



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DU SYSTEME DE MESURE
DE RENTABILITE DES AGENCES
BANCAIRES : cas de ECOBANK-BENIN**

Présenté par :

Mlle LOUKAKOU Raïssa Princia K.

Dirigé par :

M. HUGUES Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de Gestion

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2012

Dédicaces

A mes grands-parents maternels et paternels, que leurs bénédictions m'accompagnent.

A mes très chers parents KOUNNOU Chantal et LOUKAKOU Charles, qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

A mes frères bien-aimés : Charly et Jeanis.

A mes cousins et cousines.

A mon ami : Hafez.

A mes amies : Christille, Christelle, Ralyatou, Maryam.

Je dédie ce mémoire.

Puisse le Seigneur les récompenser de leurs efforts, de leurs apports et nous guider.

Remerciements

Au très Miséricordieux.

Je ne saurais commencer ces remerciements sans tendre la main à Mme KEDOTE Christine, son époux et ses enfants : Gildas, Doloresse, Gracias, et Abdias ; leur proximité a été une source d'assurance indéniable. Puisse Dieu les bénir.

Je remercie chaleureusement Monsieur Oscar LOKOSSOU, mon directeur de mémoire, sans qui ce travail n'aurait eu un aboutissement.

A Monsieur Roger DAH-ACHINON et à tout le personnel de ECOBANK BENIN particulièrement aux départements Finances et Domestic bank, je ne saurais exprimer la nostalgie que je ressens depuis la fin du stage. Je leur suis reconnaissant pour le climat de travail, leurs conseils et leur ouverture.

A Monsieur Fidèle TOKO, mon maître de stage pour sa disponibilité et pour avoir largement contribué à la rédaction du mémoire.

A tout le personnel de l'Institut Supérieur de la Comptabilité et des Banques Finances et l'ensemble du corps professoral pour la qualité de la formation reçue.

Je remercie affectueusement les membres de mon groupe de travail Ralya, Corinne, Ngoné, Delphine, Ndèye Malick, Djibril, Hermann. L'expérience fut gratifiante à leurs côtés ; Puisse Dieu rendre éternels ces liens que nous avons créés.

Liste des sigles et abréviations

AGP : Agence Principale.

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest.

EBJ: Ecobank Benin.

FCY: Foreign Currency.

FINCON: Financial Control.

FTP: Fund Transfer Pricing.

IAS: International Accounting Standards.

IFRS: International Financial Reporting Standards.

LCY: Local Currency.

NIB: Non-interest Bearing.

PNB: Produit Net Bancaire.

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

XOF: Franc CFA BCEAO.

Liste des figures et tableaux

Figures

<u>Figure 1</u> : Mécanisme de financement interne.....	11
<u>Figure 2</u> : Modèle d'analyse des systèmes de mesure de la rentabilité des agences.....	44
<u>Figure 3</u> : Evolution des Prêts et Avances et Dépôts-Clientèle sur les trois derniers.....	60
<u>Figure 4</u> : Evolution du PNB et du résultat net sur les trois derniers exercices.....	60
<u>Figure 5</u> : Composition du produit net bancaire de l'exercice 2011.....	61
<u>Figure 6</u> : Organigramme du réseau des agences	66
<u>Figure 7</u> : Processus de cession interne entre les agences à EBJ.....	72
<u>Figure 8</u> : Détermination du taux d'intérêt minimum des crédits.....	96

Tableaux

<u>Tableau 1</u> : Résumé des Performances financières sur trois ans en milliers de francs.....	59
<u>Tableau 2</u> : Average volume and Rates.....	71
<u>Tableau 3</u> : Ratios.....	73
<u>Tableau 4</u> : Présentation des résultats.....	83
<u>Tableau 5</u> : Analyse des résultats.....	86
<u>Tableau 6</u> : Recommandations.....	92

Table des Matières

<i>Dédicaces</i>	<i>i</i>
<i>Remerciements</i>	<i>ii</i>
<i>Liste des sigles et abréviations</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des figures et tableaux</i>	<i>iv</i>
<i>Table des Matières</i>	<i>v</i>
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE	7
<i>Introduction à la partie théorique</i>	8
CHAPITRE 1 : Banque et notion de rentabilité bancaire	9
<i>Introduction</i>	9
1.1 L'environnement bancaire	9
1.1.1 Les mécanismes de fonctionnement des agences	11
1.1.1.1 Les opérations de collecte de ressources	12
1.1.1.2 Les opérations de crédit	12
1.1.1.3 Les agences collectrices de ressources	13
1.1.1.4 Les agences consommatrices de ressources	13
1.1.2 Le bilan et le compte d'exploitation	13
1.1.2.1 Le bilan	13
1.1.2.2 Le compte d'exploitation	14
1.2 Notion et ratios déterminants de la rentabilité bancaire	15
1.2.1 Notion de la rentabilité bancaire	15
1.2.2 Les ratios déterminant de la rentabilité bancaire	16
1.2.2.1 Le ratio de rentabilité d'exploitation	16
1.2.2.2 Les ratios de rentabilité globale	17
1.3 Les méthodes d'évaluation de la rentabilité	19
1.3.1 Les mesures de la rentabilité	19
1.3.2 L'analyse de la rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion	20
1.3.2.1 Le produit net bancaire	21
1.3.2.2 Le résultat brut d'exploitation	22
1.3.2.3 Résultat net	23
1.3.3 Analyse de la rentabilité par les ratios	24
1.3.3.1 Le coefficient net d'exploitation	24
1.3.3.2 Le coefficient de rendement ou le return on assets	25
1.3.3.3 Le coefficient de rentabilité ou return on equity	25
<i>Conclusion</i>	27
CHAPITRE 2 : Les systèmes de mesure de la rentabilité et des prix de cessions internes	28
<i>Introduction</i>	28

2.1	La notion de système	28
2.2	La rentabilité par agence	29
2.2.1	Les indicateurs de la rentabilité des agences	30
2.2.1.1	Les indicateurs d'activité	31
2.2.1.2	Les indicateurs de performance	31
2.2.2	Affectation produits des emplois-coûts des ressources	32
2.2.2.1	L'activité d'intermédiation	32
2.2.2.2	Les prestations de services	33
2.2.2.3	L'affectation des charges	33
2.2.3	Détermination du résultat analytique de l'agence	35
2.2.3.1	La marge sur intérêts	35
2.2.3.2	Les commissions perçues	36
2.2.3.3	Les produits et les charges diverses	36
2.2.4	Les précautions à prendre en matière de rentabilité par agence	36
2.2.5	Les ratios de suivi de la gestion des agences	37
2.3	La problématique des prix de cessions internes	38
2.3.1	Les taux de cessions internes des capitaux	38
2.3.2	Utilité des taux de cessions internes	39
2.3.3	Méthode de détermination des taux de cessions internes	39
	Conclusion	42
	CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude	43
	Introduction	43
3.1	Modèle d'analyse des données	43
3.2	Eléments d'analyses et technique de collecte des données	45
3.2.1	Les éléments d'analyses	45
3.2.2	Outils de collecte de données	45
3.2.2.1	L'entretien	46
3.2.2.2	L'analyse documentaire	46
3.2.2.3	L'observation	47
	Conclusion	48
	Conclusion de la partie théorique	49
	DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE	50
	Introduction à la partie pratique	51
	CHAPITRE 4 : Présentation de ECOBANK BENIN	52
	Introduction	52
4.1	Présentation	52
4.2	Objectifs	53
4.3	Prestations	54

4.4	Structure organisationnelle	54
4.4.1	La direction générale	54
4.4.2	La Direction Audit & Respect des normes	55
4.4.3	La Direction Juridique et Secrétariat (DJS)	55
4.4.4	La Direction des Ressources Humaines	55
4.4.5	La Direction Domestic Bank (DDB)	55
4.4.6	La Direction Corporate Bank	57
4.4.7	La Direction Gestion des Risques	57
4.4.8	La Direction Trésorerie et Institutions Financières (DTIF)	57
4.4.9	La Direction des Opérations et des Technologies (DOT)	57
4.4.10	La Direction Finances (FINCON)	58
4.4.11	Données significatives	58
	Conclusion	62
	CHAPITRE 5 : Description du système de mesure de rentabilité des agences.	63
	Introduction	63
5.1	Le réseau des agences	63
5.1.1	Les moyens au service des agences	64
5.1.2	L'organisation du réseau des agences	64
5.2	Description du système de mesure de la rentabilité des agences	67
5.2.1	Suivi hebdomadaire de la performance des agences par le contrôle financier	67
5.2.1.1	Le niveau des ressources	68
5.2.1.2	Le niveau des emplois	69
5.2.1.3	Niveau des commissions	69
5.2.1.4	Le nombre des clients	69
5.2.2	Suivi de la performance des agences par le domestic Bank	69
5.2.2.1	Branch performance report	70
5.2.2.2	Méthode de valorisation des cessions internes	70
5.2.2.3	Calcul des ratios	73
5.2.3	Les charges	74
	Conclusion	76
	CHAPITRE 6 : Analyse du système de mesures de rentabilité et présentation des Résultats	77
	Introduction	77
6.1	Analyse du système de mesure de rentabilité	77
6.1.1	Les indicateurs de performances	77
6.1.2	La valorisation des cessions internes	79
6.1.3	Les ratios	81
6.1.4	Les charges	81
6.2	Présentation et Analyse des résultats	82
6.2.1	Présentation des résultats	82

6.2.2	Analyse des résultats	85
6.3	Recommandations	91
	<i>Conclusion</i>	98
	<i>Conclusion de la partie pratique</i>	99
	CONCLUSION GENERALE	101
	ANNEXES	102
	BIBLIOGRAPHIE	112

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAGU - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a été marquée notamment par une monnaie surévaluée, des prix des matières premières défavorables et une mauvaise gestion des finances publiques à la fin des années 80.

Les opportunités économiques dans la sous-région étaient limitées par le manque d'infrastructures physiques et institutionnelles tandis que l'instabilité macroéconomique accentuait les risques et les incertitudes de l'activité économique.

Le système bancaire béninois étant inscrit dans une économie sous-développée a également connu de grandes difficultés aux sorties de cette crise en 1990. Toutefois, au cours de la dernière décennie, les performances économiques du Bénin ont été remarquables et ont favorisé l'accroissement du secteur financier et bancaire. En effet, les crédits à l'économie se sont inscrits en hausse de 9,4 % en 2012, tandis que les ressources collectées auprès de la clientèle augmentaient de 18,4 %, les dépôts à terme (+ 16,4 %) progressent davantage que les dépôts à vue (- 9,6 %). En 2011, les dépôts avaient évolué d'environ 7 % tandis que les crédits connaissaient une hausse de plus de 13 %. (Données statistiques BCEAO)

Le secteur bancaire du pays, qui jusqu'en début 2012 comportait 13 banques, est le quatrième plus grand de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), représentant environ 12 pour cent de tous les avoirs bancaires. Ces évolutions ont contribué fortement à accroître la concurrence entre les banques et à favoriser une pression à la baisse de la tarification des produits et services bancaires avec pour conséquence une contraction des marges bancaires. La marge bancaire constitue la différence entre les intérêts payés et ceux reçus.

Cet accroissement monétaire et financier a favorisé l'implantation des groupes étrangers, offrant ainsi une multitude de services aux particuliers, aux professionnels, aux institutions et aux services publics. Nous pouvons citer : l'octroi de crédit, l'épargne (dépôt à terme, dépôt à vue non rémunérés...), les placements.

Les banques ont désormais l'obligation de se démarquer les unes des autres à travers la qualité du service offert afin de maintenir la clientèle et accroître leur part de marché.

A la recherche de la compétitivité, de la rentabilité et dans le souci de satisfaire les exigences des actionnaires devenues de plus en plus accrues, les banques définissent des stratégies et politiques nécessaires pour atteindre leurs objectifs fixés.

L'une de leur stratégie a été de décentraliser une partie de la gestion bancaire et financière dans les agences. En effet, il existe plusieurs modes de fonctionnement entre la filiale et ses agences. On peut citer :

- l'agence d'exécution ;
- l'agence déconcentrée ;
- l'agence décentralisée.

Les agences selon leur mode ont des obligations de réalisation des objectifs fixés par le siège, de gestion efficiente des ressources allouées et des obligations surtout de rentabilité et de réalisation d'un niveau de Produit Net Bancaire (PNB = Marge net d'intérêt + Commission net).

Cependant, le mode de fonctionnement auquel sont astreintes les agences se heurte au problème des agences collectrices et des agences consommatrices de ressources. Les agences collectrices de ressources sont celles dont le taux de collecte des dépôts auprès de la clientèle est très élevé et les agences consommatrices de ressources sont celles qui octroient plus de crédit et ne dispose pas assez de ressources.

D'après NGONO (2003:1), « la rentabilité d'une banque peut être définie comme son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts (coûts directs et de structure) nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité ». L'analyse de la rentabilité pour la banque permet alors d'éclairer l'avenir et d'aider à la prise de décision pertinente pour assurer la croissance de la structure. On distingue plusieurs types de rentabilités :

- la rentabilité économique ;
- la rentabilité financière.

Cependant cette analyse de la rentabilité des agences n'est pas chose aisée pour le contrôleur de gestion dans de nombreuses banques. Ce dernier rencontre des difficultés notamment par

le fait que certaines agences réalisent des produits net bancaires négatifs ou connaissent des niveaux d'emplois ou de ressources très bas.

Notre étude s'effectue au département FINCON (Direction Financière) de ECOBANK Benin.

Cette banque commerciale évalue périodiquement ces agences à travers les grandes lignes du compte de résultat et du bilan pour apprécier leur rentabilité.

Les agences de Ecobank Benin sont des agences décentralisées mais ne disposant toutefois pas d'autonomie de gestion. Elles sont juste astreintes à la réalisation de certains objectifs imposés par le groupe portant sur :

- le volume des dépôts ;
- le volume des crédits ;
- le nombre de clients ;
- le niveau des commissions.

En dehors de l'analyse des charges, ces obligations assignées aux agences constituent pour le contrôleur de gestion des critères de mesure de rentabilité permettant d'apprécier ainsi la performance de ces agences au niveau de la filiale.

Les agences collectrices et les agences consommatrices se financent sur le marché interne de la banque c'est à dire que les agences collectrices cèdent des ressources aux agences consommatrices.

La prise en compte du mécanisme de financement entre les deux types d'agences fait ainsi intervenir la notion de cession interne. L'intérêt de cette méthode est de rémunérer les capitaux apportés par l'agence collectrice à l'agence consommatrice et de faire supporter la charge à l'agence consommatrice afin qu'il y ait une parité au niveau des emplois et des passifs.

Malheureusement, pendant longtemps, le contrôleur de gestion connaissait des difficultés en ce qui concerne la valorisation et l'actualisation en temps réel de cette cession interne. Depuis Mai 2012, la banque a intégré le calcul des cessions internes dans la mesure de performance de ses agences. Ce nouveau système de mesure de rentabilité bien qu'aussi intéressant, reste

Toutefois en marge de la problématique des cessions internes.

En effet, le système d'exploitation de la banque ne lui permet pas de retracer avec exactitude les différents transferts internes qui ont eu lieu au niveau de chaque agence.

La difficulté dans la valorisation de la cession interne pourrait s'expliquer par le fait que :

- la banque ne dispose pas encore d'outils adéquats pour déterminer avec précision les taux de cession afin de rémunérer le financement entre les deux parties ;
- les textes de la Commission Bancaire n'indiquent pas de méthode de valorisation de la cession interne dans la mesure de la rentabilité ;
- les collaborateurs n'en voient pas l'utilité et manque de formation à ce niveau ;
- la fonction contrôle de gestion est associée à la fonction comptabilité ce qui ne permet pas aux collaborateurs de se concentrer sur cet aspect de la mesure de rentabilité ;
- enfin, la comptabilité analytique de gestion n'a toujours pas sa place dans les banques africaines.

A l'analyse, les conséquences suivantes découlent de la difficulté dans la prise en compte de cette cession interne :

- les rémunérations des capitaux se font de manière arbitraire et ne se rapprochent pas de la réalité de l'agence collectrice ou consommatrice ;
- la banque n'a pas une vision précise et réelle du niveau de performance de chacune de ses agences ;
- le bilan et le compte de résultat par agence sont biaisés ;
- les décisions stratégiques prises concernant l'allocation de ressources, le renforcement d'une agence prometteuse, l'abandon d'une agence déficitaire ne sont pas pertinentes.

Pour mieux comprendre les différents facteurs intervenant dans la mesure de la rentabilité des agences d'Ecobank, plusieurs solutions se présentent à nous :

- évaluer la performance financière des agences ;
- étudier la pertinence des critères de mesure de rentabilité des agences ;
- analyser le système de mesure de rentabilité des agences.

Cette dernière solution est celle qui nous paraît la plus complète car elle nous permet de mieux appréhender le système de mesure de rentabilité mis en place par la filiale et son groupe.

En nous intéressant alors à l'étude de la problématique des systèmes de mesure de la rentabilité des agences, cela nous amène à nous poser une question fondamentale : « Comment sont rémunérés les cessions internes par la banque dans le processus de l'analyse de la rentabilité de ses agences ? »

Plus précisément :

- comment rémunérer chaque franc de l'agence collectrice ayant servi à refinancer les emplois de l'agence consommatrice ?
- quelle est la contrepartie des agences consommatrices dans ce jeu de refinancement des capitaux ?
- comment la banque procède-t-elle à l'analyse de la rentabilité de ses agences ?

La réponse à toutes ces questions motive notre choix pour le thème : « **Analyse du système de mesure de rentabilité des agences bancaires : cas de ECOBANK BENIN** »

L'objectif principal de notre étude consistera à analyser le système de mesure de la rentabilité des agences de ECOBANK BENIN, de dégager les forces et faiblesses du système et enfin, de faire des recommandations.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- analyser la méthode d'évaluation de rentabilité des agences de la banque ;
- proposer une méthode adéquate de calcul du taux de cession interne ;
- aider la banque à mieux concevoir son système de mesure de la rentabilité.

Bien que n'ayant pas la prétention de résoudre tous les problèmes rencontrés, la réflexion sur « l'analyse du système de mesure de rentabilité des agences de ECOBANK Benin » dégage des intérêts à plusieurs égards :

a) Pour ECOBANK :

- fournir une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mieux apprécier la rentabilité des agences ;
- permettre de parer aux problèmes de majoration des produits d'intérêts pour les agences collectrices et de majoration de charges d'intérêt pour les agences consommatrices.

b) Pour nous-mêmes :

- approfondir nos connaissances sur les systèmes de mesure de la rentabilité en milieu bancaire ;
- cerner et faire usage des connaissances acquises tout au long de notre formation au CESAG.

Notre recherche s'articulera autour de deux parties essentielles :

Dans une première partie, nous ferons une revue de littérature sur le sujet pour situer la banque dans son contexte et comprendre la notion de rentabilité ainsi que ses enjeux et méthodes d'évaluation de la rentabilité dans la banque. Puis, nous mettrons en exergue les différents axes d'analyse d'un système de mesure de la rentabilité ainsi que la méthode de recherche adoptée.

Dans une seconde partie, après avoir fait une présentation du système de mesures de la rentabilité des agences de ECOBANK BENIN, nous les analyserons et nous ferons des recommandations.

PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction à la partie théorique

La concurrence extrêmement vive entre les établissements de crédit rend aujourd'hui indispensable une amélioration de la connaissance et du suivi des conditions de la rentabilité bancaire.

Dans cet environnement, les établissements doivent prendre toute la mesure des enjeux qui s'imposent à eux afin d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité. De ce fait, les banques dans l'intention d'être plus proche de leur clientèle ont opté pour la décentralisation des agences bancaires. Ses agences fonctionnent selon le mode de fonctionnement choisi par le siège et ont des obligations de rentabilité.

Le choix des critères de rentabilité est très pertinent mais ne tient toujours pas compte de la réalité à laquelle les agences font quotidiennement face.

C'est le cas des cessions qui s'effectuent sur le marché interne de la banque entre les différentes agences et qui ne sont pas prises en compte pour leur valeur exacte par le siège dans la mesure de la rentabilité.

Il s'agira pour nous dans cette première partie de décrire comment s'analyse le système de mesure de rentabilité des agences mis en place au sein des banques. Cette partie comporte trois chapitres dont le premier décrit la banque ainsi que les notions de rentabilité bancaire. Le deuxième chapitre présentera l'analyse des systèmes de mesure de la rentabilité et des taux de cession interne. La méthodologie de la recherche et le modèle d'analyse feront l'objet du troisième chapitre de notre étude.

CHAPITRE 1 : Banque et notion de rentabilité bancaire

Introduction

Il serait difficile de bien comprendre le processus d'évaluation de la rentabilité des agences d'une banque si l'environnement bancaire n'était pas d'abord présenté. Cette présentation s'appuiera en premier lieu sur une définition de la banque et de son environnement. Puis, après avoir défini les notions de la rentabilité bancaire, dans une troisième section, il s'agira de l'étude des méthodes d'évaluation de la rentabilité des banques.

1.1 L'environnement bancaire

Les auteurs qui se sont appliqués à définir la banque sont unanimes quant à la difficulté d'une définition à la fois claire, exacte et complète. Cette difficulté réside dans le fait qu'il n'est pas possible de résumer les diverses opérations de banque dans une formule lapidaire, que la notion de banque est variable et qu'elle peut différer d'un pays à un autre, suivant le régime sous lequel s'exerce l'activité. Cette notion aussi, s'étend à mesure qu'évolue la sphère économique dans laquelle les banques gravitent.

Toutefois, selon l'article 3 de la loi bancaire de l'UEMOA « sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques, par virements et qu'elles emploient pour leur compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement ».

Cependant quelques années plus tard plus de précisions furent apportés à cette notion à travers l'article 2 de la loi portant réglementation bancaire de l'UEMOA qui stipule « Sont considérées comme établissements de crédit, les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque. Constituent des opérations de banque, au sens de la présente loi, la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement. Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire ». Cette nouvelle loi élargit le cadre de la définition précédente et apporte une nouvelle notion, celle

d'« établissement de crédit » qui est la nouvelle appellation des banques ou établissements financiers effectuant des activités de banque et rejoint la définition de l'article 1, du titre 1 de la loi française du 13 juin 1941 qui stipule « sont considérés comme banquiers, les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôt ou autrement, des fonds qu'ils emploient, pour leur propres compte, en opérations d'escompte, en opération de crédit ou en opérations financières ».

Parmi les définitions d'auteurs celle de De Coussergues (2008:1) dans son ouvrage sur la gestion de la banque indiquant « *qu'il convient de définir plus précisément ce que cette notion de banque recouvre en adoptant successivement trois approches, une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée, une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banquier* », nous paraît plus complète car elle regroupe trois approches importantes donnant une large vue sur l'activité et le rôle d'une banque.

Aujourd'hui, la plupart des banques ont au moins deux fonctions : elles prennent de l'argent en dépôt et consentent des prêts ; on parle de banque commerciale mais dans la plupart des pays d'Europe, et contrairement aux Etats-Unis, les banques sont des intermédiaires financiers qui proposent quasiment tous les services de financiers possibles : des prêts, des dépôts, des interventions sur les marchés financiers, des contrats d'assurance, des placements OPCVM, (Bodie & Al. ,2007:60).

Les banques jouent en effet le rôle de prêteurs et de producteurs en général. Elles sont des prêteurs efficaces dans la mesure où elles ont la possibilité d'identifier les projets moins risqués et de réaliser des économies de gamme et comme producteur des liquidités, elles transforment les dépôts reçus des agents à excédent de ressources en crédits, auprès des investisseurs qui en manifestent les besoins. Comme tout type d'entreprise, elles ont des objectifs à atteindre et mettent en place des stratégies. Pour ce faire, elles diversifient leur portefeuille et créent des agences et ou filiales sur le territoire où elles se situent ou en dehors afin d'être plus proches de leur clientèle et accroître leur part de marché.

Selon Desmicht (2007:230), on distingue les types d'agence d'exécution, d'agence déconcentrée et d'agence décentralisée. L'agence décentralisée reste le type le plus courant d'agence.

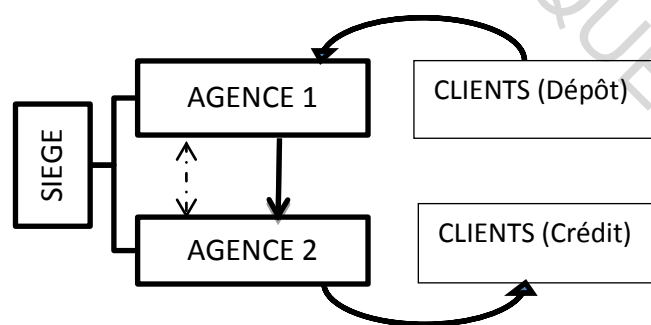
1.1.1 Les mécanismes de fonctionnement des agences

Subséquentement et toujours en accord avec Desmicht (2007:230), plusieurs modes de fonctionnement entre le siège et les agences existent depuis l'exécution pure et simple jusqu'à la décentralisation. Selon le mode mis en place au sein de la banque, l'assiette des décisions et leur type sont différents.

L'agence de façon générale fonctionne comme une banque à la seule différence qu'elle rend compte au siège et ne peut prendre certaines décisions sans l'avis du siège. Les agences réalisent les opérations d'intermédiations, de prestations de services, ou par moment des activités de marchés et constituent de ce fait des centres de profit¹ pour la banque (Calvet, 2002). Selon Roucoux (2009), l'évolution du rôle physique de l'agence tend de plus en plus vers un centre de relation avec la clientèle, tout en modifiant leur méthode pour être d'avantage axée sur la consultation et les activités les plus lucratives.

Cependant, il existe des relations entre les agences elles même (Figure 1). Elles se fournissent des services sur le marché interne de la banque et elles peuvent s'exposer à des risques et des rentabilités différentes les unes des autres. On constate ainsi parmi elles, des agences collectrices et des agences consommatrices de ressources.

Figure 1 : Mécanisme de financement interne au sein de la banque.



Source : nous-mêmes.

¹ Un centre de profit peut recouvrir plusieurs activités (il s'agira par exemple d'une agence réalisant des opérations d'intermédiations et de prestations de services) ou une seule (par exemple un département de la salle de marchés effectuant du trading obligataire) (CALVET 2002)

Aujourd'hui, le métier de la banque a beaucoup évolué, les banques vont de plus en plus vers la clientèle afin de maximiser leurs dépôts et vendre de l'argent et les crédits. Pour ce fait, nous aborderons les modes d'opérations au sein des banques avant de voir les différents types d'agence.

1.1.1.1 Les opérations de collecte de ressources

L'activité collecte des ressources constitue l'une des principales activités des établissements bancaires. L'agence propose donc à sa clientèle plusieurs produits de collecte : dépôt et/ou épargne. Ces ressources sont inscrites au passif de son bilan et elle préfinance ainsi les activités de sa clientèle.

Selon Desmicht (2007:232), il n'est pas possible de restreindre les dépôts des clients, sauf règles liées au produit. Ceci s'explique par le fait que la banque a constamment besoin de liquidité pour faire tourner son activité.

1.1.1.2 Les opérations de crédit

Les produits d'emploi octroyés à la clientèle, s'inscrivent comme des autorisations de crédit, comprises dans leur définition extensive, (Desmicht, 2007:59).

Dans les relations siège-agence, c'est sur l'offre de crédit que les systèmes délégataires sont les plus élaborés. Ils peuvent porter sur trois types de données :

- le plafonnement de l'encours de crédit pour un client ;
- le plafonnement du montant du crédit à un client ;
- l'enveloppe de crédits octroyés par catégorie de clientèle.

Cependant, certaines agences sont plus spécialisées dans les opérations de crédit et d'autres dans les opérations de collecte des ressources. La section précédente nous permettra de comprendre le mécanisme des agences collectrices de ressources et des agences consommatrices de ressources.

1.1.1.3 Les agences collectrices de ressources

Les agences collectrices de fonds sont celles qui connaissent un taux élevé de dépôts. C'est-à-dire que leur politique de collecte de fonds auprès de leur clientèle est très efficace. Cela leur permet de disposer de plus de ressources.

1.1.1.4 Les agences consommatrices de ressources

Les agences consommatrices de fonds sont celles qui connaissent un fort taux de demande d'octroi de crédit mais qui ne connaissent pas un taux des dépôts dans le même ordre. Ne disposant pas d'assez de ressources pour faire face à leur demande, elles consomment les ressources (dépôts) des autres agences pour satisfaire les besoins de leur clientèle.

1.1.2 Le bilan et le compte d'exploitation

La composition du bilan et du compte d'exploitation sont des éléments principaux intervenant dans la mesure des moyens utilisés par la banque et dans l'appréciation des résultats de ces agences, (Coussergues, 2007).

1.1.2.1 Le bilan

Le bilan d'une banque comme celui des agences avant toute consolidation avec le siège et comme toute entreprise, est un état patrimonial des créances et dettes à une date donnée. Toutefois, Bourdeaux et de Coussergues (2010:91) indiquent que ce bilan par rapport à la comptabilité générale, comporte deux différences notables :

- la présentation est inversée puisque les opérations de trésorerie figurent en haut de bilan et les immobilisations en bas ;
- les valeurs portées dans l'actif sont des valeurs nettes d'amortissement et de provisions.

Il comprend un actif qui enregistre les avoirs et les créances, un passif qui enregistre les dettes et les fonds propres et un hors bilan qui pour les établissements de crédit, enregistre de nombreuses opérations de banque.

En accord avec MISHKIN (2007:247), le bilan bancaire liste aussi la source des fonds disponibles (engagements) et leur utilisation (actifs).

La banque a 4 préoccupations principales concernant la gestion du bilan :

- s'assurer qu'elle a suffisamment de réserves (liquides) pour rembourser ses déposants quand il y a des mouvements de retrait des dépôts → gestion de liquidité ;
- poursuivre un objectif de niveau de risque faible et acceptable en acquérant des actifs avec un taux de défaut réduit et en diversifiant les actifs détenus → gestion d'actif ;
- acquérir des fonds à faible coût → gestion de passif ;
- décider du montant de fonds propres à détenir et obtenir le capital désiré → adéquation du capital.

Au passif du bilan sont reportés tous les capitaux collectés par l'agence auprès du public ou d'autres banques ainsi que le cas échéant les soldes déficitaires de capitaux ; et à l'actif sont enregistrés les emplois obligatoires (encaisse liquide, réserves), les emplois rémunérateurs ainsi que le solde excédentaire des capitaux le cas échéant, (Coussergues, 1996:145).

1.1.2.2 Le compte d'exploitation

Le lexique des termes usuel (2011:100), définit le compte d'exploitation comme étant « *le document comptable reprenant les divers éléments de la valeur ajoutée.* »

Selon DESMICHT (2007:12) et COUSSERGUES (2007:84), le compte de résultat des établissements de crédit enregistre les flux annuels d'intérêts, reçus des clients sur l'actif ou versés aux clients sur le passif, les flux annuels de produits et charges en liste et fait apparaître les soldes intermédiaires de gestion. Il comprend également les produits des services rendus et les plus ou moins-values sur le portefeuille de titres.

Il est présenté en deux colonnes : les charges et les produits. Le total des charges étant par ailleurs égal au total des produits. Les produits enregistrent les recettes issues des emplois

rémunérateurs (crédits, titres,...) ; les charges enregistrent les frais rattachés au centre c'est à dire les intérêts créditeurs versés aux apporteurs de capitaux du centre, les achats de prestations aux autres centres ainsi que les coûts directs du centre (frais de personnel, loyers, etc...).

Cependant aujourd'hui, la nouvelle présentation du compte d'exploitation permet de mettre en évidence :

- le PNB : produit net bancaire, résultat de l'activité bancaire ;
- le résultat brut d'exploitation : après déduction des charges d'exploitation et des dotations aux amortissements et aux provisions ;
- le résultat net, qui vient augmenter les fonds propres.

Les normes IFRS relatives à la structure et au contenu des états financiers, précise que lorsqu'un produit ou une charge est important, leur nature et leur montant seront indiqués séparément. (SARDI, 2005:105)

1.2 Notion et ratios déterminants de la rentabilité bancaire

Cette section nous permettra d'appréhender la notion de rentabilité bancaire, de définir la typologie des revenus et des rémunérations qu'elle revêt ainsi que les différents ratios déterminants de la rentabilité.

1.2.1 Notion de la rentabilité bancaire

Melyon (2007:166), définit la rentabilité comme étant l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient donc de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire du capital qui s'y trouve investi.

La rentabilité d'un établissement de crédit reflète cependant, son aptitude à créer de la valeur et à dégager des gains suffisants pour la poursuite de son activité et la sauvegarde de sa position sur le marché financier.

L'existence d'un niveau minimum de rentabilité est indispensable aussi bien pour la banque que pour les agences.

L'appréciation de la rentabilité par agence se présente à travers l'établissement du compte d'exploitation agence.

La mise en place de cet outil permet de porter une appréciation sur les performances du réseau, en mesurant la contribution de chaque agence dans le résultat global de la banque et dans la couverture des charges de structure du siège, (Hennie Van Greuning & Bratanovic, 2004:81).

1.2.2 Les ratios déterminant de la rentabilité bancaire

Avec le calcul de ratios, la notion de rentabilité prend toute sa signification puisqu'il va s'agir de comparer des résultats à des moyens, Bourdeaux et Coussergues (2010:132).

Si on se réfère à Melyon (2007:167), les ratios de rentabilité se subdivisent en deux grandes catégories : le ratio de rentabilité de l'activité et le ratio de rentabilité des capitaux.

- Ratio de rentabilité de l'activité : ces ratios mesurent la profitabilité de l'entreprise et traduisent la productivité du chiffre d'affaires ;
- Ratio de rentabilité des capitaux : les ratios de rentabilité de l'activité sont complétés par les ratios de rentabilités des capitaux qui rapprochent un élément du résultat et un élément de moyen mis en œuvre appelé « capital investi ».

Les ratios de capitaux les plus souvent calculés sont le ratio de rentabilité économique et le ratio de rentabilité financière. On distingue selon l'auteur :

1.2.2.1 Le ratio de rentabilité d'exploitation

Ce ratio, indique la part de produit net bancaire absorbée par les frais généraux. Il se calcule

comme suit :
$$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{Produit net bancaire}}$$

Il s'agit d'un ratio très significatif de la rigueur de la gestion de la banque et il est toujours calculé, notamment dans une optique comparative. Ce ratio diffère d'un métier à un autre et dans la banque à réseau, un coefficient d'exploitation supérieur à 70% est jugé élevé et inférieur à 65% convenable.

Ce coefficient d'exploitation suivant Rouach et Naulleau (2004:165) peut aussi se calculer :

$$\frac{\text{Charges d'exploitation} + \text{Amortissement}}{\text{PNB}}$$

Un ratio particulièrement élevé s'interprète soit comme des frais généraux excessifs compte tenu du volume d'opérations réalisé, d'où une mauvaise productivité ; soit comme la conséquence d'une contraction du produit net bancaire, à moyens inchangés.

Par ailleurs des ratios de productivité par agence sont calculés afin de juger de l'efficacité d'un réseau comme :

$$\frac{\text{Crédits}}{\text{Nombres d'agences}} \quad \text{et} \quad \frac{\text{Dépôts}}{\text{Nombres d'agences}}$$

Ces ratios de productivité par agence sont instructifs pour les comparaisons entre banques. (Coussergues, 2007)

1.2.2.2 Les ratios de rentabilité globale

Il s'agit, de deux ratios, qui d'ailleurs entretiennent des inter-relations, sont systématiquement calculés par les analystes et font l'objet de comparaisons. Il s'agit du ratio de rentabilité économique (ROA, return on Asset) et du ratio de rentabilité financière (ROE, Return On Equity). Selon Fields (2011:131), on dispose :

- le coefficient de rendement (return on assets, ROA) qui exprime de façon assez globale le rendement des actifs. Il se calcule : $ROA = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{total de bilan}}$ et, constitue l'un des ratios les plus utilisés pour mesurer la rentabilité car il reflète à la fois la marge bénéficiaire et la rotation de l'actif ;
- le coefficient de rentabilité (return on equity, ROE) exprime le rendement du point de vue de l'actionnaire et ne recoupe pas forcément les besoins de l'analyse financière.

$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{fonds propres}}$, en plus de mesurer la performance globale de l'entreprise comme le return on asset, ce ratio comprend une mesure de la capacité à utiliser efficacement les ressources qui lui sont allouées.

D'après Rouach et Naulleau (2004:165), les ratios de rentabilité peuvent prendre plusieurs formes suivant les priorités stratégiques du moment. En dehors des ratios sus cités, ils ajoutent que les plus courants sont :

- Le ratio de profitabilité

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

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

- Le ratio de marge brute globale

$\frac{\text{PNB}}{\text{Total bilan}}$ ou $\frac{\text{PNB}}{\text{Encours moyen de Crédit}}$, ce ratio indique le niveau de marge obtenu par les opérations avant la prise en compte des frais généraux et des provisions. Ce ratio s'applique principalement de manière synthétique, aux comptes de l'établissement, mais il peut aussi être décliné par centre de profit ;

- Le ratio de marge nette globale

$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Total du Bilan}}$ ou $\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Encours moyen de Crédit}}$, mesure le niveau de marge atteint par la banque ou par le centre de profit après la prise de en compte des frais généraux et des provisions.

1.3 Les méthodes d'évaluation de la rentabilité

Le contrôle de gestion en milieu bancaire et financier s'est adapté aux contraintes des activités de service. Principes, méthodologies et techniques développées à l'origine dans des contextes industriels, ont été repris et ajustés pour répondre aux besoins des gestionnaires des établissements de crédit. Des méthodes et outils spécifiques ont par ailleurs été développés aussi bien applicables aux banques qu'à leurs agences.

1.3.1 Les mesures de la rentabilité

Selon Mishkin (2010:315), une mesure simple de la rentabilité bancaire est le coefficient de rendement, c'est-à-dire le profit net après impôt par unité d'actif.

Le Financial Soundness Indicators (2007:159) rejoint Mishkin mais il ajoute que parmi les ratios les plus utilisés, on peut compter le ratio du produit net à la moyenne des fonds propres (rentabilité des fonds propres).

Cependant, Nouy D (1993) paraît plus complet lorsqu'il nous indique que les autorités prudentielles utilisent plusieurs instruments d'appréciation de la rentabilité. Ces derniers se répartissent en trois grandes catégories à savoir :

- une première approche consiste à mettre en évidence les soldes intermédiaires de gestion. Cette approche permet d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final. Ces soldes sont globalement le produit net bancaire, le produit global d'exploitation, le résultat brut d'exploitation, le résultat d'exploitation et le résultat net ;
- la deuxième approche de mesure de rentabilité consiste à analyser les coûts, les rendements et les marges. Cela est essentiellement motivé par la nécessité de prendre en compte l'ensemble de l'activité bancaire, y compris les activités de service et de hors-bilan, et le souci de calculer un indicateur simple et facilement utilisable dans les comparaisons internationales ;
- la troisième approche comprend l'ensemble des ratios d'exploitation calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation. Il s'agit notamment du :
 - coefficient global d'exploitation qui montre de façon synthétique la part des gains réalisés qui est absorbée par les coûts fixes ;

- le coefficient de rentabilité (return on equity, ROE) qui exprime le rendement du point de vue de l'actionnaire et ne recoupe pas forcément les besoins de l'analyse financière ;
- le coefficient de rentabilité économique (return on assets, ROA) qui exprime de façon assez globale le rendement des actifs.

L'inconvénient de sa référence au total de bilan est qu'elle ne fait aucune différence entre les actifs malgré les risques non convergents. L'indicateur de fragilité financière qui doit être relativisé comme indicateur de poids des risques et, du ratio de solvabilité (Ratio de Cooke²) remplacé depuis 2006 par le ratio Mac Donough qui est un ratio prudentielle destiné à mesurer la solvabilité.

$$\text{Solvabilité : Ratio de Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{risques}}$$

Source : Les Accords de Bâle II.

Un ratio moyen peut aussi être calculé. Il est égal au rapport entre fonds propres et l'ensemble des engagements.

Calvet (2002:221), confirme cette première approche de l'analyse de la rentabilité des établissements de crédit de Nouy D en précisant néanmoins que cette approche des soldes intermédiaires de gestion serait beaucoup plus complète par une démarche plus analytique reposant sur les informations provenant du contrôle de gestion.

Nous retiendrons, la première et la troisième approche car elles semblent être les mieux adaptés pour répondre aux questions de notre problématique.

1.3.2 L'analyse de la rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion

Il s'agit de réaliser un niveau de revenu permettant de dégager une marge ou un niveau de profitabilité (PNB, contribution...) en recherchant la meilleure combinaison entre activité et charges. Le résultat économique s'exprime en termes de rentabilité.

² Le ratio international de solvabilité requiert, pour les établissements exerçant un volume notable d'activités de caractère international, le maintien permanent d'un niveau de fonds propres permettant de faire face tant aux risques de crédit qu'aux risques de marché.

Les banquiers comme les dirigeants d'entreprise, portent une attention particulière sur la marge brute, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation (EBE) afin de décomposer la formation et l'évolution du résultat d'exploitation. (Tariant, 2011:135).

L'analyse de la rentabilité à travers, la mise en évidence des soldes intermédiaires de gestion permet d'identifier les éléments ayant concouru à la formation du résultat final.

Bien évidemment, cette approche des soldes intermédiaires de gestion sera complétée quand la disponibilité de l'information le permettra, par une démarche plus analytique reposant notamment sur les informations du contrôle de gestion ; afin d'apprécier les résultats dégagés par les différents métiers ainsi que le taux de rentabilité des capitaux propres qui leurs sont alloués, Calvet (2002:247).

1.3.2.1 Le produit net bancaire

Le PNB selon Mathieu (1995:66), est en quelque sorte la valeur ajoutée dégagée par la banque.

Pour déterminer le PNB d'un centre de responsabilité, et en l'occurrence celui d'une agence, il convient de réaliser une affectation des ressources aux emplois, de mesurer les capitaux et de fixer un taux de cession interne de ces capitaux, (Coussergues, 2007:135).

Le PNB, est le point de départ de tout diagnostic de rentabilité puisqu'il indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités avec ses trois composantes : les intérêts, les commissions et les plus ou moins-values et son principe de calcul consiste à soustraire du « chiffres d'affaires » composé principalement des intérêts reçus des clients et des commissions perçues, le montant des intérêts payés par l'établissement pour financer les ressources mises à la disposition des clients. Il tient compte des refinancements effectués entre les différentes agences.

- la marge sur intérêt : représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule de la façon suivante :

$$\begin{aligned} &+ \textit{Intérêts reçus des clients} \\ &\underline{- \textit{Intérêts payés par la banque sur dépôts ou refianncement}} \\ &= \textit{Marge sur intérêts} \end{aligned}$$

Source : Coussergues, (2007:135).

- les commissions perçues sont liées à l'activité de service des établissements de crédit : commissions de carte bleue, frais de dossiers, commissions de placement ou de garantie ;
- les produits du portefeuille titre de l'établissement, ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.

En revanche, la détermination d'une marge sur intérêts par centre de profit est beaucoup plus complexe, étant donnée la multiplicité des formes de dépôts, de crédits, de refinancement et la difficulté à suivre des flux suivant Rouach et Naulleau (2002:95). Pour pallier cette situation selon Touyail (2009), le contrôle de gestion bancaire a dû développer certaines méthodes détaillées comme suit :

- l'affectation des ressources aux emplois qui repose sur deux approches que sont le pool unique et le pool multiple ;
- la mesure des capitaux et le calcul du float ;

L'analyse du produit net bancaire toutefois, fait apparaître qu'il s'agit d'un solde composite (associant des composantes de différentes natures) qui ne prend en compte l'impact que de certains risques de pertes et qui représente le gain maximal de l'établissement. En effet à ce stade du calcul des soldes intermédiaires de gestion, il n'est pas encore tenu compte :

- des frais généraux que l'établissement a dû engager pour réaliser ses activités ;
- du coût du risque ;
- de l'impôt sur les bénéfices.

En ce sens, Calvet (2002), ajoute que le produit net bancaire est la marge brute dégagée sur les activités bancaires.

1.3.2.2 Le résultat brut d'exploitation

Il s'obtient à partir du produit net bancaire, en déduisant de celui-ci les frais généraux et les amortissements. Le résultat brut d'exploitation indique la richesse nette produite par la banque, laquelle est obtenue en soustrayant de la richesse brute (PNB), l'ensemble des dépenses nécessaires à la production de celle-ci.

Il ne donne toutefois qu'une indication partielle de la capacité d'un établissement à être bénéficiaire, dans la mesure où il n'est pas encore tenu compte du coût du risque.

Selon Coussergues (2007:114), ce solde indique la marge qui se dégage de l'activité courante après prise en compte des frais généraux qui sont constitués majoritairement de charges de personnel.

Il se présentera de la façon suivante :

$$\begin{array}{r} + \textit{Produit net bancaire} \\ - \textit{Charges générales d'exploitation} \\ - \textit{Coûts d'opération facturés} \\ - \textit{Autres charges indirectes} \\ \hline = \textit{Résultat brut d'exploitation} \end{array}$$

Source : Coussergues, (2007:114).

Le résultat brut d'exploitation, indique la richesse nette produite, laquelle est obtenue en soustrayant de la richesse brute (le PNB) l'ensemble des dépenses nécessaires à la production de celle-ci (les frais de structure).

Ce solde ne donne toutefois qu'une indication partielle de la capacité d'un établissement à être bénéficiaire, dans la mesure où il n'est pas encore tenu compte du coût du risque (risque crédit et risque pays notamment).

1.3.2.3 Résultat net

Enfin, si nous nous référons à Rouach et Naulleau (2002:158), un certain nombre de postes comptables et fiscaux, en général non maîtrisés au niveau de la gestion du centre de profit sont retranchés du RBE pour parvenir au résultat net.

Ces postes sont des dotations et reprises de provisions, des pertes et profits divers, et des impôts. Pour ces différents postes, l'affectation peut être soit directe – cas des pertes et profits ou, le plus souvent, des dotations et reprises de provisions- soit issue d'une répartition conventionnelle- cas des impôts en général.

$$\begin{aligned} &+ \textit{Produit net bancaire} \\ &- \textit{Charges propres du centre} \\ &- \textit{Coûts d'opérations facturés} \\ &- \textit{Autres charges indirectes} \\ &- \textit{Charges comptables et fiscales} \\ \hline &= \textit{Résultat net de l'agence} \end{aligned}$$

Source : Rouach et Naulleau (2002:158).

1.3.3 Analyse de la rentabilité par les ratios

La méthode des ratios constitue vraisemblablement la technique la plus répandue d'analyse financière.

Le ratio peut se définir comme le rapport entre deux grandeurs caractéristiques d'une entreprise. Mais, un ratio n'a pas de signification en lui-même ; il faut le comparer à des références sectorielles et en suivre l'évolution dans le temps (Tairou, 2006).

Dans le même sens, Greuning et Bratanovic (2004) suggère que pour vérifier les ratios de rentabilité, il convient de réaliser une évaluation de son activité et de sa gestion.

L'analyse des principaux ratios de rentabilité et leur interprétation peuvent se faire de la façon suivante :

1.3.3.1 Le coefficient net d'exploitation

Etant généralement préféré au coefficient brut d'exploitation, il constitue le rapport entre les frais de structure et le produit net bancaire. Il indique, la part de richesse produite (PNB) qui est absorbée par l'ensemble des frais de structure qu'il a fallu engager pour produire cette richesse.

Le niveau du coefficient net d'exploitation d'un établissement de crédit est assez fortement significatif pour l'analyse financière. L'interprétation du niveau atteint par le coefficient net d'exploitation est assez délicate. En poursuivant, le cas d'un coefficient élevé, deux causes, qui ne sont pas exclusives, peuvent être avancées selon Calvet (2002:233) :

1) la faiblesse du produit net bancaire. Celle-ci peut résulter d'une *effet-volume* défavorable et/ou d'un *effet-prix* désavantageux ;

2) l'importance des frais de structure, par rapport au volume d'opérations réalisé. Cette importance peut également résulter d'un effet-volume défavorable et/ou d'un effet-prix défavorable.

Mais ce coefficient d'exploitation, n'est pas strictement un indicateur de la productivité d'un établissement.

Le PNB étant le produit de quantités par des prix, notamment en ce qui concerne :

- l'intermédiation et de la même manière, les frais généraux sont le produit de quantités par des prix (les salaires, les loyers) ;
- le coefficient net d'exploitation reflète à la fois la productivité d'un établissement et les conditions de tarifications dans lesquelles il intervient, en ce qui concerne non seulement les produits et les services qu'il vend mais aussi les moyens qu'il achète.

En ce sens, le coefficient d'exploitation est un indicateur imparfait de l'efficacité des organisations bancaires.

1.3.3.2 Le coefficient de rendement ou le return on assets

Ce ratio indique le taux de résultat net dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs portés par l'établissement. Cependant, il faut être prudent dans l'utilisation de ce coefficient pour apprécier la rentabilité d'un établissement et/ou pour comparer les rentabilités de plusieurs établissements.

1.3.3.3 Le coefficient de rentabilité ou return on equity

On notera que ce coefficient (ROE) peut faire l'objet d'une approche « marginaliste », en vue de calculer le taux de rémunération des capitaux propres supplémentaires qui seraient alloués par l'actionnaire à l'agence ou à l'établissement.

Les différents coefficients de rentabilité et tout particulièrement le coefficient d'exploitation et le return on equity qui sont les plus usités peuvent toujours être calculés globalement pour un établissement donné. Ces ratios peuvent également être très instructifs lorsqu'ils sont

déterminés au niveau des différentes lignes métiers (Agence) d'un établissement. Cela suppose toutefois :

- de disposer du résultat net par ligne métier ;
- de connaître l'allocation de fonds propres (et donc de capitaux propres) à chaque ligne métier ;
- d'être en mesure de se prononcer sur le bien-fondé de cette allocation.

Avant de calculer et d'utiliser des coefficients de rentabilité, l'analyste financier s'efforcera d'apprécier la qualité des résultats, sous l'angle de trois grands critères :

- 1) la nature et le respect des normes comptables utilisés pour produire l'information comptable (information à partir de laquelle sont calculés les soldes intermédiaires de gestion ainsi que les coefficients de rentabilité) ;
- 2) la diversification des sources de résultat entre les différents métiers. Une répartition équilibrée des résultats entre des métiers différents est évidemment appréciable car elle contribue à la stabilité des résultats ;
- 3) la récurrence des résultats. L'analyste s'efforcera d'identifier les parts respectivement récurrente et volatile du résultat. Sur ce point, les composantes volatiles du résultat peuvent être notamment la contribution du trading (celle de l'intermédiation contrepartiste pouvant être plus stable) ou encore les résultats de cession sur titres de participation et autres titres détenus à long terme.

Conclusion

Le mécanisme de fonctionnement des banques et des agences clarifiés, la notion de rentabilité définis, les méthodes d'évaluation de la rentabilité édictée, la banque doit savoir comment analyser les systèmes de rentabilité des agences et maîtriser le mécanisme de rémunération des cessions internes. Tels sont les volets que nous aborderons dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : Les systèmes de mesure de la rentabilité et des prix de cessions internes

Introduction

La mesure de la rentabilité est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les établissements de crédits.

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

Evaluer la performance de la banque est une chose. Evaluer la rentabilité de ses agences en est une autre.

En effet, analyser la rentabilité des agences est différente de l'analyse des coûts ; il s'agit ici d'introduire les capitaux mis en jeu c'est à dire valoriser également les cessions internes qui s'effectuent entre les différents centres de profit.

Cette analyse constitue aujourd'hui un véritable challenge pour la banque par fautes d'outils et de moyens. Dès lors nous définirons la notion de la rentabilité par agence ainsi une fois cette notion assimilée, l'étude de la détermination analytique du PNB et de la valorisation de la cession interne s'impose. L'ensemble de ces éléments forme le système de mesure de rentabilité que nous allons approfondir.

2.1 La notion de système

Selon le dictionnaire Larousse, un système est une combinaison de parties qui se coordonnent pour concourir à un résultat.

La structuration des agences en centre de profit, la mesure de rentabilité par agence, l'intégration des prix de cessions internes dans l'analyse de la rentabilité des agences

bancaires, constituent l'ensemble des éléments qui entrent dans le mécanisme de mesure de rentabilité des agences bancaires ; d'où la notion de système.

Ce système de mesure de rentabilité s'appuie sur des outils qui permettent de mieux cerner la formation du résultat. Il constitue à l'égard de ces différents éléments en interaction, le moteur de mesure de la rentabilité des agences.

Pour une analyse pertinente et fine de ce système, il convient de décortiquer un à un les éléments qui le détermine. Cependant, ces éléments peuvent varier d'une structure à une autre compte tenu des informations recherchés.

Les sections prochaines nous permettront de découvrir les éléments déterminants d'un système de mesure de rentabilité.

2.2 La rentabilité par agence

Les exigences des marchés en matière d'information financière ont conduit les établissements de crédit, en application de la norme IAS 14, à développer une information sectorielle sur les performances avec la diffusion de soldes intermédiaires de gestion décomposés en deux niveaux : un niveau primaire correspondant à une présentation par activité ou métier et un niveau secondaire par zone géographique. (Ernst & Young, 2006)

Löning & al (2008:20), soulignent que les centres de profit sont par exemple les directions, les divisions ou encore les succursales qui comportent à la fois de la fabrication et de la commercialisation ou de la commercialisation seule mais en situation d'autonomie pour gérer les produits, les marchés, les clients.

A cet effet, selon Bouquin (2008), pour envisager un centre de profit, il faut que ce dernier remplisse quatre conditions :

- la réalité du chiffre d'affaires obtenu par l'unité ;
- la maîtrise par l'unité des facteurs principaux déterminant le développement de son chiffre d'affaire et pas seulement les facteurs de logistique commerciale ;

- la pertinence du rapprochement entre le chiffre d'affaire et les coûts rattachés au centre ;
- la possibilité pour l'unité de négocier ses ressources en relation avec son chiffre d'affaire ou pour la hiérarchie, et si les ressources sont d'origine interne, il conviendrait d'évaluer le coût à un prix de marché ou bien que l'octroi au centre de profit des ressources qu'il demande puisse avoir un coût d'opportunité mesurable.

Nous retenons à ce niveau que pour évaluer la rentabilité de l'agence bancaire, il conviendrait de la classer dans un centre de responsabilité compte tenu des conditions requises. L'agence bancaire remplissant donc ces conditions peut alors être instituée centre de profit et ainsi on peut mesurer sa rentabilité.

La rentabilité par centre de profit constitue la matrice des autres méthodes de détermination de la rentabilité, de ce fait, il faudrait définir les indicateurs clés sur lesquels se basera l'analyse.

2.2.1 Les indicateurs de la rentabilité des agences

Le profit est l'ultime indicateur de performance montrant l'impact final de la politique de la banque et de son activité sur l'exercice, (Coussergues, 2007). Sa stabilité et sa tendance en matière de croissance sont les meilleurs indicateurs synthétiques de la performance de la banque, dans le passé comme dans le futur. La rentabilité des agences se mesure habituellement à l'aide d'une série de ratios financiers ou d'une série de ratios de rentabilité.

D'après Van Greuning et Bratanovic (2004:96), un des indicateurs essentiels est le rendement sur fonds propres moyens, qui mesure le taux de rentabilité de l'investissement des actionnaires et le rendement de l'actif qui mesure la performance de la banque dans la valorisation de son potentiel. Les autres ratios mesurent la rentabilité de la principale activité de la banque (ratios de marge par exemple), la contribution des divers types d'activité au profit, la performance de l'activité de la banque et la stabilité de ses profits. Ces ratios s'observent sur une certaine période, afin de repérer les tendances en matière de rentabilité.

Toutefois, les indicateurs les plus souvent rencontrés sont classés en deux groupes à savoir :

- les indicateurs d'activité ;

- les indicateurs de performance.

2.2.1.1 Les indicateurs d'activité

On distingue les indicateurs sur les encours et les indicateurs sur le compte de résultat.

- Indicateurs sur les encours peuvent être :
 - le montant des actifs nets des OPCVM³ soit (SICAV⁴ + FCP⁵) qui est égal au montant des encours ;
 - le montant des souscriptions – rachats = montant de la collecte nette des OPCVM.

Si cet indicateur est positif, alors cela signifie que plus de clients ont acheté d'OPCVM qu'ils n'en ont vendu.

- Indicateurs sur le compte de résultat peuvent être :
 - montant des commissions perçues ;
 - montant du produit net bancaire ;
 - montant des frais généraux ;
 - etc.

Les indicateurs sur le compte de résultat sont les plus souvent rencontrés mais peuvent également varier d'une banque à une autre. Cela dépend des objectifs retenus par cette dernière.

2.2.1.2 Les indicateurs de performance

On distingue à ce niveau :

- Taux d'effet performance des encours ;

Formule de calcul = (effet performance cumulé) / encours de départ

Un effet performance négatif peut s'expliquer par une perte de confiance des investisseurs dans les marchés financiers.

- Taux de commissions de gestion annualisé ;

³ OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières.

⁴ SICAV : Sociétés d'Investissement à Capital Variable.

⁵ FCP : Fonds Commun de Placement.

Formule de calcul : = [(commissions de gestion en M€/ encours fin de mois en M€)/ Nbre de mois* 12]

- Poids des commissions dans le PNB ;

Formule de calcul = (commissions de gestion + commissions de sur performance + commissions de mouvement et autres commissions) / PNB total

Les indicateurs définis, la démarche d'analyse consiste donc à procéder à l'affectation des ressources aux emplois qui les ont engendrés.

2.2.2 Affectation produits des emplois-coûts des ressources

L'affectation d'un coût de ressources aux emplois constitue la difficulté principale de l'analyse de la rentabilité des capitaux distribués et des capitaux collectés.

Se référant à Calvet (2002:240), la détermination de la rentabilité par centre de profit requiert :

- d'une part, la répartition des produits et des charges de nature financière (intérêt, commissions, plus et moins-values) ;
- et d'autre part, la répartition des frais généraux entre les différents centres de profits.

2.2.2.1 L'activité d'intermédiation

Le problème majeur à résoudre à ce niveau est celui de la détermination de la marge d'intérêt par centre de profit. En effet, l'agence selon Rouach et Naulleau (2002) génère à la fois des emplois comme les crédits accordés et les ressources comme les dépôts clientèle.

De ce fait, les dépôts ou emprunts obligataires servent de « matière première » aux emplois. Le problème qui se pose est de savoir comment affecter ces ressources d'origine diverses aux emplois également très diversifiés de la banque.

Ainsi, la méthode de « pool de trésorerie » permet de résoudre le problème de l'affectation des ressources aux emplois. Suivant Calvet (2002:240), un équilibre emploi-ressource doit être établi. Tout actif devant nécessairement avoir une solution de financement et

réciroquement, tout passif devant faire l'objet d'un emploi. Il est donc possible d'utiliser un pool unique⁶ ou un pool multiple⁷.

Dans les deux cas, on peut ou non compenser les flux d'emplois et de ressources au niveau des centres de profit :

- lorsqu'il y a compensation, le centre de profit considéré emprunte ou prête un montant net au pool de trésorerie ;
- lorsqu'il n'y a pas compensation, chaque ressource (obtenue par un centre de profit) est prêtée au pool de trésorerie. Cependant, chaque emploi est refinancé par un emprunt auprès du pool de trésorerie.

2.2.2.2 Les prestations de services

Il s'agit ici, d'affecter les commissions entre différents centres de profit, Calvet (2002:241).

Cette affectation est souvent faite sur la base d'une distinction entre commissions bancaires au sens strict et commissions financières.

Les commissions financières sont les plus délicates à affecter. Pour cela, il est nécessaire de définir une clé de répartition des commissions perçues afin de les ventiler entre le siège et les agences.

2.2.2.3 L'affectation des charges

Les agences bancaires sont des centres de profit qui ont des charges directes à savoir :

- frais de personnel ;
- dépenses informatiques ;
- loyers ;
- etc.

⁶ Pool unique : on considère ici que toute ressource peut financer tout emploi, ce qui est assez réducteur.

⁷ Pool multiple : les ressources sont affectées aux emplois en fonction de leur durée et de leurs conditions de taux.

Ces charges directes sont imputées sans difficulté aux agences car celles-ci les supportent intégralement.

Les charges indirectes sont celles dont la répartition s'effectue à partir des clés de répartition et nécessite des facturations internes entre les différents centres.

Les centres de profit, sont les utilisateurs finaux des opérations dont le coût leur est transféré par le biais de facturations internes tenant compte du nombre d'opérations utilisées par le centre. Ces frais généraux sont transférés sur les centres de profit et se retranchent du PNB du centre pour obtenir son Résultat brut d'exploitation, ce qui permettrait des comparaisons d'une agence à une autre.

L'affectation des charges d'exploitation constitue la 2^{ème} étape dans le système de la détermination de la rentabilité par centre de profit. Cette approche repose généralement sur quatre étapes :

- détermination, tout d'abord, des charges à retenir en comptabilité de gestion. A cet effet, « certaines charges à caractère de restructuration ne sont pas incorporées dans le calcul des coûts » ;
- l'affectation des charges directes, clé du contrôle de gestion. « C'est en effet, sur ces bases que peuvent être bâtis la procédure budgétaire et le suivi de performances des centres de responsabilités » ;
- la ventilation des charges des centres de structure et des services généraux sur les centres opérationnels et les centres de profit ;

Cette opération nécessite la mise en œuvre des clés de répartition qui peuvent être à titre d'exemple :

- le nombre de mètres carrés gérés ou entretenus pour l'affectation des charges générées par la gestion des immeubles ou leur entretien ;
 - le nombre d'effectif pour la répartition des charges de structure.
- le calcul des coûts d'opération : l'objectif de cette phase est de parvenir à déterminer les coûts des opérations et des prestations effectués par les centres opérationnels (tels que la direction des engagements, direction des valeurs mobilières...).

La facturation des opérations aux centres de profit, sera donc effectuée sur la base d'un coût moyen et du nombre d'opération utilisée. Cette méthode « va vider le centre opérationnel pour ne laisser enfin de compte que les coûts affectés aux centres de profit ».

2.2.3 Détermination du résultat analytique de l'agence

Après avoir réalisé les premières étapes dans cette approche de la détermination de la rentabilité par centre de profit, il devient possible enfin de compte de déterminer un résultat par centre.

Cependant, l'agence étant considérée comme un centre de profit n'a pas de personnalité juridique. Il n'existe donc pas de résultat pour l'agence mais seulement un résultat analytique est déterminé puis consolidé au niveau de la filiale.

Il se calcule de la façon suivante :

Produit net bancaire

- *Charges d'exploitation (y compris amortissements)*

Résultat brut d'exploitation

+ / - *Dotations et reprises de provisions (« coût du risque »)*

+ / - *Divers éléments (charges exceptionnelles, ...)*

- *Impôts*

Résultat net

Source : Rouach et Naulleau, 2008.

De manière analytique, le PNB correspond à l'agrégation de trois postes :

- marge sur intérêt ;
- les commissions perçues ;
- les produits et charges diverses.

2.2.3.1 La marge sur intérêts

Elle représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule comme suit :

+ *Intérêts reçus des clients*

- *Intérêts payés par la banque, sur dépôts ou refinancement*

= *Marge sur intérêts*

Cependant, la détermination de cette marge sur intérêts par centre de profit est beaucoup plus complexe étant donnée la multiplicité des formes de dépôts, de crédits, de refinancement et la difficulté à suivre ces flux.

2.2.3.2 Les commissions perçues

Elles sont liées à l'activité de service des établissements de crédit. On peut distinguer :

- commissions de carte bleue ;
- frais de dossiers ;
- commissions de placement ou de garantie ;
- etc.

Sur le plan technique, l'affectation des commissions est relativement simple.

2.2.3.3 Les produits et les charges diverses

Ils correspondent principalement aux produits du « portefeuille titre » de l'établissement ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.

La mesure de la rentabilité par centre de profit (agence), nécessite néanmoins un minimum de précautions.

2.2.4 Les précautions à prendre en matière de rentabilité par agence

- Simplicité et adaptabilité du système de suivi :
 - limiter le nombre de centres de profit ;
 - méthodologie ou conventions analytiques trop complexes ;
 - la précision des calculs est parfois marginale en termes d'apport ;

- la complexité peut augmenter les temps de traitements.
- Pertinence du système :
 - les résultats agrègent les conséquences des décisions anciennes et récentes ;
 - inertie du système.
- Etablissement d'un « manuel des conventions analytiques » :
 - définition des méthodes de répartition des charges indirectes (structure et services généraux) ;
 - doit être débattu et approuvé comme base contractuelle du fonctionnement de la comptabilité de gestion interne.
- Relativiser les chiffres diffusés :
 - signification relative à la durée ;
 - utilisation de critères qualitatifs (nombre de réclamations, de rectification d'erreurs, etc.).

2.2.5 Les ratios de suivi de la gestion des agences

Ils peuvent être regroupés en quatre familles :

- le ratio de rendement des fonds propres :

Ces ratios sont suivis de façon très attentive par les directeurs généraux ou à l'occasion par le responsable d'agence. Il s'exprime sous la forme Résultat net / Fonds propres (Return On Equity) et traduit le niveau de rémunération des fonds propres attribués au centre de profit.
- les ratios de rentabilité :
 - profitabilité = résultat net / PNB est la capacité du centre à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante ;
 - recettes sur charges = PNB / Charges d'exploitation + amortissement ;
 - marge brute globale = PNB / Total bilan ;
 - marge nette globale = Résultat net / Total bilan ;
- les ratios de productivité :
 - charges / encours moyen de crédit ;

- PNB / effectif moyen ;
- encours moyen de crédit / effectif moyen.

- les ratios de suivi du risque crédit :
 - encours contentieux sur l'encours global de crédit ;
 - dotations aux provisions sur l'encours moyen global de crédit ;
 - stock de provisions / encours de contentieux.

2.3 La problématique des prix de cessions internes

Ils servent à mesurer les performances d'un centre par rapport à ses objectifs. On distinguera les objectifs en fonction des centres. Un centre de profit va chercher à maximiser les marges alors qu'un centre de coût cherchera à améliorer la qualité.

Plus la structure est complexe plus le prix de cession interne est important à l'intérieur du groupe. Il sert donc à structurer les différentes unités.

Il convient donc de comprendre le mécanisme des prix de cession interne dans la banque et les différentes méthodes de détermination du taux.

2.3.1 Les taux de cessions internes des capitaux

Les taux de cessions internes constituent le deuxième niveau dans l'élaboration des résultats des agences. Dans ce cas, la banque joue le rôle de centrale d'achat des ressources et de refinancement des prêts pour ces agences. (Desmicht, 2007)

Le taux de cession interne est le taux auquel la trésorerie de la banque va rémunérer les ressources apportées par l'agence ou, à l'inverse va facturer les ressources demandées par l'agence à la trésorerie centrale pour pouvoir refinancer ses emplois.

Le choix d'un système de taux de cession interne a une influence notable sur le PNB des centres de profit et sur la perception de leur rentabilité. Ils doivent refléter les prix de marché, c'est-à-dire les taux que l'unité commerciale devrait payer si, au lieu de s'adresser à l'unité interne en charge de la gestion de bilan, elle devait adosser directement sur les marchés.

Le système de prix de cessions interne est l'ensemble des règles de valorisations des échanges adoptées par une firme (Löning & al, 2008).

2.3.2 Utilité des taux de cessions internes

En référence à la Banque de France (1998)⁸, les taux de cession interne correspondent au prix d'achat et de vente de capitaux entre plusieurs activités d'un établissement. Bien qu'ils soient fixés de manière conventionnelle et puissent inclure une marge, il est souhaitable qu'ils soient proches des réalités du marché financier. Il importe également que leur détermination implique la direction générale.

Les taux de cession interne permettent une mesure de la contribution respective de chaque axe d'analyse au résultat global de l'établissement conformément aux stratégies adoptées et doivent respecter plusieurs principes :

- ils doivent traduire la politique financière et commerciale de l'établissement et être conformes à ses caractéristiques ;
- les méthodes de calcul doivent être descriptibles et observables et, en tout état de cause, proches de la réalité financière ;
- ils doivent être reconnus et appliqués par toutes les entités concernées. La direction générale doit s'impliquer fortement dans le choix de ces conventions et les valider.

2.3.3 Méthode de détermination des taux de cessions internes

Il en ressort que :

- si les ressources d'un centre sont supérieures à ses emplois, le centre est prêteur net de capitaux vis-à-vis du reste de la banque (agence collectrice de ressources) ;
- si les ressources sont inférieures aux emplois, le centre est emprunteur net de capitaux vis-à-vis du reste de la banque (agence consommatrice de ressources).

⁸ Livre blanc de la banque de France sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires.

Afin de pouvoir comparer de façon valable la rentabilité des agences, il faudrait utiliser une méthode permettant de rétablir l'équilibre entre les agences qui supportent des coûts de ressources élevés et les agences qui sont créditées des produits des emplois.

Pour Calvet (2002), Rouach & Naulleau (2002), il est donc possible d'utiliser un taux unique ou au contraire des taux multiples :

- taux unique : lorsqu'un taux unique est retenu, il s'agit généralement d'un taux du marché monétaire à court terme. Ce taux présente l'avantage de la simplicité mais comporte toutefois deux inconvénients, celui d'introduire la volatilité dans les résultats analytiques et celui de ne pas être pertinent pour certaines opérations (par exemple les crédits à moyen et à long terme) ;
- taux multiples : les taux sont différenciés en fonction notamment des échéances mais aussi des couvertures mises en place. Cette méthode est plus juste économiquement mais aussi plus délicate à mettre en œuvre.

Néanmoins, Coussergues (2007:138), propose de déterminer un taux quel que soit la méthode retenue, flux brut⁹ ou flux nets¹⁰, qui valorise les échanges de capitaux entre les agences et les pools. Un taux doit être fixé pour valoriser les mouvements de trésorerie internes à la banque et deux solutions sont possibles :

- un taux de cession unique est fixé : dans la même logique que ses prédécesseurs et en cohérence avec la méthode du pool unique le taux sera fixé par la banque soit d'après le coût moyen des ressources collectés soit en se référant au taux du marché bancaire.

Ce taux doit valoriser les mouvements internes de manière à ce que l'agence collectrice verra ses produits d'exploitation bancaire majorés de la rémunération des capitaux versés dans le pool au taux de cession interne et à l'inverse l'agence consommatrice verra ses charges d'exploitation bancaire majorées du coût de l'emprunt des capitaux au taux de cession interne ;

⁹ Méthode des flux bruts : toutes les ressources de l'agence sont versées dans le pool qui sert à financer tous les emplois.

¹⁰ Méthode des flux nets : l'agence affecte ses propres ressources au financement de ses emplois et verse ou puise dans le pool pour le solde.

Cependant, si la retenue d'un taux de marché, rend délicat d'effectuer le diagnostic de la rentabilité sur la base de critères fluctuants, la méthode du pool multiple pourrait être envisagée.

- plusieurs taux de cession : l'un est le taux d'emprunt de capitaux au pool et il peut être égal au taux de cession des ressources (t_i) ; l'autre est le taux de rémunération des fonds apportés au pool et il peut être égal au taux global de rentabilité des emplois.

$$t_i = \frac{\text{Coûts monétaires et de gestion des ressources} + \text{Coûts des transferts}}{\text{Capitaux réemployables} + \text{transferts}}$$

$$\text{Taux global de rentabilité} = \frac{\text{Marge globale d'intermédiation}^{11}}{\Sigma \text{Encours moyens}}$$

Le choix de ces taux est important car ils ne sont pas neutres pour le calcul des recettes et des charges des agences.

Pour certains, ce taux devrait être négocié entre les différentes agences et le contrôleur de gestion mais nous considérons cette solution arbitraire.

“A good compromise is to use a, transfer price for excess funds at an average "pooled" cost of funds available from short- and long-term sources-from the branch plus one percent. Thus, if the average cost of savings deposits, certificates, and the like is 7%, then the charge for use of excess funds to the buying department and revenue to the branch will be 8% of those funds. Transfer pricing can encourage a shift to more local lending” Schweikart (1992).

Cette pensée vient corroborer notre choix pour la méthode des pools uniques ou multiples.

¹¹ Marge globale d'intermédiation = Σ marges sur emplois.

Conclusion

L'agence bancaire comme nous l'avons dit précédemment, correspond au premier niveau de réelles délégation et d'autonomie. L'objectif de la mesure de la rentabilité de l'agence peut être sous forme de marge ou de résultat. Il s'agit en effet pour le siège de dégager la contribution de l'agence à la formation du résultat à travers son produit net bancaire et la maîtrise de ses coûts.

De nombreux auteurs se sont attelés à définir les différentes méthodes d'analyse de la rentabilité de l'agence en tant que centre de profit, cependant tout s'adapte et s'intègre au gré des attentes de tout un chacun. Néanmoins un ensemble d'aspect comme ceux identifiés plus haut doivent être respectés et intégrés dans le système de mesure de rentabilité d'une agence

Dans le chapitre prochain, nous identifierons les éléments d'analyses qui conviennent à notre système ainsi que les techniques de collecte de données que nous utiliserons ; nous déterminerons le modèle d'analyse des systèmes de rentabilité que nous utiliserons en fonction des informations recueillies et des objectifs de l'entité.

CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude

Introduction

Le dictionnaire LAROUSSE 2010 définit la méthodologie comme une manière de faire ou de procéder. Selon GRAMITZ, (1990:384-386) « *La méthode est constituée de l'ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et vérifie* ».

Enfin, DESCARTES dans le discours de la méthode avance qu'on ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses. Cette citation, certes philosophique, exprime le fait qu'une démarche corrélée de savoir-faire est inextricablement une source primaire de résultats probants.

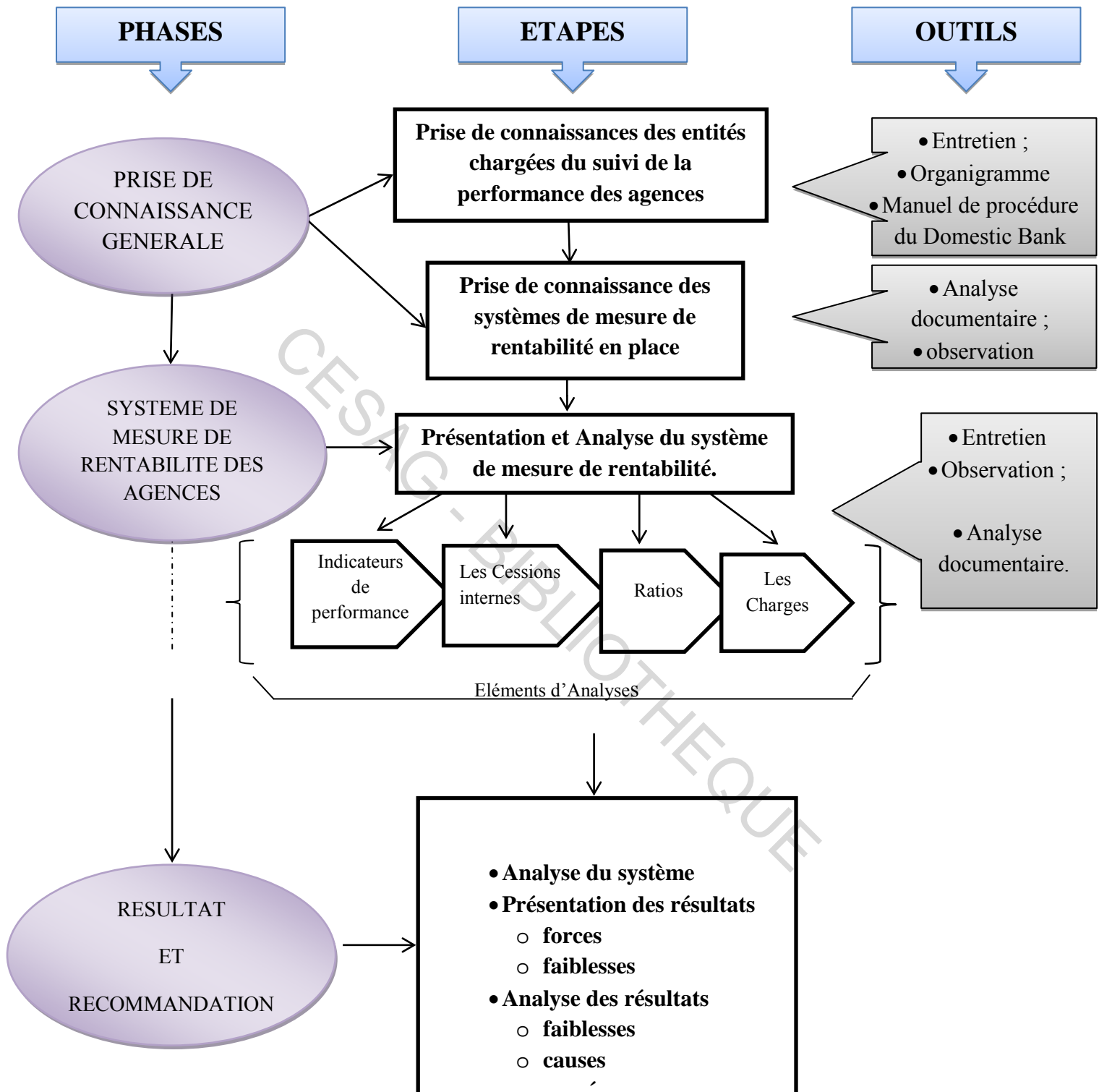
Le diagnostic de la rentabilité implique une analyse fine des facteurs qui conditionnent la formation du résultat. Il s'agit pour l'analyste, d'apprécier les résultats réalisés par la banque à travers ses différentes agences qui sont le gage de la qualité de sa gestion. Ce diagnostic s'appuie sur des outils qui permettent de mieux cerner la formation du produit net bancaire, et de la contribution des agences au résultat globale de la banque.

Ce chapitre nous sert de présentation du modèle que nous utiliserons dans l'analyse de l'évaluation des systèmes de rentabilité des agences de Ecobank. En fin de compte, nous évoquerons la manière dont les données recueillies seront traitées.

3.1 Modèle d'analyse des données

Sur la base de la revue de littérature, nous avons représenté schématiquement la façon dont notre étude sera menée.

Figure 2 : Modèle d'analyse des systèmes de mesure de la rentabilité des agences.



Sources : nous-mêmes.

3.2 Eléments d'analyses et technique de collecte des données

Pour accomplir ces travaux, nous devons bien choisir les éléments à étudier et nous utiliserons différents outils à notre disposition. Une mise en œuvre judicieuse de ceux-ci nous permettra d'atteindre nos objectifs avec une meilleure efficacité. Nous distinguerons :

- les éléments d'analyses ;
- les outils de collecte de l'information.

3.2.1 Les éléments d'analyses

Les éléments à étudier constituent les pièces maitresses de notre étude. Il s'agit d'éléments que nous avons jugés pertinents et sur lesquelles portera notre analyse. Ces éléments clés de notre analyse que nous avons désignés éléments d'analyses sont :

- les indicateurs de performances des agences ;
- les cessions internes ;
- les ratios calculés ;
- l'analyse des charges.

3.2.2 Outils de collecte de données

Pour atteindre nos objectifs avec une meilleure efficacité, le choix de la technique doit être acceptable, appropriée aux buts de la recherche et surtout discrète. Nous utiliserons de ce fait, différents outils à notre disposition. A savoir :

- l'entretien ;
- l'analyse documentaire ;
- l'observation.

3.2.2.1 L'entretien

Cet outil est souvent celui qui est le plus difficile à conduire et celui pour lequel un débutant n'est souvent pas préparé. C'est pourquoi sa préparation est importante. Il nous aidera à amasser des informations sur le fonctionnement des agences de la banque, sur les différents indicateurs de rentabilité auxquels les agences sont assignées et sur le processus de valorisation des cessions internes.

Il s'agira d'un entretien individuel directif sur la base d'un guide d'entretien car les collaborateurs travaillant sur la mesure de rentabilité des agences appartiennent à des départements différents et ne sont pas disponibles au même moment.

Aussi, les questions du guide d'entretien resteront ouvertes afin de tirer le maximum d'informations de l'interviewé et mieux affiner nos investigations.

Lors de nos entretiens, nous allons rencontrer les personnes suivantes :

- le chef service contrôle financier ;
- le collaborateur chargé du suivi de la performance des agences au sein du Fincon ;
- le collaborateur chargé de l'analyse des charges au sein du Fincon ;
- le collaborateur chargé du suivi et de la mesure de rentabilité des agences au sein du Domestic Bank.

3.2.2.2 L'analyse documentaire

Elle consiste en l'exploitation des documents de l'organisation faisant l'objet de l'étude. L'analyse documentaire repose non seulement sur un savoir et sur une compréhension profonde des buts de la documentation mais aussi sur un savoir-faire mettant en œuvre ces savoirs complexes.

Cette analyse, nous permettra de mieux apprécier le système de mesure de rentabilité mis en place par la banque.

Ainsi, il s'agira pour nous de consulter :

- le manuel de procédures du « Domestic Bank » en charge de la gestion des agences ;
- le rapport annuel 2011 de Ecobank Benin ;
- le suivi hebdomadaire de la performance des agences du mois de Mai et/ou Juin 2012 ;
- les rapports 2012 sur l'analyse des performances des agences établis par le FINCON ;
- le branch performance report du mois de Mai et/ou Juin 2012 ;
- le rapport sur le cost allocation file du mois de Mai et/ou Juin 2012 ;

3.2.2.3 L'observation

L'observation sera de deux sortes, celle directe qui nous permettra de comprendre et de valider les informations recueillies lors de l'entretien sur les différentes étapes du processus de mesure de rentabilité des différentes agences inscrits au portefeuille du Domestic Bank et celle indirecte qui consistera à travers l'analyse documentaire d'appréhender l'existant et les différents obstacles que les collaborateurs du Fincon et du Domestic rencontrent.

Conclusion

Ce chapitre formalise la démarche que nous emprunterons dans le cadre de notre étude et les outils que nous manipulerons pour l'atteinte de nos objectifs. Il s'agira donc d'observer un respect de la méthode utilisée et de ses spécifications. Il se présente aussi comme une transition dont les racines sont ancrées dans la partie théorique et dont les fruits naîtront dans la partie pratique si bien évidemment, son élaboration a été correcte et bien respectée.

Il marque donc l'achèvement de la revue de littérature et le passage à la partie pratique de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la partie théorique

Les trois premiers chapitres nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble sur nos connaissances théoriques dans le domaine de l'analyse de la rentabilité des agences et des banques en général.

Cette partie consolide les tenants et les aboutissants du fonctionnement des agences ainsi que de la méthodologie d'évaluation de leur rentabilité. Dans la seconde partie, nous verrons ce qu'il en est réellement dans la structure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction à la partie pratique

Cette partie nous permet de rentrer dans la sphère de la banque et de nous imprégner du contexte dans lequel notre diagnostic sera fait. En effet, après avoir élucidé les pourtours et aspects inhérents à l'analyse du système de mesure de rentabilité des agences, nous appliquerons les acquis à la structure tout en gardant en ligne de mire un gain partagé par la banque et nous-mêmes.

Nous essayerons pour ce faire, de capitaliser la théorie évoquée précédemment en nous appropriant dans un premier temps du contexte dans lequel est située notre étude, à savoir ECOBANK BENIN. Puis dans un second temps, nous présenterons les informations recueillies tout en les analysant via le modèle décrit plus haut et nous achèverons notre travail par des recommandations.

Cette partie s'avère être donc être un indicateur de réussite de ce mémoire dans la mesure où il renferme les résultats de notre mise en situation.

CHAPITRE 4 : Présentation de ECOBANK BENIN

Introduction

Le présent chapitre traitera de la présentation d'ECOBANK BENIN. Il s'articulera autour des points suivants :

- présentation ;
- objectifs ;
- prestations et organisation de l'entreprise.

Celui-ci a pour but de mieux faire connaître ECOBANK BENIN de façon générale.

Elle s'achèvera par l'exposé de données significatives de la société.

4.1 Présentation

Cinquième filiale du groupe Ecobank Transnational Incorporate (ETI) et quatrième banque privée installée après la libéralisation du secteur bancaire béninois, Ecobank bénin est une société anonyme créée le 28 mars 1990 avec un capital de 1,5 milliards de francs CFA et un effectif initial de 54 agents. Son siège social est situé à Cotonou (rue du gouverneur bayol). Inscrite sur la liste des banques sous le numéro 6B, elle a obtenu son agrément par l'arrêté N°221 / MF / MTC du 13 septembre 1989.

Afin d'assurer la proximité auprès de ses clients, elle dispose sur le territoire national de :

- Quatorze (14) Grandes agences à savoir : l'agence principale appelé AGP sise dans les locaux du siège Ganhi, Saint Michel, Akpakpa, Fidjrossè, Steinmetz, Etoile, Godomey, Parakou, Porto Novo, Bohicon, Djougou, Natitingou, Savalou et Lokossa ;
- Dix-sept (17) agences Medium que sont : Cadjèhoun, Sègbèya, Godomey route de Ouidah, Aéroport, Dantokpa, Sème, Sikècodji, Ouando, l'Université Abomey Calavi, Maro-Militaire, Zogbo, CNHU, Université de Parakou, Dégakon, Gbèdjromédé, Mivvo et Segub.

Dans le but d'offrir à sa clientèle un service de qualité, toutes les agences travaillent suivant les normes d'efficacité et de rentabilité grâce à un personnel dynamique composé aussi bien de nationaux que d'expatriés ayant une expérience confirmée dans les domaines bancaires et financiers.

4.2 Objectifs

L'objectif principal de la banque à l'instar du groupe est d'être une banque panafricaine de classe mondiale capable de fournir une gamme variée de services et de produits qui répondent aux besoins de la clientèle sur toute l'étendue du territoire national. Ainsi, pour y arriver, elle préserve les valeurs suivantes :

- être pleinement orienté vers la clientèle ;
- intégrité ;
- simplicité ;
- ouverture d'esprit.

Sa vision est de bâtir une banque africaine de stature mondiale avec pour but stratégique de faire de Ecobank le leader inégalé de l'industrie bancaire en Afrique Médiane¹² et sa mission est d'être la meilleure institution financière au Bénin.

Pour répondre aux obligations du groupe, ECOBANK BENIN doit :

- développer les opérations de marchés des capitaux et de conseils afin de jouer un rôle important sur le marché financier des pays dans lesquels elle est implantée ;
- renforcer sa position dans le système bancaire en mobilisant les ressources stables à moindre coût ;
- promouvoir les échanges commerciaux grâce à une coopération accrue avec les autres filiales du groupe ;
- continuer à jouer un rôle de premier plan dans l'expansion et l'amélioration des services du groupe ETI.

La mise en application de ses objectifs et l'exécution de sa mission passe par l'exercice de certaines activités. Lesquelles seront abordées dans le point suivant.

¹² Par "Afrique médiane", on peut entendre toute la partie du continent africain qui s'étend de l'océan indien à l'Atlantique, depuis le Cameroun et les pays du Haut-Nil au nord jusqu'aux pays du Zambèze et aux savanes d'Angola.

4.3 Prestations

ECOBANK BENIN offre des produits et services suivants :

- le compte courant, le compte épargne, le dépôt à terme ;
- la carte de retrait AZUR, GOLD, PLATINUM, VISA ;
- le cash management et l'affacturage ;
- les transferts internationaux (émis et reçus) ;
- les opérations de commerces extérieurs (import / export) ;
- les crédits divers : crédits aux particuliers, crédit à la profession libérale, crédits au commerçants et artisans, crédits aux PME / PMI ;
- l'ingénierie financière ;
- les guichets automatiques de banques ;
- les transferts western union ;
- les assurances (IARDT) Incendie, Accident Risques Divers et Transport, Vie ;
- la location de coffre-fort ;
- la banque à distance : internet banking, serveur vocal, sms banking, e-alert et e-statement ;

Les tous derniers produits d'Ecobank sont le bonus ECOBANK-plus et ASSUROTO, l'assurance automobile contractée dans la banque et le Rapid Transfer (transfert rapide).

4.4 Structure organisationnelle

Face à ces activités, une organisation bien structurée a été mise en place. En dehors de la direction générale qui couvre le reste de la banque, la banque compte huit (08) départements.

4.4.1 La direction générale

Elle élabore et met en place la stratégie de la filiale selon les objectifs de développement érigés par le groupe.

Garante de la marque ECOBANK, elle représente la filiale au BENIN auprès des autorités de tutelle et assure en interne la coordination des activités fonctionnelles et commerciales de la banque.

4.4.2 La Direction Audit & Respect des normes

L'Audit Interne s'assure du respect des procédures à travers l'exécution des opérations de la banque. Egalement chargé de la sécurité de la banque à savoir : sécurité d'accès à la banque, sécurité physique des personnes et des biens, sécurité des logiciels et du matériel, il opère à travers les services Contrôle et Vérifications, Audits et Investigations, Audit des agences, Audit du back office, Investigation, Compliance.

4.4.3 La Direction Juridique et Secrétariat (DJS)

La Direction Juridique et Secrétariat a la responsabilité de tous les aspects juridiques de la vie de la banque.

Elle joue un rôle de conseil en interne sur les questions de droits. En externe, elle assure le suivi des contentieux en relation avec le monde judiciaire (avocat, tribunaux). Elle est également chargée du suivi des problèmes liés à la bonne gouvernance (déontologies), de la gestion des Avis à Tiers Détenteur (ADT). Elle assure l'organisation des assemblées générales et des conseils d'administration.

4.4.4 La Direction des Ressources Humaines

Cette direction est chargée :

- de la gestion des carrières à savoir : le recrutement, le suivi des plans de carrières, la formation, la promotion et le reclassement ;
- de l'organisation de la banque avec la direction générale ;
- du respect de la législation du travail et des règles de sécurité ;
- de veiller en permanence au maintien d'un bon climat en liaison avec l'encadrement ;
- de la communication interne et la documentation de la banque ;

4.4.5 La Direction Domestic Bank (DDB)

Communément appelé business unit, le domestic bank est l'un des plus gros départements de EBJ. Il assure le suivi et le fonctionnement des agences et fournit ainsi des ressources à la banque. Elle est chargée de la gestion de la « banque de proximité » et intervient dans les domaines de la stratégie, du développement commercial et de la veille économique par la coordination des départements ci-après :

- **Réseau des agences** : il a pour mission, de coordonner, d'animer et de développer le réseau des agences à travers l'exécution Marketing et d'assurer la commercialisation des produits. Il a sous sa responsabilité les secteurs Western Union et Bancassurance ;
- **Marketing** : le service marketing élabore le plan de communication externe de la banque et met en œuvre les différentes actions proposées, responsable de l'image de la banque à l'extérieur. Il est chargé de la promotion de l'ensemble des produits et services ;
- **Le service customer** : veille au maintien d'un niveau optimal de la qualité de service. Il est responsable de la qualité des prestations offerte à la clientèle, des normes et standards recommandés ;
- **Consumer Banking** : il a pour mission de gérer les dossiers des particuliers (compte courant, compte d'épargne....) et de monter les dossiers pour approbation à la gestion des risques. Le Consumer Banking élabore la stratégie commerciale liée au marché des particuliers et établit le plan d'actions qui en découle. Il assure la veille de l'économie de son secteur d'activité. Il a également en charge le service monétique qui gère les produits tels que les cartes Ecobank (AZUR, Prépayée, Ecoryx) et la banque à distance (Internet Banking, Voice Banking, e-Alert, e-Statement et le SMS Banking) ;
- **Private Banking** : son rôle est d'apporter à la clientèle haut de gamme une gestion qualitative caractérisée par la personnalisation des produits et services offerts, l'efficacité, le professionnalisme et la prise en compte des meilleurs besoins ;
- **Small and Medium Enterprise (SME)**: avec une clientèle constituée de PME / PMI et personnes exerçant des professions libérales, le SME est chargé d'élaborer les marchés cibles, de prospecter les clients, d'analyser les critères d'acceptation de risque et de monter les dossiers de crédits pour approbation au risque (prêts ou chèques sans provision) tout en développant et en fidélisant le portefeuille ;
- **La micro-finance** : c'est la division chargée du suivi du partenariat d'Ecobank Bénin avec les systèmes de financement décentralisés de la place ;
- **Web and Mobile Banking** : cette unité veille au maintien d'un niveau optimal de qualité des services offerts à la clientèle et assure le respect des normes et standards recommandés. Elle est subdivisée en quatre (4) services à savoir : Customer & Quality; Monetic; Cash management; Cards, POS, SMS & internet Banking.

Elle supervise également l'unité monétique en charge des services d'accès à distance de la banque et des cartes bancaires.

4.4.6 La Direction Corporate Bank

La Direction Corporate Bank a pour principal objet la gestion et le développement du segment « Grandes entreprises et grandes institutions » de la clientèle comprenant les sous-segments ci-après :

- secteur public ;
- institutions régionales et multinationales ;
- grandes entreprises locales ;
- cash management et affacturage ;
- financements structurés.

4.4.7 La Direction Gestion des Risques

Elle est chargée de l'étude des facilités de crédits aux clients par une évaluation de risque que peut entraîner l'octroi de ce crédit.

Elle est constituée des entités suivantes :

- **L'analyse des risques** : Ce service s'occupe de l'étude des dossiers de crédit pour assurer le contrôle du crédit et les formalités administratives et juridiques y afférentes. Il assure également le suivi des lignes de découvert et autres, les prises de garanties (leur conservation ou leur réalisation éventuelle) ;
- **Le contrôle et l'administration du crédit** : Ce service assure le contrôle du crédit et les formalités d'administration et de questions juridiques qui y sont liées. Il contrôle aussi les lignes de découvert, les prises de garanties et autres ;
- **Le recouvrement** : Il prend en charge le recouvrement des créances par les clients, en relation avec la justice si nécessaire, ainsi qu'avec les commerciaux initiateurs des crédits.

4.4.8 La Direction Trésorerie et Institutions Financières (DTIF)

Elle assure la gestion des actifs et passifs de l'institution, effectue des placements auprès des institutions et des banques correspondantes en limitant les risques de pertes financières. Elle assure également les opérations de change (achat-vente de devises).

4.4.9 La Direction des Opérations et des Technologies (DOT)

La DOT regroupe les départements et services ci-après :

- la direction des opérations dont font partie le service portefeuille local, le service transfert, le service commerce extérieur et le service vérification des opérations ;
- la direction de la technologie et de l'information.

4.4.10 La Direction Finances (FINCON)

Elle fournit tous les rapports financiers destinés à la direction de la banque, au siège, à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), à la Commission Bancaire, au Ministère des Finances et de l'Economie, à l'Association Professionnelle des Banques et autres utilisateurs. Elle élabore le suivi hebdomadaire des différentes agences de la filiale.

Le FINCON élabore également les budgets d'exploitation et d'investissement et veille à leur exécution. De même elle met à la disposition du management des données chiffrées lui permettant de prendre des décisions appropriées.

Pour son action à travers ses différents organes, Ecobank Benin dispose de divers moyens dont elle se sert pour offrir différents produits. Ces moyens sont d'ordres humains, financiers et matériels.

4.4.11 Données significatives

Tableau 1 : Résumé des Performances financières sur trois ans.

(Montants en millions de FCFA sauf les données statistiques)

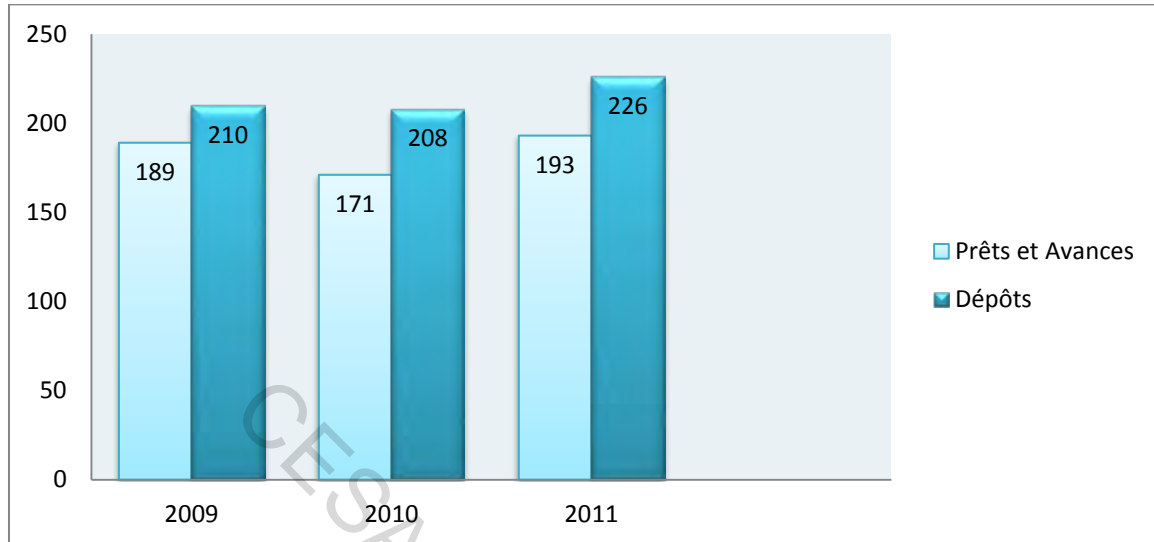
Performances financières en millions de francs	2011	2010	2009
Compte de Résultat	24 540	21 044	20 615
<i>Produit net bancaire</i>	<i>8 153</i>	<i>6 901</i>	<i>6 883</i>
<i>Résultat avant impôt</i>	<i>6 137</i>	<i>5 384</i>	<i>5 569</i>
<i>Dividendes</i>	<i>5 217</i>	<i>4 577</i>	<i>4 715</i>
<i>Pourcentage du résultat net distribué</i>	<i>85%</i>	<i>85%</i>	<i>85%</i>
Bilan			
<i>Opérations de trésorerie et interbancaires</i>	<i>81 746</i>	<i>75 611</i>	<i>53 162</i>
<i>Avances et prêts à la clientèle</i>	<i>192 798</i>	<i>170 882</i>	<i>188 766</i>

<i>Titres de placements et d'investissement</i>	54 185	38 830	42 135
<i>Comptes d'ordre divers et autres éléments d'actif</i>	17 232	12 778	10 795
<i>Titres de participation</i>	436	420	416
<i>Autres immobilisations financières</i>	196	192	185
<i>Immobilisations incorporelles</i>	524	693	1 234
<i>Immobilisations corporelles</i>	9 796	8 399	6 492
<u>Total Actif</u>	356 914	307 804	303 186
<i>Opérations de trésorerie et interbancaires</i>	91 017	63 137	58 796
<i>Dépôts, Comptes courants et sommes dues à la clientèle</i>	225 616	208 273	210 294
<i>Compte d'ordres divers et autres comptes de passifs</i>	7 079	7 950	9 570
<i>Provisions pour risques et charges</i>	874	520	475
<i>Emprunts à long terme</i>	8 327	5 490	2 300
<i>Fonds propres</i>	17 864	17 050	16 181
<i>Résultat de l'exercice</i>	6 137	5 384	5 569
<u>Total Passif</u>	356 914	307 804	303 186
Autres données (en milliers de FCFA)			
<i>PNB par action ordinaire</i>	491	421	412
<i>Résultat net par action ordinaire</i>	123	108	111
<i>Dividende par action ordinaire</i>	104,3	91,5	94
<u>Actif net par action ordinaire</u>	480	449	435

Source : Rapport Annuel d'Ecobank Benin (2011 : 32).

Figure 3 : Evolution des Prêts et Avances et Dépôts-Clientèle sur les trois derniers exercices.

(Montants en Milliards de FCFA)

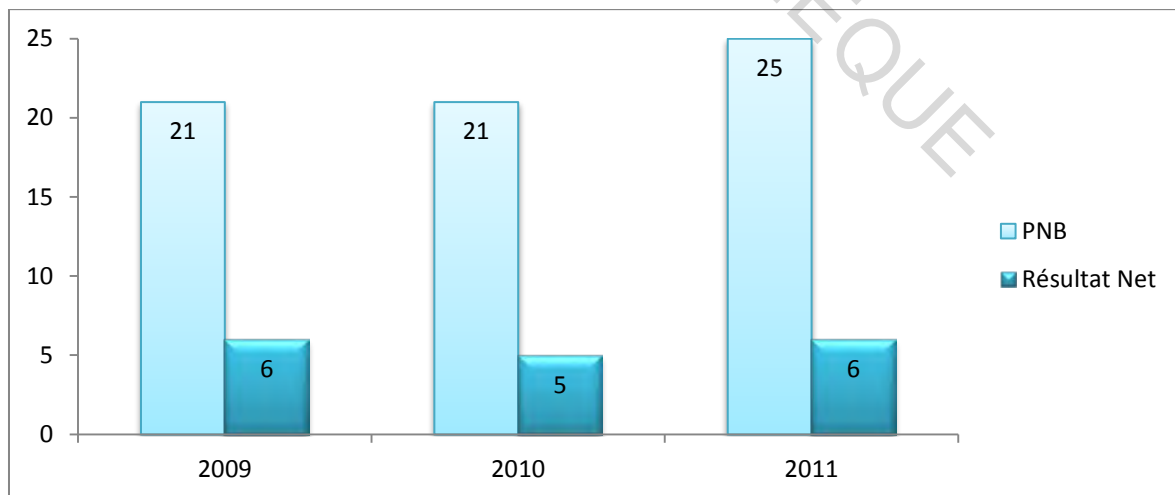


Source : Rapport Annuel de ECOBANK BENIN (2011:10).

L'évolution moyenne annuelle des prêts et des dépôts ressort respectivement de 1% et 3,8% sur la période.

Figure 4 : Evolution du PNB et du résultat net sur les trois derniers exercices.

(Montants en Milliards de FCFA)

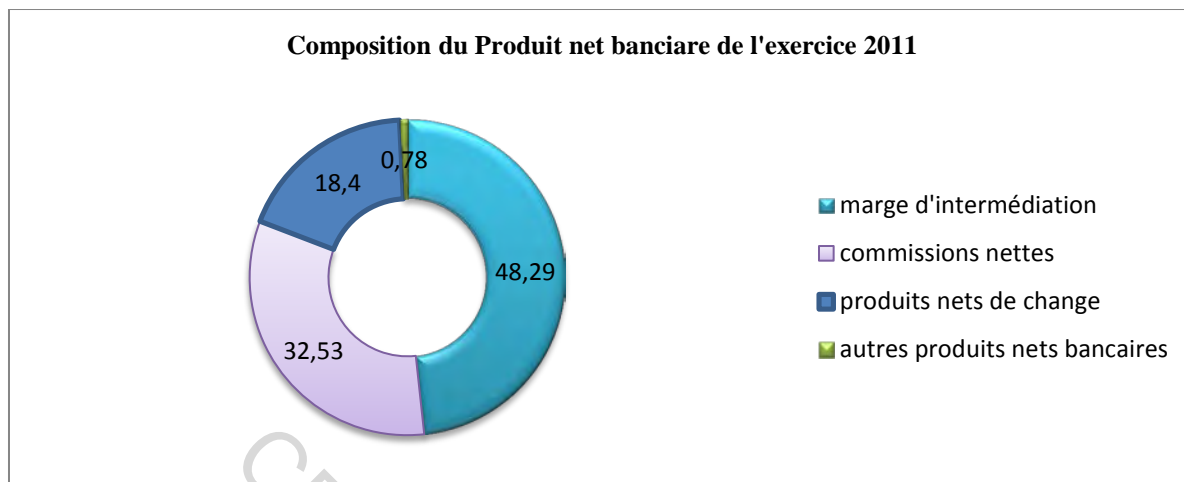


Source : Rapport Annuel d'ECOBANK BENIN (2011:11).

L'évolution est de 8% de croissance moyenne du PNB et 4% de croissance moyenne du résultat net entre 2009 et 2011.

Figure 5 : Composition du produit net bancaire de l'exercice 2011.

(Montants en Milliards de FCFA)



Source : Rapport Annuel de ECOBANK BENIN (2011:11).

La composition du PNB de la banque s'est améliorée depuis 2009.

Conclusion

Le groupe ECOBANK tâche à ne négliger aucun effort pour poursuivre et confirmer la croissance de ECOBANK Benin, et son engagement aux côtés de sa clientèle, et pour répondre aux besoins de l'économie nationale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : Description du système de mesure de rentabilité des agences.

Introduction

Le système de mesure de rentabilité des agences ici évoqué correspond au système de mesure de la performance des agences en place au sein de la banque afin d'appréhender les limites et les forces liées à la mesure de la performance de ses agences et contribuer à l'atteinte des objectifs de bonne gestion de la structure.

Le réseau des agences étant sous la responsabilité du Domestic Bank dans l'entité, il sera question de présenter l'organisation du réseau sous ses aspects principaux ainsi que ces apports liés à la rentabilité de la banque. Ce chapitre sera clôturé par une présentation du dispositif de mesure et de suivi de la performance des agences en place.

5.1 Le réseau des agences

Les agences sont sous la responsabilité du Domestic Bank. Les objectifs du domestic sont fixés par le siège. En effet, Ecobank Benin appartenant à un groupe reçoit de ce fait les directives à suivre de son siège.

Les objectifs fixés du domestic deviennent les objectifs assignés aux agences. Etant donné que ces dernières constituent la principale activité du domestic.

Ainsi, les défis à relever par les agences sont assimilés au budget et peuvent parfois être presque irréalisable compte tenu de la conjoncture économique et des réalités auxquelles les banques doivent faire face dans chaque pays.

Les objectifs à atteindre pour l'année 2012 s'expriment en :

- nombre de clients ;
- nombre de comptes ouverts ;
- niveau des commissions ;
- niveau des ressources.

5.1.1 Les moyens au service des agences

Les agences ne disposent pas vraiment de moyens. C'est leur département Mère qui néanmoins met en œuvre plusieurs stratégies pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Il s'agit notamment :

- la campagne éco-junior dont le but est d'augmenter le nombre de clients. Cette campagne consiste à faire doubler le capital des souscrivants au terme d'une période donnée ;
- la campagne de mobilisation de ressources ;
- le projet Lean : consiste à faire lever tous les goulots d'étranglements de la banque ;
- la responsabilisation des chefs d'agence ;
- l'appel aux gros clients dont l'action consiste à appeler les gros clients de la banque et leur expliquer le fonctionnement de certains produits pouvant faciliter leurs transactions. Ces différents produits sont la lettre de crédit, le crédit documentaire.

Cependant, grâce aux agences, le domestic constitue pour les départements tels que le Corporate et le Capital une source de ressources. En effet, le domestic procure à ses départements des revenus moyennant un remboursement : il s'agit de l'effet de cession interne.

5.1.2 L'organisation du réseau des agences

Les agences fonctionnent en centre de profit sous la tutelle du Domestic bank mais ne disposent pas d'autonomie de gestion. Les agences sont codifiées de 001 – AGP à 032 – SEGUB.

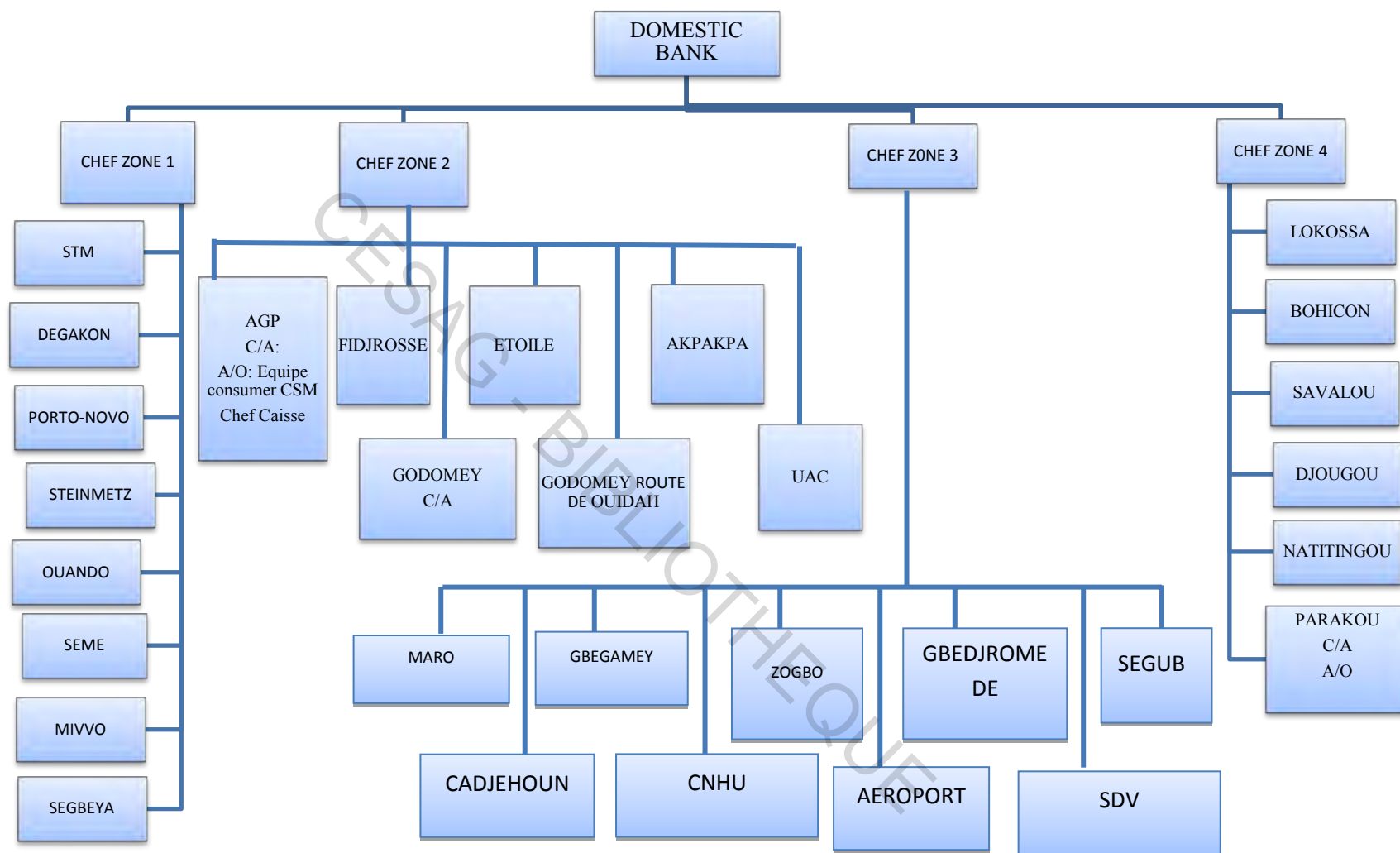
Auparavant, la banque comptait les grandes agences d'une part et les cash point d'autre part. Aujourd'hui, on compte les grandes agences et les agences medium en raison des opérations de banque qu'elles effectuent. Les agences medium effectuent les opérations de banque comme les grandes agences à la seule différence qu'elles sont plus petites que les grandes agences.

Elles ont pour principale mission de collecter le maximum de fonds auprès de la clientèle et d'effectuer des opérations de crédits et d'autres services que la banque propose.

Les agences sont classées par zone géographique et ont à leur tête des chefs d'agences.

Figure 6 : Organigramme du réseau des agences

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Source: Ecobank Benin – Domestic Bank.

5.2 Description du système de mesure de la rentabilité des agences

Le domestic bank et le contrôle financier assurent le suivi de la performance des agences. Cette mesure de la rentabilité des agences se fait à plusieurs niveaux :

- le contrôle financier assure le suivi hebdomadaire de la performance des agences, l'analyse et la répartition des charges ;
- le domestic bank assure l'allocation des ressources aux agences, le suivi du branch performance report et aussi, elle accompagne le FINCON dans l'analyse et la répartition des charges des agences.

5.2.1 Suivi hebdomadaire de la performance des agences par le contrôle financier

Le suivi hebdomadaire de la performance des agences se fait tous les vendredis sur la base des rapports suivants :

- balance par agence : ce rapport journalier est établi sur la base de tous les comptes du grand livre regroupant toutes les opérations manuelles et / ou automatiques enregistrées par le système en débit et en crédit pour toutes les agences ;
- état des comptes généraux convertis en XOF par agence : il s'agit du rapport de toutes les opérations effectuées en monnaies étrangères (dollar us, yen, euro, livre sterling, dollar canadien, franc suisse, ...) converties en XOF¹³ ;
- statistiques des comptes courants et comptes épargnes dormants ou non : ces statistiques s'effectuent dans un fichier Excel préconçu à cet effet ;
- état des NIB¹⁴ et état des Prêts et Impayés extrait de la balance des agences ;
- fichier Excel des précédents rapports sur le suivi hebdomadaire.

Le Fichier Excel Suivi de la Performance des agences à la date « T », contient plusieurs feuilles à savoir :

- la feuille classement : ou l'on peut observer les différents classements des agences ;

¹³ XOF : code indiquant monnaie commune de huit Etats Africains émise par la BCEAO.

¹⁴ NIB : ressources non rémunérées.

- la feuille instructions : qui donne des indications sur les codes couleurs des cellules et les modes de renseignement de chacune des cellules et colonnes ;
- la feuille « EBJ CONSO » : qui constitue la feuille sur laquelle s'effectue la consolidation, elle récapitule la performance globale du réseau des agences des ressources, emplois, commissions ainsi que la statistique des comptes dormants (épargnes et courants) de toutes les agences ;
- les feuilles « agences » (Annexe 3) : qui donne pour chaque semaine le niveau de ressources, d'emplois et des commissions, le total produits de chaque agence ainsi que les différentes variations.

A travers cette analyse, plusieurs indicateurs sont suivis à savoir :

5.2.1.1 Le niveau des ressources

Le suivi de la performance mis en place par la banque permet d'analyser et d'apprécier le niveau des ressources récupérées auprès des clients sur une semaine soit 5 jours ouvrés pour chacune des agences. Les ressources sont constituées :

- les ressources non rémunérées (NIB) tels que les comptes courants, etc. ;
- les comptes épargnes ;
- les dépôts à termes ;
- les autres ressources rémunérées.

En effet, les utilisateurs de l'information ont une vision plus précise du niveau de ressources collectées par chaque agence hebdomadairement et le niveau de ressources globales collectées par la banque au cours de la semaine écoulé ainsi que le total des comptes ouverts sur la période.

Elle donne également une image sur les clients apporteurs de gros capitaux et permet à la banque d'établir une base de ses plus gros apporteurs et de suivre l'évolution des activités de ses différents opérateurs économiques et le niveau de croissance du marché.

Les agences sont classées à cet effet, selon le niveau de ressources apportées.

5.2.1.2 Le niveau des emplois

Cet indicateur permet à la banque d'observer l'efficacité de ses agences à satisfaire les besoins de la clientèle en matière d'octrois de crédits. Elle a une vision globale du volume des crédits accordés en termes de milliers de francs au niveau de chaque agence et au niveau globale.

5.2.1.3 Niveau des commissions

Sur la base de ce critère la banque apprécie les opérations et ou services qui font augmenter le niveau de ses commissions perçues. Cet indicateur pourrait permettre à la banque d'analyser les opérations à abandonner ou les opérations sur lesquelles l'accent devrait être mis.

5.2.1.4 Le nombre des clients

Cette mesure permet également à la banque d'obtenir de façon chiffrée le nombre de comptes épargnes ou courants actifs et/ou dormants.

Cette analyse de la performance des agences permet aux utilisateurs de l'information de voir l'agence maitresse, le total des comptes ouverts sur l'ensemble de la banque, de voir également le ou les clients phares qui font augmenter leurs chiffres d'affaires.

Aussi, elle permet de dégager automatiquement les 3 premières agences et les 3 dernières agences en termes de « Ressources » et en termes d' « Emplois ». Les agences étant classées 1^{ère} à la fin du mois sont primées. Le chef d'agence et ses collaborateurs reçoivent de la banque une prime d'une valeur de Cinq Cent Mille francs CFA (500 000 FCFA). Cette somme est partagée entre les différents collaborateurs.

5.2.2 Suivi de la performance des agences par le domestic Bank

Le domestic à son niveau suit également la performance de chacune de ses agences. A cette étape, la mesure de la performance s'établit à plusieurs niveaux.

5.2.2.1 Branch performance report

Ce rapport a été mis en place en mai 2012 par le domestic en accord avec le siège. Cet exercice est fait tous les mois et confronté au budget.

Le branch performance report, regroupe un certain nombre d'informations. Le rapport contient :

- l'onglet domestic qui nous donne l'information sur (Annexe 4) :
 - les éléments du compte de résultat consolidé de toutes les agences ;
 - sur le niveau des emplois et des ressources ;
 - les différents ratios calculés ;
 - les volumes de crédit et de dépôt moyen ;
 - et les taux de cession interne.

- pour chaque agence, le rapport contient (Annexe 5) :
 - une feuille de détermination du taux de cession interne (FTP : Fund Transfert Pricing) ;
 - et le rapport sur la performance mensuelle de l'agence.

Le rapport retrace pour chaque agence les postes du compte de résultat et les postes du bilan. Elle fait également ressortir certains ratios.

5.2.2.2 Méthode de valorisation des cessions internes

La cession interne intervient entre les agences du fait qu'il existe des agences collectrices et des agences consommatrices de ressources :

- les ressources collectées par les agences collectrices constituent pour elles des charges du fait des intérêts à verser aux clients sur leurs dépôts ;
- les ressources consommées par les agences consommatrices constituent pour l'agence des produits à cause des intérêts dont elles bénéficient sur les emplois accordés.

Il paraît dès lors tout à fait logique pour la banque après de longues années sans l'intégration de ce mécanisme, de rémunérer les ressources apportées par les agences collectrices afin d'alléger les coûts (charges d'intérêts) supporté par ces dernières.

Ainsi, un taux de rémunération est déterminé mensuellement en fonction de l'offre et de la demande retenu sur le marché monétaire. Ce taux est déterminé en monnaie locale (LCY) et en devise (FCY). Il correspond au taux T4M (taux marginal mensuel du marché monétaire) déterminé par la BCEAO pour le LCY et en ce qui concerne le FCY, une moyenne du taux du Libor. C'est sur la base de ce taux qu'est déterminé le FTP.

Le Fund Transfer Pricing (FTP) est le revenu d'intérêt qu'une agence 1 doit reverser à une autre agence 2 en compensation des ressources qu'elle a eu à prendre chez l'agence 1 pour accorder les emplois à ses clients.

La méthodologie de calcul du FTP observé est la suivante :

- pour chaque agence, un volume moyen des ressources et un volume moyen des emplois est déterminé pour chaque produits (crédits, épargnes, compte courant) ;

Tableau 2: Average volume and Rates

AVERAGE VOLUME	Actual (Lcy)	Actual (Fcy)
Loans	5 965	-
Current Account	8 529	-
Savings Deposit	9 382	-
Term Deposit	9 049	-
Cash in Vault	599	-
Clearing (Net)	0	-

Source : extrait du branch performance report Mai 2012.

- détermination d'un Funding Gap pour chaque agence qui constitue la différence entre le volume moyens des ressources et le volume moyens des emplois pour chacune des agences ;

- le taux de rémunération du FTP correspondant au T4M est déterminé par la trésorerie à la fin de chaque mois sur la base du taux marginal retenu par la BCEAO sur le marché des adjudications. Ce taux est égal à la Moyenne des taux marginaux du marché monétaire hebdomadaire ;

$$\text{Taux de FTP LCY} = \frac{\text{taux marginal 1} + \text{taux marginal 2} + \text{taux marginal 3} + \text{taux marginal 4}}{4}$$

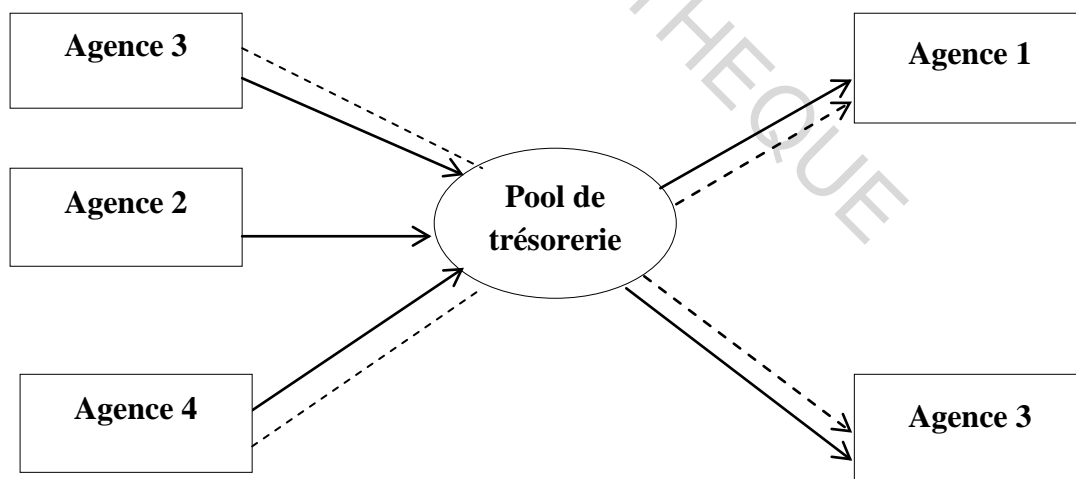
Le taux marginal 1 correspond donc au taux retenu au cours de l'adjudication de la première semaine du mois. Au cours du mois, le trésorier se retrouve avec 4 taux marginaux équivalents respectivement au taux retenu chaque semaine pendant un mois soit 4 semaines.

Taux de FTP FCY = taux de référence mondiale

- enfin, ce taux de FTP fixe est ainsi appliqué au Funding Gap de chaque agence pour déterminer le FTP à récupérer par l'agence qui a entre-temps cédé ses ressources à l'agence acheteur de ressources. Ce FTP apparaît uniquement dans le compte de résultat de l'agence vendeur comme étant un gain : intérêt de ses ressources cédées.

Sur la base des données de notre enquête, nous avons schématisé le processus de cession interne des agences :

Figure 7 : Processus de cession interne entre les agences à EBJ.



---- : Flux invisible

→ : Flux visible d'entrée et de sortie

Source : nous-mêmes sur la base de nos enquêtes.

5.2.2.3 Calcul des ratios

La banque détermine un certain nombre de ratios sur lesquels est basée une partie de son analyse.

Les ratios calculés sont confrontés aux prévisions budgétaires afin de voir si les réalisations se rapprochent des prévisions et si au besoin il y a des ajustements à apporter.

Les différents ratios que nous avons rencontrés sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Ratios

RATIOS	MODE DE CALCUL	ACTUAL	BUDGET
NIB Ratio	Current Account / Total deposit		
Loan to Deposit	Net loans / Total deposits		
NPL Ratio	Non-performing loans / Total loans		
Non Earning Ratio	Actifs non rémunérés/ Total Actif		
Return on Asset	Résultat net / Total bilan		
Cost to Income Ratio	(Total Branches expenses + Allocated expenses) / Total Revenue		
Average Cost of Fund	(Interest expenses / Total deposit) × 12/5		

Source : nous- mêmes sur la base des informations de l'enquête.

Le dernier ratio Average Cost of Fund est déterminé mensuellement. Ce qui explique la raison pour laquelle le ratio est multiplié par 12 afin d'obtenir le ratio annuel puis divisé par 5 pour déterminer le coût moyen des ressources du mois. Cette formule a été tirée du rapport du mois de Mai, la valeur 5 équivaut au rang du mois.

Les colonnes Actual et Budget permettent aux analystes financiers et au contrôleur de gestion de suivre l'évolution des différents ratios et de comparer ainsi les réalisations aux prévisions budgétaires.

Ces différents ratios permettent à la banque de disposer d'un certain nombre d'informations sur la performance de ces agences.

- le NIB ratio : permet d'obtenir pour chaque agence, le pourcentage des dépôts non rémunérés dans le total des dépôts ;
- le loan to deposit : tous les dépôts ne devant pas servir aux emplois, ce ratio a la qualité d'informer l'utilisateur sur le niveau des emplois par rapport aux dépôts des clients. Il ne doit pas excéder 75 % ;
- le non-performing loan : indique le pourcentage des crédits malsains c'est-à-dire douteux dans le volume total des prêts consentis ;
- le non earning ratio : il donne l'information sur le pourcentage des actifs non rémunérés dans le total bilan ;
- le cost to income ratio : encore appelé coefficient d'exploitation il mesure l'efficacité financière des agences en rapportant ses charges financières à ses produits d'exploitation ;
- le return on asset : ce ratio de rentabilité, a l'avantage d'éclairer sur le taux de résultat net dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs portés par l'agence ;
- le average cost of fund : instruit sur le coût moyen des ressources apportées.

5.2.3 Les charges

La banque est répartie en :

- centre de profit ;
- centre de coût ;
- centre de support.

L'allocation de coût se fait compte tenu du caractère du centre et des revenus rapporté par les différents centres de profit. En dehors des charges courantes que peuvent supporter des centres de coût et de profit, la banque a prévu des charges qui ne sont supportés que par les centres de profit notamment le domestique banque. Il s'agit :

- les charges liées à la publicité et au marketing ;
- les charges pour la promotion d'un produit ;
- les charges de transport de fonds ;

Toutefois la réelle difficulté de la répartition de ces allocations du domestic se ressent lorsqu'il arrive le moment de procéder à la répartition sur chaque agence.

Rappelons que le domestic à la charge de gestion de 32 agences. Cependant, certaines agences ont des charges qui leurs sont directement rattachées donc ne pose pas le problème d'affectation mais en dehors de ces charges, d'autres charges difficile à déterminer nécessitent les clés de répartition. Tels que les charges supportées par l'agence principale qui se situe dans les locaux du siège.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

A travers ce Chapitre, nous avons décrit le processus de la mesure de rentabilité des agences au sein de Ecobank.

Il a été révélé que la structure interne principale de la banque chargée de ces aspects ne dispose pas encore de tous les moyens nécessaires à la réalisation et au suivi régulier de ce nouveau projet.

De nombreux aspects relatifs au suivi des capitaux affectés aux agences sont encore en gestation.

Il convient à présent de décortiquer ce système d'en ressortir les faiblesses et les forces et de le comparer aux modèles de système de mesure de rentabilité bancaire des agences décrits par de nombreux auteurs et mis en place en occident.

CHAPITRE 6 : Analyse du système de mesures de rentabilité et présentation des Résultats

Introduction

L'analyse des systèmes de mesure de rentabilité des agences est citée et considérée comme devant être la base d'une bonne gestion à juste titre. Toutefois, il s'avère que le sens donné à l'expression « mesure de rentabilité des agences » peut varier d'une organisation à une autre et qu'en fonction des objectifs poursuivis, les méthodes supports peuvent être considérablement différentes ainsi que les priorités.

La mesure de performances avec intégration de la valorisation des cessions internes proposées par la banque est encore à l'étape embryonnaire car elle a été mise en place récemment et n'est pas régulièrement mis à jour.

L'objectif premier de notre chapitre dans cette étude est d'analyser le système en place par Ecobank Benin tout en faisant ressortir ses forces et ses faiblesses du système. analyser ces faiblesses en termes de causes et de conséquences.

Suivra l'analyse de ces faiblesses en termes de causes et de conséquences enfin, des recommandations pouvant être intégré par la banque dans une optique d'amélioration de son système de mesure de rentabilité seront proposées.

6.1 Analyse du système de mesure de rentabilité

Ce volet nous permettra de faire sortir ce qui est requis en matière d'exigences fonctionnelles relativement à la mesure de rentabilité d'une agence bancaire.

6.1.1 Les indicateurs de performances

A ce premier niveau, il s'agissait pour nous d'apprécier la pertinence des critères de suivi hebdomadaire mis en place par le FINCON.

Il en ressort que les éléments pris en compte tels que :

- le niveau des ressources ;
- le niveau des emplois ;
- le niveau des commissions ;
- le niveau des impayés ou des encours ;

Peuvent fournir une information beaucoup plus pertinente et recherchée que celle qu'elle fournit actuellement.

La banque classe et prime les agences sur la base du niveau des ressources ou des emplois constatés sur une période donnée de un mois. Nous avons relevés deux hypothèses qui biaisent ces critères :

- 1^{ère} hypothèse : un client voulant faire un dépôt n'est pas tenu de se rendre dans son agence principale. Il se rend immédiatement à l'agence le plus proche du lieu où il se trouve. A ce moment, le client gonfle le niveau de ressources de cette agence, alors que cette ressource n'est pas destinée à l'agence. Aussi, il ne s'agit pas non plus d'un effort quelconque effectué par l'agence pour attirer ce client à venir effectuer un dépôt auprès d'elle.
- 2^{ème} hypothèse : un client voulant effectuer un retrait ou une remise de chèque n'est non plus tenu de se rendre à son agence principale pour cette opération. Par le même mécanisme que notre première hypothèse, le niveau des emplois baisse.

Cependant, lorsque nous nous attardons sur le PNB par agence qui est un indicateur très représentatif et plus précis, une troisième hypothèse se pose à nous :

- 3^{ème} hypothèse : imaginons que l'agence n'a pas de nouveaux clients sur une période donnée mais dégage tout de même un PNB supérieur à celui des autres agences. Serait-elle toujours considérée comme non rentable au vue des critères de performances précédents ? Non.

Cette troisième hypothèse nous apporte la précision que les indicateurs choisis par la banque ne sont pas pertinentes.

Quant aux commissions ; le niveau des commissions pourrait donner une information beaucoup plus pertinente que celle de savoir les opérations à abandonner ou pas.

Ces éléments n'indiquent néanmoins rien sur le compte de résultat, ni sur la performance réelle des agences.

6.1.2 La valorisation des cessions internes

Avec les nouveaux objectifs à atteindre, la méthode de fixation du prix de cession interne au niveau des agences a retenu l'attention du Groupe. Pour ce faire, des études ont été menées et les méthodes de détermination FTP ont été mis en place et imposées aux différentes filiales.

En effet, il ne s'agit pas d'un prix de cession interne négocié car les agences n'ont pas la possibilité d'aller vers le marché interbancaire pour obtenir des ressources à moindre coût. Les agences de Ecobank Benin sont décentralisées mais ne dispose pas d'autonomie leur permettant d'aller de leur propre gré sur le marché interbancaire négocié des prix de cessions internes.

A l'analyse, en premier lieu, nous constatons que le taux de rémunération des cessions internes reste fixe pour toutes les agences car :

- il découle des sessions d'adjudications effectuées à la BCEAO ;
- il correspond au dernier taux proposé et accepté lors des enchères.

Ce taux de rémunération a l'avantage d'être simple vu qu'il s'agit du taux marginal du marché monétaire déterminé et fixé par l'acheteur en fonction de l'offre et de la demande du marché monétaire. A ce niveau, il conviendrait que la fixation du taux de cession interne soit précédée d'une analyse approfondie afin qu'il y ait une adéquation avec la stratégie de développement de la banque.

En effet, un taux élevé favorise la collecte des capitaux en rendant les agences collectrices très rentables et un taux bas favorise les agences consommatrices. Dans ce cas, l'analyse de la rentabilité sur la base de ce taux de marché est effectuée à partir de critère fluctuant, introduisant ainsi la volatilité dans les résultats analytiques et ne parait pas pertinent pour

certaines opérations (pour illustration, nous pouvons parler des crédits à moyen et à long terme).

Lorsque nous nous attardons en second lieu sur le processus d'octroi des emplois et la valorisation de la méthode du FTP, nous remarquons que le moment d'octroi du crédit et celui de valorisation du FTP ne coïncide pas forcément. C'est-à-dire que tout en sachant que le rapport sur la performance est produit à la fin du mois, la demande de crédit du client par contre intervient à n'importe quel moment au cours du mois.

Ce constat s'explique par le fait que les agences ne sont pas impliquées dans la détermination des prix de cession interne.

A cette date, si la demande ne coïncide pas avec la date de production du rapport, le taux de crédit auquel l'agence en carence de ressources doit facturer son client, ne tient donc pas compte de la charge d'intérêt qu'elle est supposée supporter si elle fait un emprunt auprès de ses consœurs. Cependant, pour parer à cela, la banque a maintenu un intervalle de taux. Ainsi, le taux de crédit à accorder au client doit se rapprocher de la borne supérieure de cet intervalle. Ce qui nous paraît fort prévenant et logique.

Enfin, lorsque nous avançons un peu plus dans notre analyse et que nous observons la Figure 7 (processus de cession interne entre les agences), on constate les mouvements d'entrées et de sortis de fonds du pool.

Cependant, le système d'exploitation de la banque est conçu de telle manière qu'elle ne permet pas de savoir l'agence qui a réellement apporté des ressources pour le financement des emplois d'une autre. Ce que nous avons schématisé par les flux invisibles. Ce constat est corroboré par l'analyse du branch performance report (annexe 3), où nous remarquons pour toutes les agences que seul le revenu d'intérêt du FTP (FTP Income) y figure. Les charges d'intérêt normalement supportées par les agences consommatrices c'est-à-dire le FTP Income Négatif n'apparaît pas.

Cette faiblesse remet en cause la quintessence du processus de valorisation des cessions internes et biaise ainsi les résultats mensuels des agences car la rémunération n'est aucunement basée sur les apports réels de l'agence. Elle est dans ce cas arbitraire.

6.1.3 Les ratios

Dans cette partie, il était question d'apprécier les différents ratios concourant à la mesure de performance des différentes agences.

A ce niveau, bien que le choix des ratios illustré dans le tableau 3 (ratios) convient aux attentes des dirigeants, nous pensons tout de même que ces ratios restent insuffisants pour une bonne appréciation de la performance des agences.

En effet, lorsque nous nous rapportons aux informations que ces ratios véhiculent à leur utilisateurs, seul le ratio de rendement sur actif (return on asset) = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{total bilan}}$ répond aux exigences de l'évaluation de la rentabilité des agences en tant que centre de profit car il reflète à la fois la marge bénéficiaire et la rotation de l'actif.

Les autres ratios du panel (Tableau 3), donnent uniquement des statistiques sur le niveau de certains produits et ne permettent donc pas d'interpréter le mode de gestion des agences.

6.1.4 Les charges

A ce niveau, l'unique élément qui surnage dans ce lot constitue l'analyse des charges directes.

Quant à la répartition des autres charges et charges indirectes, la banque ne dispose vraiment pas d'outils adéquats pour mieux affiner ce travail. Les clés de répartition ne sont pas fixes et fluctuent mensuellement selon les difficultés rencontrés et les réalités auxquelles le contrôleur de gestion doit faire face.

D'une part, l'analyse des charges de l'agence principale constitue l'un des soucis majeurs de la banque en raison du fait qu'elle se situe dans les locaux du siège.

D'autre part, en approfondissant l'analyse des charges, nous avons constatés que les charges relatives au transport des fonds, sont entièrement supportées par l'agence principale et ensuite une répartition manuelle est effectuée sur la base du staff au niveau de chaque agence.

Le transport de fonds ne dépend aucunement du personnel de l'agence. Par conséquent, il est presque absurde de répartir cette charge sur la base de l'effectif du personnel.

Aussi, nous avons noté que la banque a mis en place dans le rapport mensuel de mesure de performance des agences une ligne « Allocated expenses » c'est-à-dire que le domestic alloue aux agences sur la base de l'effectif ou de la masse salariale certaines charges tels que :

- les charges de téléphone ;
- les charges d'internet ;
- les charges de courriers ;
- les charges d'amortissement du matériel informatique et du mobilier de bureau

Une clé de répartition appropriée devrait être déterminée. Aussi pour ce qui concerne le mobilier de bureau les normes comptables ont prévu des taux d'amortissement. Le constat est que la banque rencontre de réelles difficultés dans la détermination des clés de répartition pertinentes pour affiner son analyse.

La prise en compte de ses charges directes et indirectes dans le calcul de la rentabilité de l'agence manque de sincérité et restent peu fiables.

6.2 Présentation et Analyse des résultats

Au vu des analyses qui ont été faites dans le chapitre précédent, cette section sera disséquée en deux volets. En premier lieu, nous allons présenter les résultats en faisant ressortir les forces et les faiblesses du système et en second lieu nous allons analyser les résultats.

6.2.1 Présentation des résultats

En fonction des résultats des entretiens et des analyses que nous avons menées, le tableau suivant nous permet de ressortir les forces et les faiblesses du système que nous avons étudié plus haut.

Tableau 4 : Présentation des résultats

N°	ELEMENTS D'ANALYSES	FORCES	FAIBLESSES
1	INDICATEURS DE PERFORMANCES a. Niveau des ressources; b. Niveau des emplois; c. Niveau des commissions; d. Niveau des Impayés;	1.1 Donne des Informations sur le niveau de rendement des différentes Agences;	1.1 Absence du Produit Net Bancaire (PNB)
		1.2 Permet de suivre les flux monétaires et d'avoir une idée permanente des plus gros apporteurs de capitaux de la banque	1.2 Absence de normes de performances pouvant permettre la confrontation des rendements entre les agences
		1.3 Le niveau des Impayés permet d'obtenir des statistiques sur les clients insolvable et solvable (le taux de créances douteuses pour chaque agence)	1.3.1 Le niveau de ressources et le niveau des emplois restent des indicateurs abstrait et peu fiable car ils induisent la volatilité dans le résultat des agences
			1.3.2 Les indicateurs de performances mis en place par la banque sont insuffisants et moins pertinents pour une analyse de rentabilité
2	CESSIONS INTERNES	2.1 Mise en place du FTP	2.1 L'adoption du taux découlant des sessions d'adjudications du marché monétaire n'a pas été suivie d'une analyse approfondie et induit donc ainsi la volatilité dans les résultats analytiques
		2.2 Adoption du taux marginal du marché monétaire pour sa simplicité	2.2 Le taux marginal n'est connu qu'en fin de mois, par conséquent, le moment d'octroi du crédit ne correspond pas au moment de détermination du taux de cession commun
		2.3 Un intervalle de taux a été mis en place permettant	2.3.1 Le choix du taux dans l'intervalle fournit par la

		ainsi aux agences de facturer au client un taux prenant en compte le cout d'emprunt auprès de leurs consœurs	trésorerie n'est pas pertinent 2.3.2 le système d'exploitation de la banque ne permet pas de retracer les différents transferts de fonds qui ont été fait entre les agences 2.3.3 Les charges d'intérêts supportées par les agences consommatrices n'apparaissent pas dans l'analyse de la performance des agences
3	RATIOS	3.1 Le ratio de rendement (return on asset), est un bon ratio qui répond aux exigences de l'évaluation de la rentabilité des agences en tant que centre de profit	3.1.1 Le coefficient d'exploitation qui est un ratio très significatif de la rigueur de la gestion de la banque n'est pas déterminé
		NEANT	3.1.2 Absence de ratios de productivité par agence
		NEANT	3.1.3 Absence du ratio de maitrise du risque Créances douteuses/ Créances totales brutes
4	LES CHARGES	NEANT	4.1 La banque connait de réelles difficultés dans la détermination des clés de répartition pour l'allocation des charges indirectes aux agences
			4.2 Les clés de répartition les plus souvent utilisés par la banque sont: l'effectif du personnel dans chaque agence, la masse salariale, etc.

			4.3 L'agence principale supporte entièrement les charges indirectes des autres agences notamment les transferts de fonds qui sont très importants
			4.4 La banque a des difficultés à déterminer la part de la charge locatives qui revient à l'agence principale étant donné qu'elle se situe dans les locaux du siège
			4.5 Les coûts d'intervention des centres de support sont difficilement déterminés

Source : Nous même sur la base des données collectés.

Nous avons énuméré pour chaque élément d'analyses des forces et des faiblesses. Le constat est que le système comporte plus de faiblesses que de forces.

6.2.2 Analyse des résultats

L'analyse des résultats consiste en l'interprétation des résultats présentés dans le tableau précédent en termes de causes et de conséquences.

Pour chaque faiblesse, nous avons identifié la cause de con existence et ainsi que les conséquences qu'elle pourrait entraîner ou le risque que la banque prend en ne l'améliorant pas.

Tableau 5 : Analyse des Résultats

N°	ELEMENTS D'ANALYSES	FAIBLESSES	CAUSES	CONSEQUENCES
1	INDICATEURS DE PERFORMANCES a. Niveau des ressources; b. Niveau des emplois; c. Niveau des commissions; d. Niveau des Impayés;	1.1 Absence du Produit Net Bancaire	1.1 La banque trouve complexe cette démarche du PNB	1.1.1 La banque ne détermine pas la valeur ajoutée qui pourrait financer les frais généraux et les risques au niveau de chaque agence
				1.1.2 Le diagnostic n'indique pas la marge dégagée par les agences sur l'ensemble de leurs activités
				1.1.3 Il n'existe pas de mise en relief d'effet-prix ou d'effet-volume
				1.1.4 La mesure de rentabilité des agences est incomplète et peu pertinente

		1.2 Absence de normes de performances au sein de la banque	1.2 Le système de mesure de la rentabilité est encore tout récent	1.2 La confrontation des rendements des différentes agences aux normes du secteur ou des agences de la banque n'est pas possible
		1.3 Le niveau de ressources et le niveau des emplois restent des indicateurs abstrait et peu fiable car ils induisent la volatilité dans le résultat des agences	1.3 Les éléments d'analyses du système sont définis par le groupe compte tenu des informations qu'il souhaite obtenir	1.3 Les marges ne sont pas calculées, les produits et charges qui doivent être rattachés à chaque agence ne le sont pas
		1.4 Les indicateurs de performances mis en place par la banque sont insuffisants et moins pertinents pour une analyse de rentabilité	1.4 Les éléments d'analyses du système sont définis par le groupe compte tenu des informations qu'il souhaite obtenir	1.4 La mesure de rentabilité est incomplète et manque d'informations pertinentes
2	CESSIONS INTERNES	2.1 L'adoption du taux découlant des sessions d'adjudications du marché monétaire n'a pas été suivie d'une analyse approfondie et induit donc ainsi la volatilité dans les résultats analytiques	2.1 La banque ne voyait pas l'utilité de mettre en place des prix de cessions des ressources cédées entre les différentes agences	2.1 Le calcul du FTP est donc biaisé à tous les niveaux étant donné que le taux induit la volatilité dans les résultats

		2.2 Le taux marginal n'est connu qu'en fin de mois, par conséquent, le moment d'octroi du crédit ne correspond pas au moment de détermination du taux de cession commun	2.2 Le prix de cessions internes a été intégré récemment dans le système de mesure de rentabilité	2.2 Le taux d'intérêt appliqué au client ne tient pas compte du cout d'emprunt des ressources pris auprès des autres agences
		2.3.1 Les différents transferts de fonds qui ont été fait entre les agences ne sont pas retracer	2.3 Le système d'information de gestion ne le permet pas	2.3.1 Chaque franc d'emploi ne supporte pas un coût de financement identique
		2.3.2 Les mouvements de trésorerie internes entre les différentes agences ne sont pas valorisés à juste titre		2.3.2 Le FTP déterminé dans le branch performance ne tient pas compte des montants réellement cédés par les agences
		2.4 Les charges d'intérêts supportées par les agences consommatrices n'apparaissent pas dans l'analyse de la performance des agences	2.4 La banque n'a pas prévu le calcul de ce cout supporté par l'agence	2.4 Il n'existe pas de correspondance entre les ressources collectés et les emplois constitués

3	RATIOS	3.1 Le coefficient d'exploitation qui est un ratio très significatif de la rigueur de la gestion de la banque n'est pas déterminé	3.1 Non perçu par la banque	3.1 La part du PNB absorbée par les frais généraux n'est pas connue et donc la banque ne peut déterminer si l'agence connaît une contraction du PNB ou si ses frais généraux sont excessifs compte tenu de son volume d'activité
		3.2 Absence de ratios de productivité par agence	3.2 Non perçu par la banque	3.2 La comparaison entre les agences n'est pas possible
		3.3 Absence du ratio de maîtrise du risque Créances douteuses / Créances totales brutes	3.3 Non perçu par la banque	3.3 La banque ne dispose d'une telle information permettant ainsi aux agences d'agir sur les créances douteuses afin de maîtriser les risques afférentes à leur niveau
4	LES CHARGES	4.1 La banque connaît de réelles difficultés dans la détermination des clés de répartition pour l'allocation des charges indirectes aux agences	4.1 La banque ne dispose pas d'une comptabilité analytique de gestion lui permettant de répartir avec précision les charges indirectes	4.1 Les charges indirectes ne sont pas répartis convenablement
		4.2 Les clés de répartition les plus souvent utilisés par la banque sont: <ul style="list-style-type: none"> • l'effectif du personnel dans 		4.2 Les clés de répartition ne sont pas fiables et biaisent le Résultat brut d'exploitation des agences

		<p>chaque agence,</p> <ul style="list-style-type: none"> • la masse salariale, • etc. 		
		<p>4.3 L'agence principale supporte entièrement les charges indirectes des autres agences notamment les transferts de fonds qui sont très importants</p>	<p>4.3 La banque ne dispose pas d'outils adéquats lui permettant ainsi la mise à niveau régulière de son système d'information et de gestion</p>	<p>4.3 Le montant des frais généraux sont soit gonflés soit minorés</p>
		<p>4.4 La banque a des difficultés à déterminer la part de la charge locatives qui revient à l'agence principale étant donné qu'elle se situe dans les locaux du siège</p>	<p>4.4. Car elle se situe dans les locaux du siège et son loyer n'est donc pas distinct de celui du siège</p>	<p>4.4 Les charges de l'AGP sont minorées et ainsi son résultat est gonflé</p>
		<p>4.5 Les coûts d'intervention des centres de support sont difficilement déterminés</p>	<p>4.5 Absence de clés de répartition pertinentes permettant le partage de ces charges de structure</p>	<p>4.5 Les agences ne supportent pas leurs coûts réels de fonctionnement</p>

Source : nous même sur la base des données collectés.

L'analyse des résultats montre que le système de mesure de rentabilité des agences mis en place par la banque comporte plus de faiblesses que de forces. Et ces faiblesses, ne sont pas sans conséquences sur le système et sur la production des résultats attendus par les dirigeants.

La nécessité d'une évaluation exacte et précise de la performance des agences implique, un choix pertinent d'indicateurs de performances, une prise en compte réelles des refinancements internes à tous les niveaux à travers la valorisation des cessions internes, la mise en place d'une comptabilité analytique performante en mesure d'affecter les coûts suivants plusieurs axes et sous-axes.

Le système de mesure de rentabilité est très complexe et sa mise en place nécessite des moyens. Nous avons intenté d'apporter quelques solutions permettant à la banque de pallier ainsi à certains manquements en attendant la mise en place de moyens adéquats.

6.3 Recommandations

Le système de mesure de rentabilité identifié et analysé, il convient à présent, de procéder à la prise de décisions de mesures à entreprendre ou à améliorer afin de rendre plus efficace le dispositif de mesure de performance en place.

C'est dans cet ordre d'idée que nous proposons de faire quelques recommandations que nous confinerons dans un tableau d'une part, à l'endroit de la banque principalement les départements du domestic bank et financier qui sont les deux principaux domaines de responsabilité dans cette étude, et d'autre part, à l'endroit des agences et de leurs responsables. Il faut noter que ces recommandations sont pour certaines d'entre elles connues de la banque. Seulement, nous estimons que c'est l'occasion de les réitérer afin que les collaborateurs de banque veillent à leur application correcte, ce qui permettrait une meilleure appréhension de leur décision et une amélioration des performances des agences.

Tableau 6 : Recommandations

N°	Éléments d'analyses	Département	Diligences à mettre en place	Type de recommandation
1	Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> • FINCON • DOMESTIC BANK 	Intégration du Produit Net bancaire et du montant des frais généraux	<ul style="list-style-type: none"> • la banque devrait inclure le PNB dans ses indicateurs de performance en raison du fait que ce dernier constitue le point de départ de tout diagnostic de rentabilité car il indique la marge dégagée par l'agence sur l'ensemble de ses activités avec ses trois composantes : les intérêts, les commissions et les plus ou moins-values ; • l'appréciation du PNB pourrait se faire suivant sa nature positive ou négative ; • cette analyse de la performance à travers le PNB a l'avantage de tenir compte des refinancements effectués entre les différentes agences ; • intégration du niveau des frais généraux comme indicateur : $\frac{\text{FRAIS GÉNÉRAUX PAR AGENCE}}{\text{PNB PAR AGENCE}}$ • établissement de normes de performance avec lesquelles les réalisations des agences pourraient être confrontées ; • se mesurer au système de mesure de performances développées par les banques concurrentes et en tirer le meilleur.
2	Valorisation des Cessions Internes	<ul style="list-style-type: none"> • FINCON • DOMESTIC BANK 	Améliorer le calcul du taux de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • la banque pourrait opter pour une méthode de détermination du taux de rémunération plus juste économiquement à savoir : $ti = \frac{\text{Coût monétaires et de gestion des ressources} + \text{Coût des transferts}}{\text{Capitaux réemployables} + \text{Transferts}}$

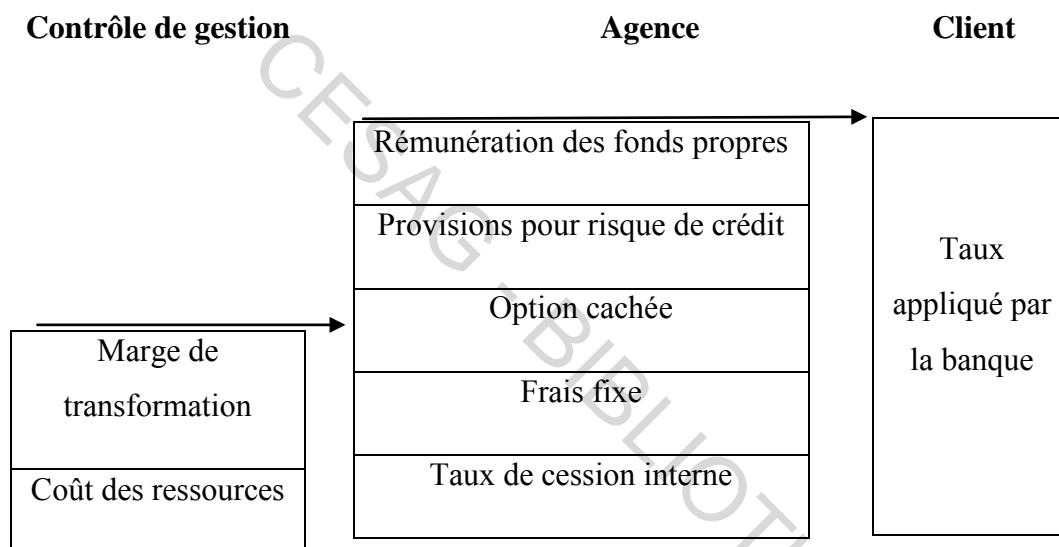
			<p>taux global de rentabilité = $\frac{\text{Marge globale d'intermédiation}}{\Sigma \text{Encours moyens}}$</p> <ul style="list-style-type: none"> • devrait introduire et mettre en place la marge commerciale des crédits et la marge d'intermédiation des dépôts en lieu et place de l'intervalle de taux qu'elle s'est fixé (cf. figure 8) ; • la banque devrait mettre un accent sur le suivi des différents transferts (mouvements d'entrées et de sorties de fonds) effectués par chaque agence dans le compte de la cession interne ; • nous lui proposons d'une part, de financer les emplois à court et moyen terme par les ressources à court et moyen terme et les emplois à long terme par les ressources à long terme ; • d'autre part, nous lui proposons d'améliorer son système d'information afin de retracer et de faire valoriser chaque mouvement d'entrée et de sortie; • ce suivi permettra de déterminer plus facilement les FTP Income dont les agences prêteurs net de capitaux devraient bénéficier et le FTP Income (négatif) que les agences emprunteurs net de capitaux devraient supporter ;
3	Ratios	<ul style="list-style-type: none"> • FINCON • DOMESTIC BANK 	<p>Intégrer de nouveaux ratios de rentabilité de performance financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • en sus du Return On Asset (ROA), la banque devra déterminer le Return On Equity (ROE) qui s'exprime sous la forme du : $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$ et qui traduit la rémunération des fonds propres attribués à l'agence conformément au dispositif prudentiel ; • ce ratio permet à la banque de connaître la capacité de l'agence à utiliser efficacement fonds propres qui lui ont été alloués ;

				<ul style="list-style-type: none"> • la banque devra également intégrer le calcul du ratio de profitabilité = résultat net / PNB. Il indique la capacité de l'agence à générer du profit par les caractéristiques de son activité courante ;
			Les ratios de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • marge brute : $\frac{PNB}{TOTAL\ BILAN}$;
				<ul style="list-style-type: none"> • productivité des capitaux : $\frac{PNB}{CAPITAUX\ UTILISES}$;
				<ul style="list-style-type: none"> • productivité par agence : $\frac{CREDITS}{NOMBRE\ D'AGENCES}$ ou $\frac{DEPOTS}{NOMBRE\ D'AGENCES}$;
				<ul style="list-style-type: none"> • niveau des frais généraux : $\frac{FRAIS\ GENERAUX}{PNB}$
4	Les Charges	<ul style="list-style-type: none"> • FINCON • DOMESTIC BANK 	Détermination de clés de répartition pertinentes et fiables	<ul style="list-style-type: none"> • déterminer les heures de travail des collaborateurs ;
				<ul style="list-style-type: none"> • recenser dans un fichier les puissances et ampérages de chaque matériel informatique (ordinateurs, lap top, imprimante, multiprise) et toutes source de consommation d'énergie dans le but d'améliorer la procédure de détermination des clés de répartition ;
				<ul style="list-style-type: none"> • pour les heures supplémentaires, recenser sur les fiches d'heures supplémentaires et ajouter au nombre d'heures de travail pour obtenir le temps de travail global ;
				<ul style="list-style-type: none"> • multiplier les différentes puissances ou ampères par le temps de travail global des agents afin de déterminer la consommation en énergie ;
				<ul style="list-style-type: none"> • pour les charges de loyers, déterminer le prix d'un mètre carré et mesuré l'espace utilisé par l'AGP et procéder à un produit ;

			<p>Traitement et Détermination des charges indirectes pour chaque Agence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mise en place d'une comptabilité analytique performante ; • déterminer le cout de chaque transport de fonds par zone et les affecter à chaque agence selon la zone à laquelle elle appartient afin d'intégrer ses charges dans son exploitation; • la ventilation des charges des centres de support sur les agences devrait pour les prestations restées jusqu'alors identifiables s'appuyer sur des clés de répartition pertinente comme indiqué par la banque ; • l'intégration du calcul des coûts opérations « coût opératoire » pour les départements opérationnels (tels que le domestic bank, le contrôle financier, le service informatique, l'intervention d'expert,..) livrant des prestations identifiables et récurrentes aux agences ; • une mesure du coût de ces moyens devrait être mise en œuvre : temps de travail sur un dossier par un chronométrage sur place par le contrôleur de gestion, charges de personnel évaluées en coût minute, pour ce qui concerne l'intervention des centres support ;
--	--	--	--	---

Nous proposons également le schéma ci-dessous indiquant comment la banque pourrait fixer le taux d'intérêt minimum à appliquer à ses clients pour qu'une marge soit dégagée conformément à la réglementation, tout en tenant compte au préalable du processus de rémunération des cessions internes et en intégrant la marge commerciale et de transformation.

Figure 8 : Détermination du taux d'intérêt minimum des crédits.



Source : Gauthier Bourdeaux et Sylvie de Coussergues (2010:158).

Cette figure, illustre comment la banque en intégrant la valorisation des cessions internes dans son système pourrait fixer un taux d'intérêt minimum à appliquer à un client pour qu'une marge soit dégagée conformément à la réglementation qui interdit les marges négatives.

Des recommandations vont également à l'égard de toute la banque en particulier la direction générale, le domestic bank, la direction financière, et les agences. En effet, pour que la banque arrive à atteindre ses objectifs dans le respect des directives et normes qu'elle s'est établi, un certain nombre de points semblent à revoir. La banque devrait mettre en œuvres certaines diligences à savoir :

- augmenter le nombre de collaborateurs ayant la charge de la production des rapports sur la performance des agences ;
- procéder à la formation et la sensibilisation des collaborateurs sur la maîtrise des outils d'évaluation de la performance du nouveau système en place : elle a pour avantage de faire gagner du temps à la banque dans la production et l'exploitation des informations contenues dans ses rapports ;
- sensibiliser les chefs d'agence sur le bien-fondé de leur implication dans le suivi des performances de leur agence respective : cette responsabilisation des chefs d'agence et des collaborateurs aura l'avantage d'améliorer les performances des agences et ainsi la performance globale de la banque ;
- l'amélioration et l'actualisation du système d'information de gestion de la banque.

Conclusion

La banque met de réels efforts à améliorer le système de mesure de rentabilité de ses agences. Cependant, la jeunesse de ce système culpabilise certaines insuffisances que nous avons pu noter. Afin de pouvoir comparer de façon valable la rentabilité des agences, il faudrait utiliser une méthode permettant de rétablir l'équilibre entre les agences qui supportent des coûts de ressources élevés et les agences qui sont créditées des produits des emplois. Les charges d'exploitation ne sont pas intégrées à juste valeur dans la mesure de la rentabilité et les indicateurs de performance telle que le PNB ne sont pas pris en compte.

L'aspect majeur qui ressort ici est la nécessité de l'intégration dans la gouvernance des agences de la banque d'une politique efficace et économique de valorisation des cessions internes tenant compte de tous les aspects relatifs aux différents transferts et du PNB permettant ainsi le suivi de leurs charges. Nous mettons en exergue la nécessité d'améliorer le système d'analyse des charges et d'impliquer fortement les agents concernés à tous les niveaux.

Toutefois, il est opportun de rappeler que comparativement aux autres banques de la place, l'institution est à un stade avancé de la mesure de performance de ses agences et elle devrait se donner les moyens et faire asseoir une bonne base de la gestion analytique et de l'information de ses agences.

Ces recommandations ne seront que bénéfiques pour la banque tant au niveau des agences que des autres départements apporteurs de capitaux car elles couvrent des aspects plus importants et productifs d'une valeur ajoutée.

Conclusion de la partie pratique

L'analyse du système de mesure de rentabilité des agences bancaires nous a été révélateur et source de valeur ajoutée. Il nous a permis de mettre en exergue certaines insuffisances mal perçues, non identifiées, importantes comme non significatives. Aussi a-t-il été un moyen pour attirer l'attention des dirigeants sur la nécessité de prendre en compte une valorisation économique et équitable des cessions internes et par ricochet la nécessité d'évoluer vers l'amélioration des systèmes de mesure de performance des agences. Cette évolution procurerait une plus-value notable et une synergie productive de ressources informationnelles.

De la présentation des éléments d'analyses clés à leur évaluation, l'implication des acteurs nous a permis d'exposer un certain nombre d'insuffisances déjà pris en compte mais dont les pourtours étaient non identifiés, ou difficilement applicables.

Cette deuxième partie nous a permis de prendre connaissance du contexte de l'étude, de la présentation de ECOBANK BENIN, de pouvoir présenter les éléments d'analyses clés de son système de mesure de performance et de les analyser ; ensuite nous avons présenté les résultats et émis des suggestions.

Toutefois, nous restons convaincus, nonobstant des limites et insuffisances de notre étude que nos remarques et recommandations seront prises en compte par les dirigeants de ECOBANK BENIN et contribueront à l'amélioration de la performance et de la mesure de performance des agences.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les institutions sont sous l'influence de leur environnement, pris dans tous les aspects. Ainsi, le chemin pris par les entités selon leur stratégie et leurs ressources ne perd pas de vue les apports extérieurs. L'environnement Béninois, ne reste pas en marge.

De plus en plus, les agences bancaires voient leur responsabilité augmenter ainsi que leur champ d'activité ; elles jouent un rôle irremplaçable dans l'accélération de la croissance de leur institution. Ainsi, pour des raisons économiques les agences préfèrent se financer sur le marché interne de leur banque respective. Ce processus qui ne reste pas anodin dans la gestion des agences n'échappe cependant pas aux yeux des dirigeants qui lui accordent désormais beaucoup plus d'importance. Aussi, l'on ne saurait parler de gestion des agences sans aborder l'amélioration des systèmes de mesure de performance de ces agences dans toute sa globalité.

Cependant, cette analyse affinée n'est pas toujours chose aisée pour nos banques encore en marge des modèles occidentaux et en carence d'outils adéquats. Si cette réalité est unanimement reconnue, force est de reconnaître qu'ils existent très peu d'études, au niveau national, qui ont essayé de l'apprécier pour proposer des pistes de solutions.

Il est pourtant nécessaire d'évaluer les performances réelles des agences et rémunérer les excédents de ressources qu'elles apportent à leurs consocérateurs, tout en les aidant à améliorer également l'analyse de leur charge.

La gouvernance de la banque doit parvenir à une prise en compte globale de toutes les facettes de la mesure de rentabilité des agences. Pour ce faire, il est opportun que les dirigeants en aient l'ambition, qu'ils la fassent percevoir dans la culture et leur stratégie, dans l'exercice quotidien des activités et gardent à l'esprit que chaque agence est responsable des ressources qu'elles apportent à sa banque et devrait être encouragé à juste titre pour ses efforts. La mesure de performance des agences étant prépondérante dans la gestion de la banque, il doit y être porté un œil attentif et analytique.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE ECOBANK BENIN.

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DU CONTROLE FINANCIER.

ANNEXE 3 : FEUILLE PERFORMANCE DE L'AGENCE PRINCIPALE DE JUILLET 2012.

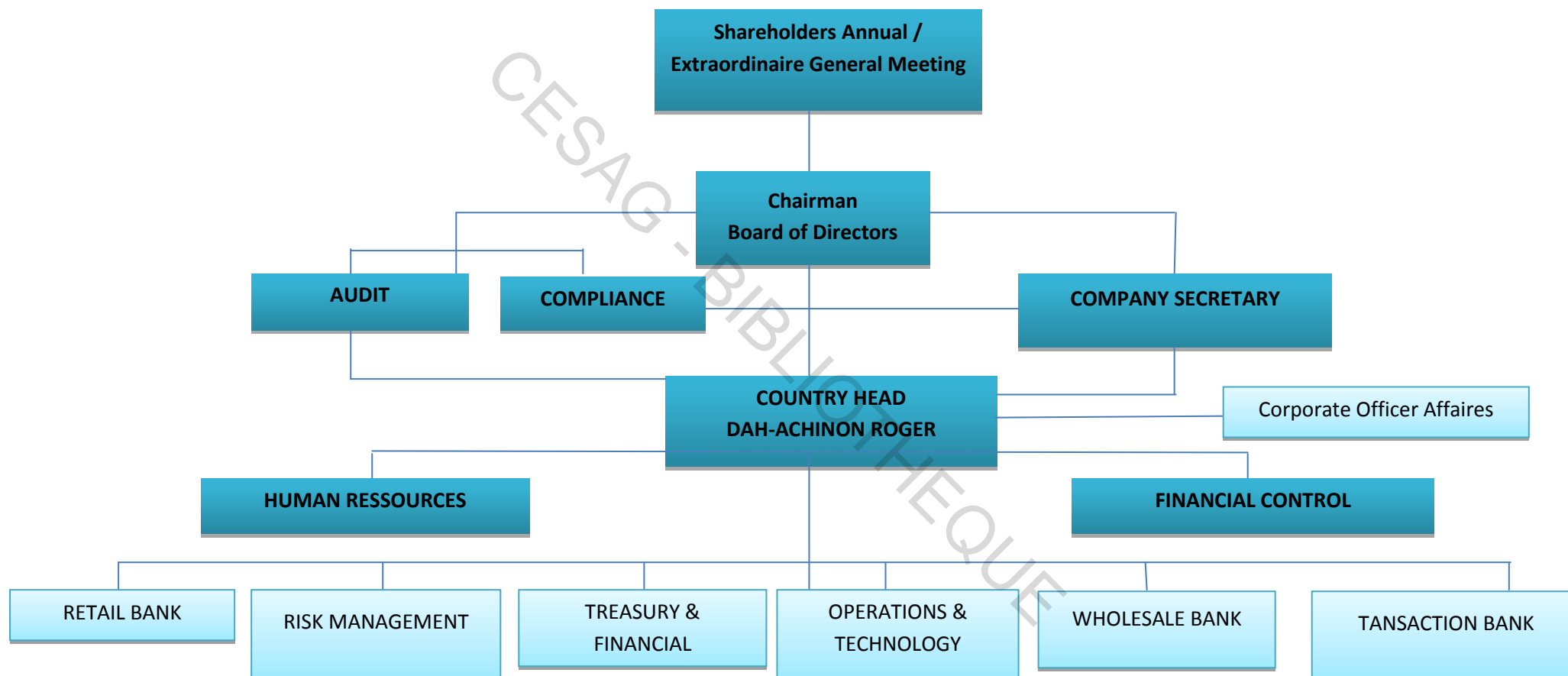
ANNEXE 4 : BRANCH PERFRMANCE REPORT MAI 2012.

ANNEXE 5 : FEUILLE DE DETERMINATION DU PRIX DE CESSION INTERNE.

ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN.

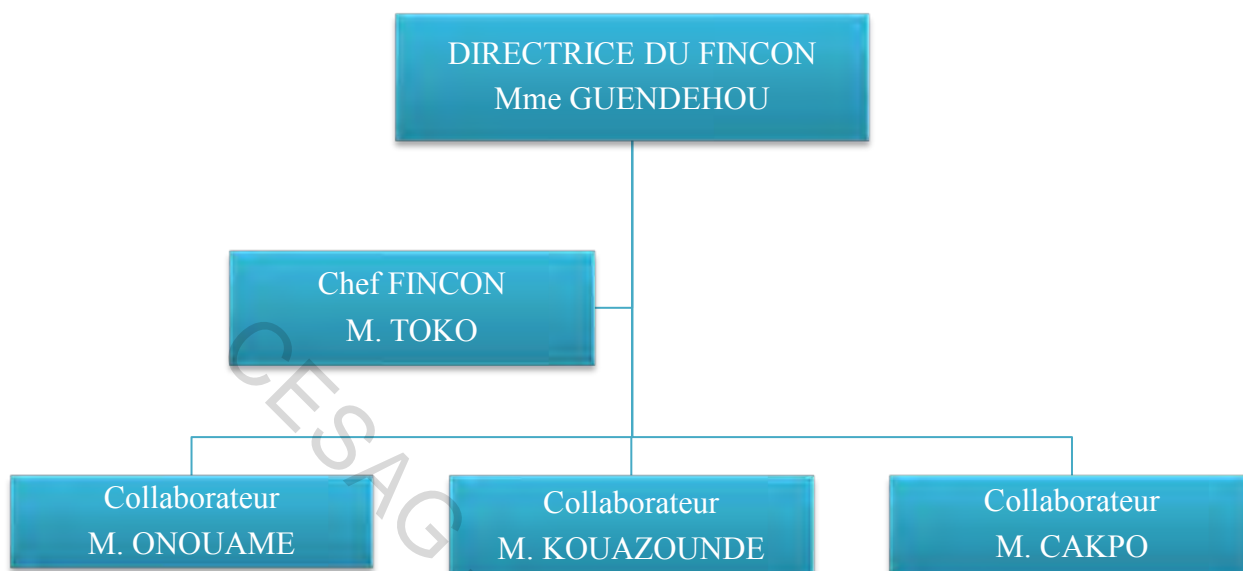
CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DE ECOBANK-BENIN.



Source: Nous-mêmes.

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DU FINCON.



Source : nous-mêmes.

ANNEXE 3 : FEUILLE PERFORMANCE DE L'AGP DE JUILLET 2012.

AGENCE	AGP				
Amounts in	XOF				
Mois	juillet-12				
# jours dans le mois	31				
Year end	31/12/2011				
	PERFORMANCES HEBDOMADAIRES				
	29/06/2012	05/07/2012	12/07/2012	19/07/2012	26/07/2012
Repère - YTD	100%	51%	53%	55%	57%
Repère - MTD	100%	13%	35%	58%	83,87%
	RESSOURCES				
NIB	15 690 000	16 035 000	16 263 750	4 065 938	8 131 875
Others NIB	4 569 000	9 138 000	14 816 300	22 224 450	26 761 150
TOTAL NIB	20 259 000	25 173 000	31 080 050	26 290 388	34 893 025
- EPARGNE	5 679 000	11 358 000	5 679 000	11 358 000	17 037 000
- DAT	6 789 000	65 789 000	56 780 000	78 900 000	118 350 000
- Others IB	4 560 000	45 800 000	65 600 000	75 600 000	113 400 000
Total Ressources	37 287 000	148 120 000	159 139 050	192 148 388	283 680 025
	EMPLOIS				
Prêts à CT	235 740 000	471 480 000	179 530 000	359 060 000	276 200 000
Prêts à MT	234 560 000	45 670 000	35 679 000	17 839 500	11 893 000
Prêts à LT	195 466 667	15 223 333	32 435 455	9 219 750	18 439 500
Cptes ordin Débiteurs					
Impayé & Douteux	97 733 333	(154 776 667)	16 217 727	41 926 500	32 577 778
Total Emplois	763 500 000	377 596 667	263 862 182	428 045 750	339 110 278
	PRODUITS (en nbr)				
Comptes courants Actifs	10 750	10 360	10 375	10 366	7 690
Comptes courants Dormants	5 825	6 225	6 226	6 240	17 345
Comptes épargne Actifs	15 491	15 503	15 531	15 556	14 560
Comptes épargne Dormants	9 324	9 332	9 337	9 347	8 750
Cartes régionales	55 271	23 271	45 271	55 271	35 271
Cartes VISA					
Cartes Prépayées					
SMS Banking					
IBK					
Ealert/Estatement					
Total Produits	96 661	64 691	86 740	96 780	83 616
	COMMISSIONS				
Transferts	9 754 600	10 730 060	5 365 030	1 609 509	3 576 687
Trade (LC, RM)	45 670 300	54 804 360	27 402 180	822 065	18 268 120
Rapid Transfert	15 768 900	18 922 680	9 461 340	283 840	6 307 560
Western Union	9 575 200	11 490 240	5 745 120	172 354	3 830 080
FRAIS DE GESTION	7 565 230	9 078 276	4 539 138	136 174	3 026 092
COMMISSIONS e-BANKING	545 600	654 720	327 360	9 821	218 240
CHANGE MANUEL	2 567 800	3 081 360	1 540 680	46 220	1 027 120
COMMISSIONS SUR IMPAYES	5 647 820	6 777 384	3 388 692	101 661	2 259 128
COMMISSIONS SUR CHEQ EMIS	276 500	331 800	165 900	199 080	110 600
COMMISSION SUR CARTES ATM	728 530	874 236	437 118	524 542	291 412
COMMISSIONS SUR PRÊT	2 797 890	3 357 468	1 678 734	2 014 481	1 119 156
AUTRES COM					
TOTAL COMMISSIONS	100 898 370	120 102 584	60 051 292	5 919 747	40 034 195

15

Source : Onglet AGP_Performance des Agences au 19 juillet 2012.xlsx

¹⁵ Les chiffres contenus dans ce rapport sont tronqués pour maintenir la confidentialité.

ANNEXE 4 : BRANCH PERFORMANCE REPORT MAI 2012.

MONTH BRANCH AFFILIATE	MAY DOMESTIC BENIN								
	BRANCH PERFORMANCE REPORT								
(Figures in \$'000)	MAY			YEAR TO DATE					
BRANCH INCOME STATEMENT	Act	Bud	% Ach'vd	Act	Bud	% Ach'vd	Req'd Mnth Run Rate	Curr. Annual Run Rate	FY 2012 BUD
Total Revenue	3 677	3 373	109%	16 857	14 364	117%	3 821	62 046	43 603
Interest Income	1 303	1 870	70%	4 273	8 080	53%	2 842	10 255	24 169
Interest Expense	(496)	(661)	75%	(658)	(3 033)	22%	(1 102)	(1 579)	(8 369)
FTP Income	1 976	621	318%	9 878	2 683	368%	(337)	23 706	7 521
FTP Income Expense (Negative)	(0)	-		(0)	-		0	(0)	-
Net Interest Income (NII)	2 783	1 830	152%	13 493	7 730	175%	1 404	53 971	23 322
Fees & Commission	892	1 543	58%	3 315	6 634	50%	2 424	7 956	20 281
Other Income	3	-		50	-		(7)	119	-
Loan Loss Provision (Net)	(445)	378	-118%	(942)	1 888	-50%	782	(2 261)	4 531
Net Operating Income	3 232	3 750	86%	15 915	16 251	98%	4 603	59 784	48 134
Direct Staff Expenses	1 018	765	133%	5 077	3 760	135%	613	12 186	9 371
Depreciation	116	207	56%	686	1 004	68%	299	1 647	2 777
Other Direct Operating Expenses	1 448	803	180%	5 170	3 975	130%	639	12 408	9 642
Total Branch Expenses	2 582	1 774	146%	10 934	8 739	125%	1 551	26 241	21 790
PBT before Allocated Expenses	650	1 976	33%	4 981	7 513	66%	3 052	33 543	26 344
Allocated Expenses	-	-		-	-		78	-	543
PBT After Allocated Expenses	650	1 976	382%	4 981	7 513	324%	2 974	19 925	25 801
BRANCH BALANCE SHEET									
Assets									
Performing loans	155 286	230 442	67%	155 286	230 442	67%	25 382	372 687	332 962
Non-Performing Loans	21 647	15 869	136%	21 647	15 869	136%	(928)	51 953	15 153
Accumulated provisions	(3 161)	(10 136)	31%	(3 161)	(10 136)	31%	(1 358)	(7 587)	(12 667)
Net Loans	173 772	236 175	74%	173 772	236 175	74%	25 813	0	335 448
Cash in Vault (balance)	11 193	-		11 193	-			26 863	-
Total Assets	563 957	-		563 957	-			1 353 497	-
Liabilities									
Current Accounts	162 779	252 220	65%	162 779	252 220	65%	-	-	319 139
Savings Deposits	68 089	58 908	116%	68 089	58 908	116%	-	-	73 787
Term Deposits	108 891	148 067	74%	108 891	148 067	74%	-	-	188 901
Clearing (Average Net)	867	-			-				-
Total Deposits	339 760	459 195	74%	339 760	459 195	74%	-	-	581 826

16

¹⁶ Les chiffres présentés ci-dessus sont tronqués, soient multipliés par 0,0001 compte tenu du caractère confidentiel des données.

OPERATIONAL DATA								
Number of customers	2 394	20 997	11%	196 038	436 999	45%	-	69 475
Number of new customers acquired	2 394	20 997	11%	16 367	105 020	16%		-
Number of active accounts	(1 473)	18 897	-8%	146 714	393 299	37%		-
Revenues per customer (\$)	-	-		-	33			-
Cost per customer (\$)	-	-		-	20			-
Total headcount	183	251	73%	256	251	102%		-
Revenues per staff (\$)	-	-		-	57 226			-
Cost per staff (\$)	-	-		-	34 816			-
Number of cards issued	70 947	-		-	-			-
Number of active cards	51 874	-		-	-			-
RATIOS								
NIB Ratio	48%	55%		48%	55%			
Loan to Deposit	51%	51%		51%	51%			
NPL Ratio	17%	3%		17%	3%			
Non Earning Ratio	83%	80%		83%	80%			
Return on Asset	5%	5%		5%	5%			
Cost to Income Ratio	70%	53%		65%	61%			
Average Cost of Fund	0,0%	0,0%		0,0%	0,2%			
AVERAGE VOLUME		Act (Lcy)	Act (Fcy)	RATES (Input your current)			LCY	FCY
Loans	153 161	-		Average lending rate		18,0%	8,0%	
Current Account	43 771	546		FTP rate - Loans		3,3%	0,4%	
Savings Deposit	68 033	-		FTP rate - Deposits		3,3%	0,4%	
Term Deposit	#DIV/0!	-		CASA (Current/Savings)		14,8%	3,0%	
Cash in Vault	11 193	-		Term		14,0%	3,0%	
Clearing (Net)	867	-		Average Interest Rate - Savings		2,0%	0,5%	
	-	-		Average Interest Rate - Term Dep & C		10,0%	3,0%	

17

Source : branch performance report template mai 2012.

¹⁷ Les chiffres présentés ci-dessus sont tronqués, soient multipliés par 0,0001 compte tenu du caractère confidentiel des données.

ANNEXE 5 : FEUILLE DE DETERMINATION DU PRIX DE CESSION INTERNE.

Current Month	FTP SUMMARY						
	May	Jan-00					
	Loans	Savings	Current	Term	Cash	Clearing(Net)	FTP Income/(Expense)
	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000	\$'000
Average Volume (LCY)	128 927	27 674	955	86 595	4 379	818	
Average Volume (FCY)	-	-	546	-	-	-	
Total Average Volume	128 927	27 674	1 502	86 595	4 379	818	-
Average Int Rates -Loan/(Deposit) -LCY	11,0%	-3,3%	0,0%	-3,3%	0,0%	0,0%	
Average Int Rates -Loan/(Deposit) -FCY	0,0%	-0,4%	0,0%	-0,4%	0,0%	0,0%	
FTP rate (Loans)/Deposits (LCY)	-3,3%	3,5%	3,5%	3,3%	-3,3%	3,5%	
FTP rate (Loans)/Deposits (FCY)	-0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	-0,4%	0,4%	
Yield	846,3	4,8	3,0	-	(12,1)	2,4	844,4
Yield (%)	0,66%	0,02%	0,20%	0,00%	-0,28%	0,29%	

ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN.

Dans le cadre de l'étude que nous menons en vue de l'amélioration du système de mesure de rentabilité des agences et de l'appréciation des critères de mesure de rentabilité, nous soumettons aux agents en charge du suivi hebdomadaire de la performance des agences ce guide d'entretien qui nous permettra d'élaborer notre modèle d'analyse.

1. Pouvez-vous nous décrire brièvement les différentes phases du processus de suivi de la performance des agences au sein de la banque ?

.....

2. Quels sont les objectifs visés par le domestic à travers ce processus ?

.....

3. Le système de gestion de la banque lui permet-il de déterminer de façon pertinente et exhaustive les différentes cessions au sein de la banque ?

.....

4. Après analyse de la feuille « FTP » dans le branch performance report, nous avons constaté que le taux de rémunération est le même pour toutes les agences. Comment se détermine ce taux de FTP ?

.....

5. Etant donné le décalage qui s'observe entre le moment d'octroi des crédits aux clients et le moment de détermination du taux de rémunération des cessions internes, Comment la banque détermine le taux d'intérêt applicable au client dans le cas d'un refinancement par une autre agence ?

.....

6. En dehors du suivi hebdomadaire effectué par le FINCON, à quel niveau s'effectue la répartition des charges ?

.....

7. Comment sont traitées les différentes charges au niveau des agences respectives ?

.....

8. Comment sont déterminées les clés de répartition découlant de l'analyse des charges indirectes ?

.....

9. Quelles sont les informations que la banque recherche à travers :

- les indicateurs de performance des agences ?

.....

- la valorisation des cessions internes ?

.....

- l'analyse des ratios ?

.....

- l'analyse des charges ?

.....

10. Quelle importance accordez-vous à la valorisation des cessions internes récemment intégré dans le système de mesure de rentabilité des agences ?

.....

11. Selon vous, qu'est ce qui explique le retard observé dans l'élaboration mensuel du branch performance report ?

.....

12. Pensez-vous que tous les agents sont impliqués dans l'amélioration et l'élaboration de ces rapports mensuels sur la mesure de rentabilité des agences ?

.....

Merci.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. BODIE Zvi & MERTON Robert (2007), *Finance*, 2^e édition, Pearson Education, Paris, 560 pages.
2. BOUQUIN Henri (2008), *le contrôle de gestion*, 8^e édition mise à jour, PUF Collection, Paris, 526 pages.
3. CALVET Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédits*, 2^e édition, Les éditions Economica, Paris, 461 pages.
4. DE COUSSERGUES Sylvie (1996), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 2^e édition, DUNOD, Paris, 262 pages.
5. DE COUSSERGUES Sylvie (2002), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 3^e édition, DUNOD, Paris, 262 pages.
6. DE COUSSERGUES Sylvie (2005), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 4^e édition, DUNOD, Paris, 270 pages.
7. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 5^e édition, DUNOD, Paris, 272 pages.
8. DE COUSSERGUES Sylvie et BOURDEAUX Gauthier (2010), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 6^e édition, DUNOD, Paris, 304 pages.
9. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition, Collection Fonctions de l'entreprise, DUNOD, Paris, 308 pages.
10. DOUBI Bi Tra (2010), *Banque, finance et bourse : le lexique des termes usuels*, Editions l'Harmattan, Paris, 370 pages.
11. ERNST & YOUNG (2006), *Première application des IFRS, les pratiques des groupes européens*, Edition CPC, Melyan, 470 pages.
12. FIELDS Edward (2011), *the essentials of finance and accounting for non-financial managers*, 2^e edition mise à jour, Edition AMACOM, New York, 320 pages.
13. GRAMITZ Madelaine (1990), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1140 pages.
14. LÖNING Hélène, VALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andréu (2008), *Contrôle de gestion et organisation : outil et pratique*, 3^e édition, DUNOD, Paris, 301 pages.
15. MATHIEU Michel (1995), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit*, Editions d'organisation, Paris, 301 pages.

16. MELYON Gérard (2007), *Gestion financières*, 4^e édition, Collection lexifac, Bréal, 287 pages.
17. MISHKIN Frédéric S. (2010), *Monnaie, banque et marchés financiers*, 9^e édition, Pearson Education, France, 924 pages.
18. ROUACH Michel & NAULLEAU Gérard (2002), *le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^e édition, Revue banque, Paris, 374 pages.
19. ROUACH Michel & NAULLEAU Gérard (2009), *le contrôle de gestion bancaire et direction financière*, 5^e édition, Revue banque, Paris, 403 pages.
20. ROUCOUX Nicolas (2009), *Marketing et relation bancaire*, édition BOD, Paris, 88 pages.
21. SARDI Antoine (2005), *Pratique de la Comptabilité bancaire aux normes IFRS*, AFGEES éditions, Paris, 1420 pages.
22. TAIROU A. Akim (2006), *Analyse financière et décisions financières*, édition l'Harmattan, Paris, 184 pages.
23. TARIANT Jean-Marc (2011), *Guide pratique des relations banques-entreprise : optimiser- financer-sécuriser-négocier-comprendre*, Editions d'Organisations, Paris, 288 pages.
24. VAN GREUNING Hennie & BRATANOVIC Sonja Brajovic (2004), *Analyse et Gestion du risque bancaire*, 1^{ère} édition, les éditions Eska, Paris, 386 pages.

Articles et Rapports

25. Banque de France (2010), *Rapport annuel de la zone franc*.
26. FMI Statistics Department (2007), *Financial Soundness Indicators: Compilation guide*, International Monetary Fund Publications, Washington, 298 pages.
27. NOUY D (1993), *la rentabilité des banques françaises*, Revue d'économie financière, n°27 hiver, pp 465-486.
28. SCHWEIKART, James A. et SMITH Rex L. (April 1992), *the better way to access branch profitability*, ABA Banking Journal, Volume 84, Numéro 4.

Sources Internet

29. BCEAO, Bulletin de statistiques monétaires et financières, http://www.bceao.int/IMG/pdf/bulletin_de_statistiques_monetaires_et_financieres_fevrier_2013.pdf
30. Commission Bancaire Française (1998), *le livre blanc sur la rentabilité des activités bancaires*, [http://www.banque-france.fr /file admin/user upload/banque de france/ archipel/ publications/cb livbl/cb livbl rentabilite.pdf](http://www.banque-france.fr/file_admin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/cb_livbl/cb_livbl_rentabilite.pdf)
31. Mémoire online, http://www.memoireonline.com/12/08/1671/m_LA-FAILLITE-QUASI-DECLAREE-DU-SYSTEME-BANCAIRE-CONGOLAIS2.html.
32. Making Finance Work for Africa (2010), www.mfw4a.org/fr/pays/benin.
33. TOUYAIL Majid (2009), le contrôle de gestion bancaire, Banques et professionnels, <http://www.brevetbancaire.canalblog.com>.