

**Analyse de la de performance des agences  
bancaires algériennes à travers une analyse de données**

**Dr. Khadidja SADI**

Maitre de conférences, École Nationale  
Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée  
E-mail: Sadikh00@gmail.com

**Dr. Hanya KHERCHI**

Maitre de conférences, École Nationale  
Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée  
E-mail: Hanya.kherchi@gmail.com

**Résumé :**

Les banques Algériennes se trouvent devant une obligation de performance et de résultat. A cet effet, elles doivent se doter des meilleurs outils de gestion et de management, pour piloter l'activité et mesurer la performance de leurs réseaux d'agences (vu que l'agence constitue l'unité de base d'exploitation bancaire).

Il est important d'évaluer individuellement l'activité de chaque agence afin de mieux apprécier le niveau d'atteinte des objectifs de performance par chacune d'elles.

Partant de cette nécessité d'information, nous avons jugé utile de mettre en place une méthodologie objective de classification des agences bancaires. Notre étude de cas par le troisième et dernier chapitre, à travers lequel nous tenterons de mettre en place une méthodologie objective de classification des agences de la banque.

Les agences du CPA sont classifiées selon leur localisation géographique, ce qui est loin d'apporter les renseignements nécessaires aux analyses et études qui pourraient être menées sur le réseau d'agences.

Pour cela, nous allons tenter de proposer une méthode alternative à celle existante. Il s'agit d'une méthode objective qui s'appuie sur des outils mathématiques, à savoir les outils d'analyse des données (ACP et CAH).

**Mots clés:** Classification, Performance, analyse de données, ACP, CAH.

## ملخص:

تواجه المصارف الجزائرية التزاما بالأداء والنتيجة. لهذا الغرض، يجب وضع إدارة أفضل، وتوفير أدوات تسيير فعالة لدفع النشاط وقياس أداء الوكالات، لكون هذه الأخيرة تشكل القاعدة لوحدة العمليات المصرفية. ومن المهم أن نقوم بتقييم فردي لنشاط كل وكالة بغية تحسين تقييم مستوى إنجاز أهداف الأداء لكل واحدة منها.

من هذا المنطلق، وجدنا أنه من المفيد إعداد منهجية موضوعية لتصنيف وكالات البنك. تعتمد الدراسة على أدوات رياضية (نماذج تحليل المعطيات) للتصنيف عكس تلك المستعملة في البنوك والتي تعتمد على تصنيف جغرافي فقط لا يمكننا من قياس أداء هذه الوكالات.

## **Introduction :**

Le monde bancaire et financier connaît depuis quelques années une véritable révolution, sans répit: déréglementation, décloisonnement des activités, désintermédiation et récemment la crise financière internationale. Cette vague de changements s'est accompagnée d'une intensification de la compétition entre différents acteurs de la branche financière notamment l'activité bancaire.

Ainsi, le secteur des activités bancaires, qui est instable et confronté à une concurrence constamment renouvelée, est appelé au perfectionnement des outils de gestion et de management, essentiellement axés sur une exigence de croissance, de rentabilité et de performance.

Etant dans l'obligation de s'adapter à toutes ses mutations économiques, l'Algérie est amenée à revoir et à s'interroger sur la performance de son système bancaire et financier. En effet, l'existence d'un système bancaire et financier performant, sain, solide et dynamique constitue un facteur fondamental à la réussite de toute politique de progrès et de prospérité d'une nation.

Les banques algériennes se trouvent, donc, devant une obligation de performance et de résultat. A cet effet, elles doivent se doter des meilleures outils pour piloter l'activité et mesurer la performance de leurs réseaux d'agences vue que l'agence constitue l'unité de base d'exploitation bancaire.

Il est important de juger individuellement l'activité de chaque agence, afin de mieux apprécier le niveau d'atteinte des objectifs de performance par chacune d'elle.

Partant de ces informations, nous avons jugé nécessaire de mettre en place une méthodologie objective de classification des agences, capable de nous renseigner sur le niveau de rentabilité de chaque groupe d'agences, sur les objectifs de performances atteints par chacun de ces derniers et enfin de connaître leurs contributions dans la performance globale de la banque.

Dans ce sens, nous allons œuvrer pour répondre à la problématique suivante :

## **"Comment peut-on classier les agences du réseau d'exploitation du Crédit Populaire D'Algérie suivant le niveau de leurs performances par l'application des méthodes de l'analyse des donnée (ADD) ?"**

A cet effet, nous nous appuyerons sur les outils de l'Analyse des Données, à savoir, l'Analyse en Composante Principale (ACP) et la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). L'analyse a été réalisé à l'aide du logiciel XLSTAT Pro 2010.

### **1. Présentation du Réseau d'agences bancaires du « CPA » :**

Notre étude portera sur la classification du réseau d'agences du Crédit Populaire d'Algérie. Il s'agit d'un réseau implanté sur la totalité du territoire national et qui, au 31/12/2009, était constitué de 140 agences bancaires dont 7 sont des agences nouvellement ouvertes.

#### **1.1 Relations hiérarchiques :**

L'agence est dirigée par un Directeur nommé par le Président Directeur Général sur proposition du Directeur du Groupe d'Exploitation(D.G.E) et après avis du Directeur du Réseau d'Exploitation(D.R.E), de la Direction des Ressources Humaines(D.R.H) et de la Direction de l'Inspection Générale(D.I.G).

Chaque agence du réseau est rattachée hiérarchiquement au Groupe d'Exploitation(G.E) de sa circonscription géographique à laquelle elle doit rendre compte.

Le CPA dispose d'un nombre de quinze(15) Groupes d'Exploitation. Par conséquent, chaque agence commerciale entretient des relations fonctionnelles avec les agences de son Groupe d'Exploitation et avec l'ensemble des structures de la banque mais elle entretient également des relations externes avec l'environnement, notamment : les confrères, les autorités locales, l'administration locale et autres.

#### **1.2. Les Missions d'une agence CPA :**

*« L'agence est la structure de base de la banque et constitue son premier centre de production. Les missions fondamentales, qui lui sont dévolues en conformité avec les règlements régissant l'activité bancaire, visent :*

- *Le développement de son fonds de commerce par l'amélioration de la part de marché de la Banque dans la région et le lieu d'implantation de l'agence ;*

- *La contribution à l'amélioration des performances économiques de la Banque en termes de résultat et de qualité de gestion »<sup>1</sup>.*

En se référant à la définition donnée ci-dessus ainsi qu'au contenu de la lettre commune N°03-2000, chaque responsable d'agence est principalement chargé soit directement, soit par l'intermédiaire de ses différents services de :

- L'exécution des opérations ordonnées par sa clientèle en respectant les procédures comptables en vigueur ;
- L'animation, la coordination, le suivi et le contrôle de l'activité ;
- La connaissance de son environnement économique de proximité et de veiller à la croissance de sa part de marché ;
- L'élaboration et la négociation de sa gestion du budget une fois notifié ;
- L'utilisation rationnelle des moyens humains, matériels et financiers mis à la disposition de l'agence.

### **1.3. Les fonctions d'une agence CPA:**

Les agences du réseau CPA sont organisées en six(06) principales fonctions suivant leur ordre de classement comme suit :

- La caisse ;
- Le crédit ;
- Le commerce extérieur;
- L'administratif ;
- Le contrôle ;
- L'animation commerciale.

### **1.4. Classification des agences du CPA<sup>2</sup> :**

En fonction de leur localisation géographique, les agences du CPA, font l'objet d'une classification en trois(03) catégories :

- Les agences de catégorie « A » ou première catégorie sont les agences sises au chef lieu de Wilaya ;
- Les agences de catégorie « B » ou deuxième catégorie sont les agences sises au chef lieu de Daïra;
- Les agences de catégorie « C » ou troisième catégorie sont les agences sises au chef lieu de commune ;

---

<sup>1</sup> Lettre commune N° 03-2003 du 30/07/2003, fixant les missions, fonctions et organisation des agences, p.3.

<sup>2</sup> Organigrammes des différentes catégories d'agences (ils ne sont pas présentés dans cet article).

## **2. Intérêt de la classification des agences et Critique de la méthode de classification utilisée**

Le but de la classification des agences est de pouvoir former des groupes homogènes en matière d'atteinte des objectifs de performance, et aussi pouvoir les départager selon leur niveau de rentabilité afin de faciliter toutes les analyses concernant ces centres de profit.

En effet, une fois une classification objective en main, le contrôleur de gestion pourrait établir des projections fondées sur les activités des agences d'exploitation sur les années à venir. Ainsi, on pourrait :

- Maintenir les agences les plus performantes à leurs niveaux et les pousser à concurrencer les pratiques des meilleures agences des banques (publiques ou privées) qui constituent l'environnement bancaire algérien (benchmarking externe).
- Encourager les agences équilibrées afin qu'elles puissent atteindre des niveaux de rentabilité plus importants et, de ce fait, améliorer leurs performances.
- Enfin, la classification permet de détecter les agences déficitaires, analyser les causes de ces déficits afin d'y remédier. Le contrôleur de gestion propose alors des solutions qu'il juge utiles et adéquates pour chaque agence, telles que : la délocalisation de l'agence, le renforcement en moyens humains et matériels, révision du système de délégation des pouvoirs ou, dans les cas extrêmes, proposer la fermeture de l'agence.

Par conséquent, la méthode de classification adoptée au CPA qui se base sur des données purement géographiques est loin d'apporter les renseignements nécessaires à leur analyse. En effet, les groupes constitués sont hétérogènes et, de ce fait, certaines agences sont lésées tandis que d'autres sont au contraire surclassées.

Nous pouvons dire, donc, que cette classification est arbitraire et dépassée et c'est dans ce sens que nous avons décidé d'axer notre travail afin d'apporter une méthode alternative à celle en place

## **3. Présentation des méthodes de l'analyse de données**

Après avoir souligné les limites de la méthode par laquelle les agences du CPA sont classifiées, nous proposons certains outils de l'Analyse des Données, qui nous permettront d'obtenir une autre approche de classification.

Il s'agit de regrouper les agences d'exploitations du CPA en groupes homogènes selon des critères financiers et non financiers.

Pour ce faire, nous déroulerons une Analyse en Composante Principale (ACP) pour visualiser la dispersion des agences, et nous construirons une hiérarchie sur les agences par l'algorithme de Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). La coupure adéquate de cette hiérarchie nous fournira des classes d'agences à comportements homogènes selon les critères choisis.

Ces techniques nous permettront de former des catégories d'agences et d'analyser chaque groupe par son environnement en nous basant sur certains critères qualitatifs pour affiner l'étude.

### 1.1. L'Analyse en Composante Principale (ACP) :

L'ACP a pour objet de résumer de grands ensembles de données quantitatives. Ces données sont rangées dans un tableau comportant un grand nombre d'individus et/ ou un grand nombre de variables et la simple lecture de ce tableau ne permet pas de saisir l'ensemble des informations qu'il contient. Cette méthode permet de :

- Visualiser et analyser rapidement les corrélations entre les  $p$  variables ;
- Visualiser et analyser les  $n$  observations par les  $p$  variables sur un graphique à deux ou trois dimensions ;
- Construire un ensemble de  $k$  facteurs non corrélés ( $k \leq p$ ) qui peuvent être réalisés par d'autres méthodes (dans notre cas, les résultats de l'ACP seront utilisés par la CAH).

Les critères qui permettent d'obtenir les composantes principales sont : le tableau des données, le point moyen ou centre de gravité, l'espace des individus, l'inertie, l'espace des variables, la matrice de variance-covariance, les composantes principales et les valeurs propres.

### 3.2. La Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) :

La Classification Ascendante Hiérarchique est une méthode qui consiste à « fournir un ensemble de partitions de  $E$  en classes de moins en moins fines obtenues par regroupement successifs de parties. Une classification hiérarchique se représente par un dendrogramme ou arbre de classification »<sup>3</sup>.

La classification est hiérarchique car les classes sont emboîtées ; chaque classe nouvelle est obtenue en regroupant deux classes de l'étape précédente.

---

<sup>3</sup> SAPORTA Gilbert, « PROBABILITES, ANALYSES DES DONNEES ET STATISTIQUE », Editions TECHNIP, Paris, 1990, p.251.

Ainsi, les méthodes de partitionnement se proposent de déterminer la meilleure partition possible des individus en un ensemble fixé de classes, tout en respectant un principe fondamental à toute classification, à savoir :

- Maximiser la variance interclasse ;
- Minimiser la variance intra-classe.

Afin d'appliquer ces méthodes théoriques à notre problème, on a utilisé un logiciel statistique nommé « *XL STAT Pro 2010* », qui va nous permettre d'interpréter les fonctionnalités de ces méthodes en un langage informatique.

#### 4. Application de l'Analyse des Données (ADD) :

##### • Présentation de la base de données :

Notre base de données est constituée de 129 agences suivies durant trois exercices 2009, 2010 et 2011. L'analyse est faite en fonction de 11 variables choisies ci-dessous. La matrice de données est donc sous forme de n lignes et colonnes (129\*11).

##### • Les variables choisies (tableau 1):

L'étape du choix des variables est l'étape la plus importante de notre travail sur la classification des agences. En effet, les variables doivent répondre à la préoccupation suivante : « Quels sont les critères pertinents de regroupements des agences selon leurs performances ? ».

*Tableau 1 : liste des variables retenues*

Famille de variables	Nom variable	Rôle variable
Les variables de productivité	- Ress - Empl - Nbre doss - Cpte - Ops - Effic.	- le volume des ressources - le volume des emplois ; - le nombre de dossiers crédits reçus - le nombre de comptes ouverts de chaque agence - le nombre d'opérations effectuées - l'effectif de chaque agence
Les variables de rentabilité	- IMP - CA - PNB - FG - R N	- les impayés - le Chiffre d'Affaire - le Produit Net Bancaire, - les Frais Généraux - le Résultat Net

*Source : élaboré par les chercheurs*

A cet effet, nous avons retenu deux familles de variables qui définissent les performances atteintes, à savoir : les variables de productivité et les variables de rentabilité.

Notre étude sera affinée par une appréciation des résultats obtenus selon des critères qualitatifs. Nous avons retenu :

- La superficie de l'agence,
- Son agencement,
- Ses caractéristiques régionales (nord, sud ou hauts plateaux)
- Ses caractéristiques socio-économiques (zone commerciale ou résidente),
- Ses caractéristiques sociogéographiques.

#### 4.1. Application de l'Analyse en Composante Principale (ACP) <sup>4</sup> :

Après avoir déterminé les 129 agences, nous allons procéder à une représentation des agences par l'Analyse en Composante Principale selon les variables précédemment choisies pour parvenir, par la suite, grâce à une Classification Ascendante Hiérarchique, à des groupes homogènes susceptibles d'une interprétation et une analyse exhaustive de la performance.

##### 4.1.1. Etude de la matrice des corrélations :

Le tableau 2 ci-après représente la matrice de corrélation entre les variables qui est un résultat très intéressant à étudier vu qu'il nous permet d'avoir une vision plus complète des données et des interrelations entre les variables.

*Tableau 2 : Matrice des corrélations entre les variables.*

Variables	RESS	EMPL	EFFC	OPS	CPTÉ	Nbr doss	CA	PNB	FG	RN	IMP
RESS	1	0,67	0,61	0,54	0,48	-0,09	0,79	0,73	0,73	0,76	0,55
EMPL	0,67	1	0,61	0,51	0,41	-0,004	0,76	0,73	0,72	0,63	0,68
EFFC	0,61	0,61	1	0,85	0,73	0,23	0,58	0,53	0,86	0,44	0,55
OPS	0,54	0,51	0,85	1	0,77	0,30	0,51	0,46	0,73	0,73	0,45
CPTÉ	0,48	0,41	0,73	0,77	1	0,19	0,41	0,36	0,56	0,25	0,49
Nbr doss	-0,09	-0,04	0,23	0,30	0,19	1	-0,06	-0,05	0,10	-0,13	0,001
CA	0,79	0,76	0,58	0,51	0,41	-0,06	1	0,98	0,84	0,83	0,59
PNB	0,73	0,73	0,53	0,46	0,36	-0,05	0,98	1	0,80	0,82	0,53
FG	0,73	0,72	0,86	0,73	0,56	0,10	0,84	0,80	1	0,65	0,64
RN	0,76	0,63	0,44	0,37	0,25	-0,13	0,83	0,82	0,56	1	0,57
IMP	0,55	0,68	0,55	0,45	0,49	0,001	0,59	0,53	0,64	0,57	1

*Source : résultat de l'analyse avec XL STAT*

<sup>4</sup> L'analyse est réalisée à l'aide du logiciel statistique *XL STAT Pro 2010*.



Les résultats de la matrice de corrélation ci-dessus, nous font ressortir les remarques suivantes:

- La plupart des variables sont corrélées positivement entre elles. Donc, la première composante principale définit un « **facteur taille** ». Autrement dit, les variables étudiées varient dans le même sens au sein des agences. Et vu l'existence du « facteur taille », les agences peuvent être ordonnées des plus petites aux plus grandes dans la première analyse ;
- Nous remarquons également une faible corrélation négative entre la variable « nombre de dossiers crédit reçus » et la variable emploi, ce qui signifie qu'elles ne varient pas dans le même sens. Cela peut être dû à<sup>5</sup> :
  - Une lenteur dans le traitement des dossiers de crédit ;
  - Des décaissements tardifs des crédits accordés ;
  - Ou bien, des autorisations sans mobilisation de fonds de la part du client.
- Le Nombre de dossiers crédits est également faiblement corrélé négativement avec la variable effectif. Cela est peut être dû à un manque d'effectifs qui pourrait donc être corrigé par un renforcement des effectifs des agences concernées.
- Le Résultat Net (RN) est fortement corrélé positivement avec le PNB, le CA, les ressources et les emplois. nous pouvons dire que le R N est meilleur si le coefficient de corrélation du CA, du PNB, des ressources et des emplois est élevé (fort).

#### 4.1.2. Valeurs propres de la matrice de corrélation :

D'après le tableau ci-dessous, nous remarquons que la 1<sup>ère</sup> valeur propre ;  $\lambda=6,69$  représente 60,84% de l'inertie totale. Cela signifie que le 1<sup>er</sup> axe factoriel F1, à lui seul, nous renseigne sur 60,84% de l'information.

*Tableau 3 : Valeurs propres de la matrice de corrélation*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Valeur propre	6,69	1,70	0,77	0,58	0,35	0,29	0,25	0,19	0,13	0,05	0,01
Variabilité(%)	60,84	15,44	7,02	5,24	3,21	2,59	2,26	1,73	1,13	0,43	0,09
Cumulé %	60,84	76,29	83,31	88,55	91,76	94,36	96,63	98,35	99,48	99,91	100

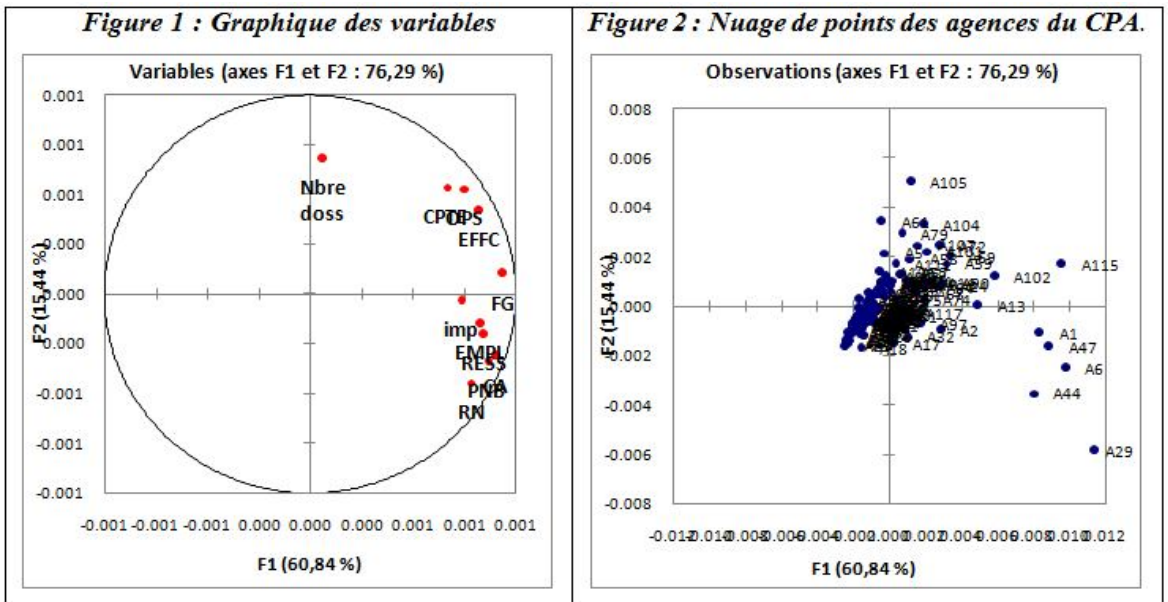
. Source : résultat de l'analyse avec XL STAT

<sup>5</sup> SAPORTA GILBERT, « PROBABILITE, ANALYSE DES DONNEES ET STATISTIQUES », Edition TECHNIP, Paris, 1990, p.175.

### 4.1.3. Interprétation du plan de projection :

Le pourcentage (%) de variabilité (inertie) cumulé représenté sur les deux premiers axes (figure 1) est particulièrement élevé puisqu'il représente **76,29%** de la variabilité totale, ce qui nous donne une bonne qualité de représentation sur le premier plan factoriel (axe F1 et F2). Par conséquent, l'introduction du troisième axe factoriel n'est pas nécessaire.

En effet, pour avoir une meilleure interprétation des graphiques, on choisit le plan factoriel dont le pourcentage de variabilité représenté sur ce plan, qui est le plus élevé et le plus significatif possible.



Source : résultats de l'analyse avec XL STAT

#### • Interprétation des axes factoriels :

La signification des axes retenus est donnée par le cercle de corrélation (figure 1). Le 1<sup>er</sup> axe explique 60,84% de l'information totale. Toutes les variables se trouvent du côté droit de l'axe F1. En effet, le 1er axe factoriel est lié positivement à toutes les variables, donc les agences seront rangées sur l'axe F1 des plus petites aux plus grandes. On l'interprétera alors comme un « **facteur taille** ».

Il s'agira donc, au deuxième axe, de différencier les agences de « taille » semblable.

Le 2<sup>ème</sup> axe factoriel F2 est essentiellement lié positivement au nombre de dossiers crédit et il est également positivement lié avec les FG, l'effectif, les opérations et enfin les comptes (elles se situent en haut) mais négativement lié

avec le reste des variables à savoir : les ressources, les emplois, le CA, le PNB, les impayés et finalement le R Net (elles se situent en bas).

Cet axe oppose, donc, la distribution de crédit, les ressources, le CA, le PNB et le RN aux autres variables.

Plus l'agence se projette du côté droit du plan, plus elle est performante. Donc, on peut interpréter l'axe F2 comme un axe de « **Performance** ».

#### 4.1.4. Nuage de points associé aux agences :

Dans un espace de concurrence interne bancaire; chaque agence considérée comme un point dans cet espace, a des caractéristiques concernant les variables de performance. A ce titre, on associe à toutes les agences le nuage de point ci-dessus (figure 2).

Après interprétation du premier plan factoriel, on a conclu que le premier axe F1 représente un facteur taille ; par conséquent, les agences sont organisées le long de cet axe des plus petites aux plus grandes.

Pour le deuxième axe F2, il classe les agences selon leurs performances atteintes. Donc, les agences s'organisent le long de cet axe des plus performantes aux moins performantes.

Nous avons déroulé une Analyse en composante Principale au tableau de données dont nous disposons, mais les résultats, aux quels nous avons abouti ne nous permettent pas de détecter les agences les plus performantes, des moins performantes. Pour cela, une analyse supplémentaire doit être effectuée. Pour notre cas, nous effectuerons une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH).

En effet, l'Analyse en Composante Principale est souvent utilisée avant une Classification Ascendante Hiérarchique car elle permet d'identifier la structure de la population et de décrire les proximités entre les individus, alors que la CAH se propose de déterminer la meilleure partition possible des individus en un nombre fixe de groupes (classes) homogènes.

#### 4.2. Application de la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) <sup>6</sup> :

Les résultats de la CAH font apparaître trois (03) groupes distincts sur notre nuage de points. Elle nous fait ressortir un groupe de huit (08) agences très performantes, ce qui représente 6% du réseau du CPA. (Le groupe d'agences le plus performant du réseau CPA).

Ces agences jouissent d'un environnement extérieur très favorable à l'atteinte de tels résultats, car elles disposent d'une grande superficie, d'un agencement approprié, elles se situent toutes au nord du pays dans des zones urbaines et commerciales ( tableau 4 ci dessous).

<sup>6</sup> L'analyse est réalisée à l'aide du logiciel statistique *XL STAT Pro 2010*.

Ces agences sont caractérisées par une grande taille, une rentabilité très importante et une forte performance.

- L'agence A29 a un niveau d'activité important et dégage un CA, un PNB et un Résultat Net très élevés tout en maîtrisant le niveau des frais généraux.
- L'agence A1 est l'agence barycentre de ce groupe. Elle présente un bon niveau d'activité (ressources et emplois). En effet, le niveau des emplois est conséquent sans avoir un nombre important de dossiers, ce qui nous renseigne sur la bonne qualité de son portefeuille. En même temps, cette agence réalise de bons résultats avec un effectif restreint et des frais généraux modérés.

C'est ce groupe qui est responsable de la concentration des autres agences autour du centre de gravité. Donc, il serait injuste de les comparer avec les agences qui ne présenteraient pas les mêmes caractéristiques qualitatives.

Par conséquent, nous allons procéder à une étude qui va porter sur les 121 agences restantes afin de déterminer une répartition qui nous renseignerait avec exactitude sur la situation réelle de celles-ci.

**Tableau 4 :** Caractéristiques qualitatives des agences 1ères catégorie.

Agences	Superficie	Agencement	Caract Région	Caract socio econ	Caract socio géog
A29	2	1	1	1	1
A44	1	1	1	2	1
A6	1	1	1	1	1
A47	1	1	1	1	1
A1	1	1	1	1	1
A13	1	1	1	1	1
A102	1	1	1	1	1
A115	1	1	1	1	1

*Source : établi par les chercheurs*

#### 4.3. Etude complémentaire :

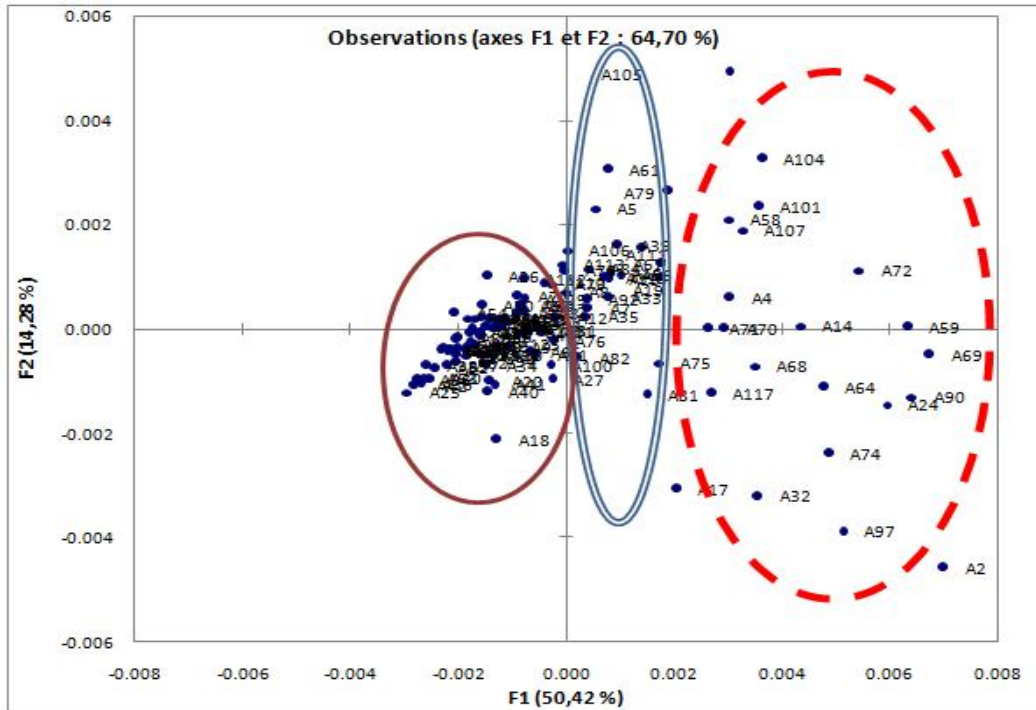
- **Application de l'ACP sur le groupe des 121 agences :**

L'ACP sera effectué sur cent vingt et une (121) agences en fonction de 11 variables (Emplois, Ressources, PNB, CA, .....). Ainsi, la matrice des données se présente de la manière suivante : 121 lignes\*11 colonnes.

- **Application de la CAH sur le groupe des 121 agences :**

La CAH fait apparaître trois (03) groupes d'agences distincts, tels que représentés sur la figure suivante :

Figure 3: performance des agences du CPA



Source : résultats de l'analyse avec XL STAT

### 4.3.1. Analyse des groupes d'agence :

#### a) Les agences de 1<sup>ère</sup> catégorie ( cercle rouge) :

Ce groupe comprend les 22 agences que la CAH a réunies dans la 1<sup>ère</sup> classe, en plus des 8 agences citées plus haut.

La 1<sup>ère</sup> classe représente 23% de l'ensemble des agences du réseau d'exploitation du CPA. On trouve dans cette catégorie des agences de toutes les régions ; la plupart se situent au nord, mais il ya également des agences des hauts plateaux (A69, A72) et une agence du sud, la A71.

Ces agences se distinguent par leur rentabilité importante et leur performance considérable.

- L'agence A2 a un bon niveau d'activité, un CA, un PNB et Résultat Net importants. C'est la plus performante du groupe des 22 agences . C'est une agence d'une superficie moyenne et un agencement acceptable, qui réalise une rentabilité conséquente avec un effectif restreint et des frais modérés.

- L'agence **A97** est également une agence performante. Celle-ci se situe dans la région des hauts-plateaux.

Nous pouvons dire que ces agences constituent des agences **benchmark<sup>7</sup> interne** des agences bancaires du réseau d'exploitation du CPA, car elles représentent les meilleures pratiques internes du réseau.

**b) Les agences de 2<sup>ème</sup> catégorie ( cercle vert) :**

L'ensemble des agences de 2<sup>ème</sup> catégorie regroupe les agences équilibrées en matière de performance. Il représente 27% des agences du réseau d'exploitation du CPA.

Ce sont des agences qui se trouvent pratiquement toutes du coté positif de l'axe F1. On peut dire que ce sont des agences de taille moyenne. Quant à leur dispersion par rapport au 2<sup>ème</sup> axe factoriel F2, on peut dire que leur niveau de rentabilité et de performance est moyen (équilibré).

**c) Les agences de 3<sup>ème</sup> catégorie (cercle violet) :**

Ce groupe d'agences représente la moitié des agences du CPA (50%). Cette catégorie est caractérisée par son homogénéité c'est-à-dire que la dispersion des agences est proche, puisqu'elles ont des comportements similaires des variables. Elles se situent au centre du nuage.

Les agences de cette catégorie se caractérisent par une rentabilité et une performance moins importante par rapport aux agences des autres catégories. Certaines agences arrivent à générer un résultat tandis que d'autres peinent à suivre la cadence des autres agences.

**4.3.2. Les caractéristiques de chaque catégorie :**

Nous constatons que 17 agences sont restées dans la 1<sup>ère</sup> catégorie pour les trois années. De même qu'il ya eu celles qui ont évolué, passant :

- De la 2<sup>ème</sup> à la 1<sup>ère</sup> catégorie (A4, A72, A101,...) ;
- De la 3<sup>ème</sup> à la 2<sup>ème</sup> catégorie (A82, A100,...) ;
- Et même, de la 3<sup>ème</sup> (en 2008,2009) à la 1<sup>ère</sup> catégorie(en 2010) à l'image de A17.

Mais en parallèle, nous remarquons qu'il ya des agences qui régressent à travers les années, passant :

---

<sup>7</sup> Voir Définition dans ROUACH. M & NAULLEAU G, « Le Contrôle de Gestion Bancaire et direction financière », 5ème édition, Revue banque édition, Paris, 2009, p.344.

- De la 2<sup>ème</sup> à la 3<sup>ème</sup> catégorie (A10, A43,...) ;
- De la 1<sup>ère</sup> à la 2<sup>ème</sup> catégorie (A27, A39,...).

Les agences du CPA doivent donc faire l'objet d'une attention particulière afin d'éviter de telles régressions.

Nous allons à présent analyser les caractéristiques de chaque variable au sein de chaque catégorie. (Voir tableau ci-après).

*Tableau 5 : récapitulatif des caractéristiques de chaque catégorie.*

	Ress	Empl	Effc	Ops	Cpte	Nbre doss	CA	PNB	FG	RN	Imp
1 <sup>ère</sup> catégorie	60,62%	76,52%	35,73%	38,96%	35,75%	22,63%	81,54%	91,27%	40,41%	101,17%	73,77%
2 <sup>ème</sup> catégorie	23,23%	14,07%	31,60%	31,81%	31,21%	44,46%	11,96%	5,84%	27,54%	2,57%	17,77%
3 <sup>ème</sup> catégorie	16,14%	9,40%	32,68%	29,22%	33,03%	32,90%	6,94%	2,88%	32,03%	-3,57%	8,46%
Totaux	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Source : élaboré par les chercheurs*

Nous remarquons d'après le tableau que 60.62% du volume des ressources et 76.52% du volume des emplois sont détenus par seulement 23% des agences d'exploitation du CPA.

C'est dire le poids et l'importance des 30 agences de première catégorie. Toute la rentabilité de la banque a été réalisée par les agences de première catégorie. En effet, le PNB de ce groupe représente 91.27% du PNB de la banque. Quant à son Résultat, il est de 101.17%. Celui des agences de troisième catégorie est de (-3.75%), nous constatons, donc, que le déficit en matière de résultat des agences de troisième catégorie est compensée par le premier groupe et ce malgré que c'est le groupe le plus minime en nombre d'agences.

## **5 Etude comparative entre la classification initiale des agences (avant étude) et la classification après application de l'ACP et de la CAH :**

Du tableau, ci-dessous, nous remarquons qu'avant l'application de notre méthode de classification, le nombre d'agences de première et de deuxième catégorie est beaucoup plus important par rapport à celui des agences de troisième catégorie. Ceci témoigne du fait que le CPA, localise ses agences au chef lieu de wilaya et de daïra plutôt que dans les communes.

**Tableau 6 : Tableau comparatif de la classification des agences**

	Classification initiale	Classification après l'étude
Agences de 1 <sup>ère</sup> catégorie	56	30
Agences de 2 <sup>ème</sup> catégorie	51	36
Agences de 3 <sup>ème</sup> catégorie	22	63
Total:	129	129

. Source : élaboré par les chercheurs

Nous constatons un écart très important entre la classification initiale et celle après application des méthodes de l'analyse des données. 30 agences se positionnent en première catégorie contre 56 initialement. En effet, 26 agences de 1ère catégorie se sont déclassées :

- 22 agences sont passées en 2<sup>ème</sup> catégorie : A8, A16, A19,...
- 10 sont passées en 3<sup>ème</sup> catégorie : A10, A22, A60,...

En même temps, nous trouvons cinq agences de deuxième catégorie qui ont gagné la 1<sup>ère</sup> à savoir : A17, A24, A29, A97 et la A117.

En effet, beaucoup d'agences de 2<sup>ème</sup> catégorie se sont déclassées et sont tombées en 3<sup>ème</sup> catégorie, à l'image de A9, A28,.... A l'inverse les agences comme la A18, A100, A122,.... sont passées de la 3<sup>ème</sup> à la 2<sup>ème</sup> catégorie.

Nous pouvons dire d'après tous ces mouvements de classes, que la classification traditionnelle a montré ses limites et doit être remplacée par une classification plus objective, qui renseigne sur la réalité des performances des agences bancaires.

### **Conclusion :**

La classification des agences bancaires n'a jamais suscité d'intérêt au niveau des banques publiques. En effet, elles appliquent une méthode de classification basée sur la localisation géographique des agences.

Nous rappelons donc la nécessité pour la banque de disposer de systèmes de mesure des performances de ses agences ; ces systèmes présentent un aspect primordial lui permettant de s'auto-évaluer en vue d'améliorer ses performances.

Enfin, nous pouvons suggérer d'appliquer les méthodes de l'Analyse des Données, en l'occurrence l'ACP et la CAH pour la classification des agences du réseau d'exploitation du CPA et pas seulement. En effet, ces méthodes peuvent être appliquées par toutes les banques algériennes, car c'est des méthodes simples, nécessitant, certes une certaine maîtrise de leur utilisateur. Mais leur application



ne formule aucune exigence en matière de données, ni aucune hypothèse qui ne puisse être réalisée.

Au terme de ce chapitre, la performance de chaque agence est mise en exergue. Une fois que nous avons lié les comportements des agences sur différentes variables grâce à l'ACP et la CAH, nous sommes parvenus à faire des regroupements des agences aux comportements similaires permettant d'apprécier le niveau de performance dans chaque groupe.

Grâce à l'étude des agences du réseau du CPA, nous avons constitué trois catégories d'agences :

- ✓ Les agences de 1<sup>ère</sup> catégorie (agences performantes) qu'il faudrait maintenir et encourager ;
- ✓ Les agences de 2<sup>ème</sup> catégorie (agences équilibrées) qu'il faudrait maintenir et encourager d'avantage ;
- ✓ Et enfin, les agences de 3<sup>ème</sup> catégorie (agences moins performantes, déficitaires) qui enregistrent des faiblesses auxquelles il faudrait remédier rapidement.

Cette étude nous a permis d'établir le benchmarking et les meilleures pratiques en matière de rentabilité et de performance. Cependant, afin d'optimiser le réseau bancaire, il est indispensable de mener cette analyse de performance compte tenu des objectifs stratégiques d'exploitation de la banque, et un référentiel de concurrence externe permettant de faire un meilleur benchmarking.

### **Bibliographie :**

#### **Ouvrages:**

1. AGABON M, AMOUSSOUGA F.G, « *Les facteurs de performance de l'entreprise* », Actualité Scientifique, France, 1995.
2. DE COUSSERGUES S, « *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie* », Ed. DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005.
3. ERRERA J-M, JIMINEZ C, « *Pilotage Bancaire et Contrôle Interne* », Ed. ESKA, Paris, 1999.
4. GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », Ed. MONTCHRESTIEN, Paris, 2002.
5. LORINO PHILIPPE, « *Méthodes et Pratiques de la Performance* », Les Editions d'Organisation, Paris, 1998.
6. SAPORTA GILBERT, « *Probabilité, Analyse Des Données et Statistique* », Ed. TECHNIP, Paris, 1990.

#### **Articles :**

1. MAISONNEUVE J-H, MORIN J-Y, « *Management de l'Agence Bancaire* », Revue Banque Edition, Paris, 2003.

2. ROUACH M. & NAULLEAU G., « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière », 5<sup>ème</sup> édition, Revue Banque Edition, Paris, 2009,
3. ROUACH M., NAULLEAU G., « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », 4<sup>ème</sup> édition, Revue Banque Edition, Paris, 2006,

**Documents internes à la banque :**

1. Annexe lettre commune N° 03/93.
2. Lettre commune N° 03-2003 du 30/07/2003, fixant les missions, fonctions et organisation des agences.
3. Rapport Annuel du Crédit Populaire d'Algérie de l'année 2010.

**Textes règlementaires :**

1. L'Ordonnance 03-11 du 26 Aout 2003 relative à la Monnaie et au Crédit (OMC).
2. Règlement 02-03 du 14 Novembre 2002 portant sur le Contrôle Interne des banques et des établissements financiers

**Sites Internet :**

- <http://www.bank-of-algeria.dz>
- <http://www.revue-banque.fr>
- <http://www.cpa-bank.dz>.