France 2004

Cites Web :

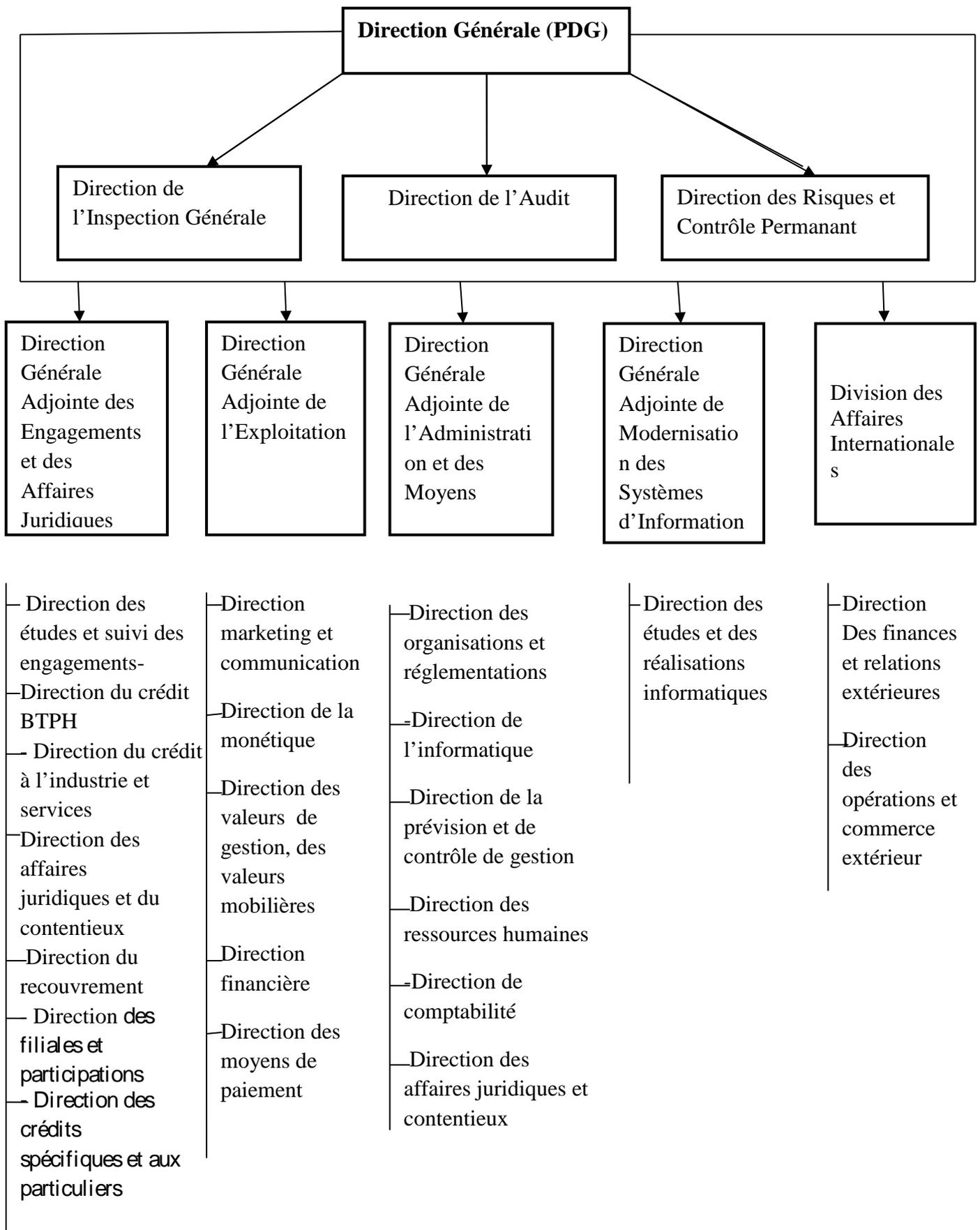
- 1- [http // :www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz)
- 2- [http// :www.djazairess.dz](http://www.djazairess.dz)
- 3- [http // www.lexpressiondz.com./](http://www.lexpressiondz.com/) n°245759, juillet 2016.

Autres:

- 1- BORODAK D, « *Les outils d'analyse des performances productives utilisés en économie et gestion : la mesure de l'efficience technique et ses déterminants* ». Clermont : Groupe ESC Clermont, p.16, cahier de recherche 5/2007
- 2- Documents du CPA, Groupe Régional de Tizi-Ouzou
- 3- ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), « *Initiation à la gestion* », Université de Montpellier I, Edition Eyrols, Paris, 1991
- 4- HUBRECHT A. « *Mesure de la productivité et pratique de benchmarking : le cas d'un groupe bancaire français* », Cahier du FARGO n° 1061101, IAE de Dijon
- 5- SÜER. Ö «*Un modèle déterminant la performance des Banques : BANQUE-OPERA* » Université de Galatasaray, Le 24ème Congrès de l'Association française de comptabilité Juin2002

Annexes

Annexe n°1 : Organigramme du CPA en 2016



Annexe n°2 : Les ressources commerciales 2014, agence Tizi Ouzou

Unité : Milliers DA

Libellé	Réalisations	Objectif
Total ressources DA	6 775 208	4 996 394
Ressources à vue	6 713 698	4 894 884
*Comptes créditeurs	3 796 041	2 198 665
• Secteur public	2 695 217	921 102
• Secteur privé	539 770	620 660
• Particuliers	561 054	656 903
- Dépôt gar/ cautions et avals	60 988	
-Dépôt de gar pour crédocs	3 187	
*Comptes d'épargne	2 873 154	2 645 605
*Comptes divers	44 503	
Ressources à terme	61 510	101 510
*Dépôt à terme	47 000	62 000
• Secteur public	47 000	62 000
• Secteur privé		
• Particuliers		
*Bons de caisse	14 440	39 440
• Secteur public		
- BDC échus à rembourser	8 340	
• Secteur privé	6 100	
• Particuliers		10 000
*Emprunts obligataire	70	
Dettes rattachées	33 330	
Ressources en devises	651 446	697 420
*A vue	555 400	559 494
• Secteur public	537	
• Secteur privé	2	
• Particuliers	554 862	559 009
*A terme	96 046	137 927
• Secteur public		
• Secteur privé		
• Particuliers	96 046	137 927
Total	7 459 985	

Annexe n°3 : Les ressources commerciales 2014, agence Draa El Mizane

Unité : Milliers DA

Libellé	Réalisations	Objectif
Total ressources DA	604 498	620 704
Ressources à vue	604 498	584 004
*Comptes créditeurs	277 237	306 803
• Secteur public	7 871	
• Secteur privé	99 882	104 960
• Particuliers	169 483	197 411
- Dépôt gar/ cautions et avals	7 164	
-Dépôt de gar pour crédocs		
*Comptes d'épargne	296 650	229 095
*Comptes divers	30 611	48 026
Ressources à terme		36 700
*Dépôt à terme		31 000
• Secteur public		25 000
• Secteur privé		
• Particuliers		6 000
*Bons de caisse		5 700
• Secteur public		
- BDC échus à rembourser		
• Secteur privé		5 000
• Particuliers		
*Emprunts obligataire		
Dettes rattachées		
Ressources en devises	122 155	117 221
*A vue	117 078	104 194
• Secteur public		
• Secteur privé		
• Particuliers	117 078	104 194
*A terme	5 077	13 027
• Secteur public		
• Secteur privé		5 000
• Particuliers	5 077	8 027
Total	7 459 985	737 925

Annexe n°4 : Les emplois commerciaux 2014, agence Tizi Ouzou

Unité : Milliers DA

Libellé	Réalisations	Objectif
Crédits à court terme	-81 615	-172 493
* Découvert	-26 367	
* Effets commerciaux	-3 039	
* Comptes d'attente	187	
* Autres effets crédits court terme	-52 396	
- Crédits promotion immobilière		
* Effets crédits CT/Ressou exter		
Crédits à moyen et long terme	-1 276 029	-1 285 479
*CLMT d'invest.ress.internes	-1 276 029	-1 285 479
• Crédit consortial		
• Crédit long terme	-6 670	-59 051
• Crédit immobilier	-122 753	-189 2015
• Crédit moyen terme	-125 630	
• Comptes d'attente repris	-67	
• Crédit Prolib-Promed		-115 2015
• Crédit automobile		
• Crédit Ansej-Cnac-Angem	-1 020 910	-892 694
* CLMT d'invest.ress.externe		
*CLMT de consolidation		
Total	-1 357 644	-1 457 972

Annexe n°5 : Les emplois commerciaux 2014, agence de Draa El Mizane

Unité : Milliers DA

Libellé	Réalisations	Objectif
Crédits à court terme	-6 062	-12 155
* Découvert	-1 685	
* Effets commerciaux		
* Comptes d'attente	623	
* Autres effets crédits court terme	-5000	
- Crédits promotion immobilière		
* Effets crédits CT/Ressou exter		
Crédits à moyen et long terme	-1 395 985	-1 459 320
*CLMT d'invest.ress.internes	-1 395 985	-1 459 320
• Crédit consortial		
• Crédit long terme		-40 000
• Crédit immobilier	-135 469	
• Crédit moyen terme	-53 174	
• Comptes d'attente repris		
• Crédit Prolib-Promed		
• Crédit automobile		
• Crédit Ansej-Cnac-Angem	-1 207 343	-1 326 809
* CLMT d'invest.ress.externe		
*CLMT de consolidation		
Total	-1 402 047	-1 471 474

Liste des tableaux

Liste des tableaux

❖ Tableau 1 : Le Compte d'Exploitation Analytique de l'agence bancaire.....	43
❖ Tableau 2 : Les caractéristiques des activités bancaires selon le modèle banque-opéra...	64
❖ Tableau 3 : Les Ressources commerciales de l'agence 1, exercice 2014	80
❖ Tableau N°4 : Les ressources commerciales de l'agence 2, exercice 2014.....	80
❖ Tableau N°5 : Les emplois commerciaux de l'agence 1, exercice 2014	82
❖ Tableau N°6 : Les emplois commerciaux de l'agence 2, exercice 2014	82
❖ Tableau N°7 : Le Nombre de comptes ouverts durant l'année 2014	83
❖ Tableau N°8 : Production et Rentabilité -Décembre 2014.....	86

Liste des figures et graphiques

Liste des figures

- ❖ **Figure 1** : Le triangle du contrôle de gestion.....16
- ❖ **Figure 2** : Performance = Efficacité + Efficience.....20
- ❖ **Figure 3** : La relation banque-environnement.....59
- ❖ **Figure 4** : Les composantes de l'organisation selon de modèle BANQUE-OPERA.....62
- ❖ **Figure 5** : Présentation du modèle BANQUE-OPERA.....64

Liste des graphiques

- ❖ **Graphique N°1** : Structure des ressources clientèle.....81
- ❖ **Graphique N°2** : Ouverture de comptes, exercice 2014.....84
- ❖ **Graphique N° 3** : La structure des produits87
- ❖ **Graphique N° 4** : La structure des charges88

Table des matières

Table des matières

Remerciements	2
Sommaire	4
Liste des abréviations	6
Introduction générale	9
Chapitre I : Aspects théoriques de la performance	
Introduction	13
Section 1: Le contrôle de gestion au sein d'une banque	14
1.1 . Définition du contrôle de gestion	14
1.2. Le processus du contrôle de gestion	15
1.2.1. La définition d'un référentiel	15
1.2.2. Mesure et évaluation des résultats	15
1.2.3. L'analyse des écarts et le retour d'informations	15
1.2.4. La prise des décisions correctives	16
1.3. Les trois pôles du contrôle de gestion.....	16
1.4 .Les objectifs du contrôle de gestion.....	17
1.4.1. La mise au point d'un système de pilotage	17
1.4.2. La mesure de la performance	17
Section 2 : concept et typologie de la performance des agences bancaires	18
2.1 Le concept de performance	18
2.1.1. La notion d'efficacité	19
2.1.2. Notions d'efficience	19
a. L'efficience des coûts.....	19
b. L'efficience du profit	19
c. L'efficience productive	20
❖ Le score d'efficience.....	20
2.1.3. L'économie	20
2.2. La notion de l'agence bancaire	21
2.3. Typologie de la performance	23
2.3.1. La performance financière et la performance opérationnelle	23
➤ La performance financière.....	23
➤ La performance opérationnelle.....	23
2.3.2. Performance interne et performance externe	23

➤ La performance externe	23
➤ La performance interne	24
2.3.3. Autres types.....	24
➤ La performance économique	24
➤ La performance sociale	24
➤ La performance managériale	25
➤ La performance commerciale	25
➤ La performance organisationnelle	25
➤ La performance stratégique	25
Section 3 : les déterminants de la performance.....	26
3.1. Déterminants internes	26
a. La taille.....	26
b. La capitalisation	27
c. La liquidité	28
d. La qualité du crédit	29
e. L'efficacité	30
f. Le contrôle	30
g. Le degré de diversification.....	31
h. Le montant des dépôts bancaires	31
i. Influence de la crise	31
j. La gouvernance	31
k. La part de marché.....	32
3.2. Les Déterminants externes	33
a. L'inflation.....	33
b. La croissance du PIB.....	33
c. Le régime fiscal	34
d. La concentration du marché	34
e. La maturité du secteur bancaire	34
f. Le marché boursier	35
g. Le choix d'un pays	35
Conclusion	36

Chapitre II : Mesure de la performance des agences bancaires

Introduction	38
Section 1 : Mesure de la performance, objectifs et obstacles	39
1.1 Les objectifs de mesure de la performance	39
1.1.1 Un objectif d'information	39
1.1 .2. Un objectif d'incitation	40
1.1.3. Un objectif de pilotage	41
1.2. Les obstacles à la mesure de la performance dans le milieu bancaire	41
1.2.1. La banque est une entreprise multi-productrice et les produits sont liés	41
1.2.2. La banque est une structure complexe	42
1.2.3. La fongibilité des ressources et emplois	42
1.2.4. L'importance des frais généraux	42
Section 2 : Les outils de la mesure de la performance des agences bancaires	43
2.1. Le compte d'exploitation analytique de l'agence bancaire	43
2.1.1. La méthode des soldes intermédiaires de gestion	44
a. Le produit net bancaire (PNB)	44
b. Le résultat brut d'exploitation (RBE)	45
c. Le résultat d'exploitation (RE)	45
d. Le résultat courant avant impôt (RCAI)	45
e. Le résultat net (RN)	46
2.1.2. La méthode des ratios	46
a. Les ratios de rentabilité d'exploitation	46
→ Les ratios de rentabilité	46
• Le ratio de profitabilité	47
• Le ratio de recettes sur charges	47
• Le coefficient brut d'exploitation	47
• Le coefficient net d'exploitation.... ..	47
• Le ratio de marge brute globale	47
→ Les ratios de productivité	47
• Le ratio de charges/ encours moyen de crédit.....	47
• PNB / effectif	47
• Encours moyen de crédits/ effectif.....	47
→ Les ratios de suivi du risque crédit	47
• Le ratio, des encours contentieux / l'encours global de crédits	47

• Le ratio, Dotations aux provisions / encours moyen global de crédits	47
• Le ratio, stock (ou encours) de provisions / encours de contentieux	47
b. Les ratios de rentabilité globale	48
• Le coefficient de rendement	48
• Le coefficient de rentabilité	48
2.2. Le tableau de bord.....	49
2.2.1. Définition	49
2.2.2. Les types de tableaux de bord	50
a. Les tableaux de bord décentralisés	50
b. Les tableaux de bord centraux	50
c. Le tableau de bord d'activité	50
d. Le tableau de bord de projet.....	50
e. Le tableau de bord de pilotage	50
2.2.3. Les caractéristiques du tableau de bord.....	50
a. La notion de flux d'informations	50
b. La notion de mise à jour	51
c. La notion de périodicité.....	51
d. La notion de forme du tableau de bord	51
e. La notion du contenu du tableau de bord	51
2.2.4. Les instruments du tableau de bord de l'agence bancaire.....	52
a. Des valeurs brutes ou des écarts.....	52
b. Des ratios	52
c. Des indices	53
2.2.5. Le rôle des tableaux de bord	53

Section3 : Les nouveaux modèles de mesure de la performance 55

3.1 La méthode d'enveloppement des données «Data Enveloppement Analysis»	55
3.1.1. L'origine de la méthode Data Enveloppement Analysis	55
3.1.2. Principes de la Data Enveloppement Analysis	45
3.1.3. Le choix des inputs et des outputs	45
3.1.4. L'analyse de la productivité des agences par la méthode D'enveloppement des données	57
3.1.5. Limites de la méthode DEA	57
3.2 Le Modèle BANQUE- OPERA	58
3.2.1 Les dimensions du modèle BANQUE-OPERA	58
a. L'environnement bancaire	58

b. La personnalité	59
c. L'activité	60
➤ La diversité de l'activité	60
➤ le mode de collecte de ressources	60
➤ la standardisation	61
➤ le niveau d'innovation.	61
d. Organisation / Moyens	61
e. "Potentiel" et "Résultats/performance bancaire"	62
3.2.2 Les liens entre les dimensions du modèle « BANQUE-OPERA »	63
Conclusion	65

Chapitre III : Etude comparative de la performance des agences CPA

Introduction	67
Section1 : Présentation du CPA	68
1.1. Historique de la banque	68
1.2. Activités et rôle du CPA	69
1.3. Contrôle de gestion au sein du CPA	70
1.3.1. Le rôle de la DPCG	70
1.3.2. L'organisation de la DPCG	71
1.4. Organisation et structure de la banque	71
1.4.1. La Direction Générale et ses structures de soutien.....	71
1.4.2. Les Groupes Régionaux.....	72
1.4.3. Présentation de la structure d'accueil	73
❖ Les missions du groupe.....	73
Section 2 : l'agence CPA, organisation et missions	74
2.1. Organisation	74
2.2. Missions	75
2.2.1. Les opérations de banque	75
a. La réception des fonds du public	75
b. Les opérations de crédit	76
c. La gestion des moyens de paiement.....	76
2.2.2. Les fonctions de structure	76
a. la fonction administrative.....	76
b. La fonction commerciale	77
2.3. Présentation des deux agences	77
2.4. Caractéristiques	78

➤ Concurrence	78
➤ Activités spécifiques	78
➤ Effectif et gouvernance	78
Section 3 : Indicateurs de la performance des agences CPA	79
3.1. Les ressources clientèle.....	79
➤ Structure des ressources clientèle	81
➤ Commentaire	81
3.2. Les emplois clientèle.....	82
➤ Commentaire	83
3.3. Ouverture de comptes	83
➤ Représentation graphique	84
➤ Commentaire	84
3.4. La rentabilité	85
3.4.1. Le tableau de comptes résultats	85
a. Le produit net bancaire.....	87
b. Le résultat brut avant provisions	87
c. Le résultat net	89
3.4.2. Les ratios de gestion.....	90
a. Le ratio de profitabilité.....	90
b. Le coefficient net d'exploitation	90
c. Le ratio de productivité	90
3.5. Remarques.....	90
Conclusion.....	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	98
Annexes	102
Liste des tableaux.....	108
Liste des figures et graphiques.....	110
Table des matières.....	112

Résumé :

L'activité des agences bancaires est axée sur un objectif de performance, ce concept peut avoir plusieurs étendues, elle est à la fois efficacité, efficience et économie. Elle est influencée par des facteurs internes contrôlables et d'autres externes relatifs à l'environnement dans lequel évolue l'entité.

Les principaux instruments utilisés par les agences pour mesurer leurs performances sont le tableau de comptes résultats qui donne une évaluation strictement financière de son activité, ainsi que le tableau de bord qui induit une analyse dynamique par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus et le référentiel fixé.

D'autres méthodes de mesure sont développées par les chercheurs, la méthode DEA en est une, elle permet d'observer les meilleures pratiques et de définir les agences performantes, faisant ainsi office de benchmark aux agences inefficentes. Quant au modèle BANQUE-OPERA, il permet d'établir les liens entre la performance et ses déterminants à savoir, la personnalité, l'environnement, l'activité, et l'organisation.

Les agences CPA sont évaluées à partir des quatre paramètres d'exploitation à savoir les ressources collectées, les crédits octroyés, l'effort de bancarisation et la rentabilité.

L'agence 187 de Draa El Mizane présente les meilleurs résultats, elle est donc plus performante par rapport à l'agence 120 de Tizi-Ouzou.

Mots clés : performance, agence bancaire, méthodes de mesure, comparaison, DEA, banque-opera

Abstract:

The activity of branches' bank is focused on a performance goal, this concept may have more widespread, it is effectiveness, efficiency and economy. It is influenced by controllable internal factors and other external relating to the environment where the entity operates.

The main instruments used by agencies to measure their performance is the scoreboard accounts which give a strictly financial assessment of the activity of the agency and the dashboard which indicates a dynamic analysis that allows the immediate comparison between the results obtained and secured repository. Other measuring methods are developed by the researchers; the DEA is one of those methods that can observe the best practices and define the performing agencies, and become the benchmark of inefficient agencies. While the BANK-OPERA model establishes the links between the performance and its determinants namely, personality, environment, business, and organization.

The CPA agencies are evaluated from four operating parameters: the collecting resources, the credits providing, banking effort and profitability. The Draa El Mizan 187 agency presents the best results, so it is more efficient compared then Tizi-Ouzou 120 agency.

Keywords: performance, bank branch, measurement methods, comparison, DEA, banque -opera

