

## Quelles sont les variables managériales et économiques qui influencent la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA ?

Amon Aniké DEH  
Université Assane Seck de  
Ziguinchor (Sénégal)  
[aa.d6@univ-zig.sn](mailto:aa.d6@univ-zig.sn)

KébaAly GOUDIABY  
Université Assane Seck de  
Ziguinchor (Sénégal)

Mamadou Nouhou DIALLO  
Doctorant en Sciences  
Economiques  
(UCAD)

### Résumé

**Objectif** : cet article vise à étudier les facteurs managériaux et économiques qui impactent la performance opérationnelle des banques de l'union économique et monétaire ouest africain (UEMOA).

**Méthode** : l'approche méthodologique porte sur un panel dynamique avec la méthode des moments généralisés (GMM). Les données proviennent de la base de données de la BCEAO et portent sur un échantillon de 83 banques de l'UEMOA durant la période de 2012 à 2018, soit 581 observations.

**Résultats** : notre étude montre que pour ce qui sont des facteurs managériaux, la taille et le poids du risque de crédit impactent négativement la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA au moment où la surface financière et l'âge de la banque impactent positivement cette performance. Pour ce qui sont des facteurs économiques, on constate que le taux de croissance du PIB et le rendement de l'indice BRVMC impactent positivement le rendement des actifs de ces banques; alors que l'impact du taux d'inflation est négatif.

**Originalité / pertinence** : ce travail tire son originalité du fait que nous avons analysé l'influence à la fois des facteurs manageriaux et macro-économiques sur la performance opérationnelle des banques des huit pays de l'UEMOA avec un modèle panel dynamique. Ce travail pourrait être utile dans la prise de décision et la mise en place de stratégie pour les dirigeants des banques, les gestionnaires de portefeuilles, les investisseurs ainsi que la BCEAO.

**Mots Clés** : Performance bancaire, banque, UEMOA, opérationnelle

**Classification JEL** : C23 G21 G32

## What are the managerial and economic variables that influence the operational performance of WAEMU banks?

### Abstract

**Objective** : this paper aims to study the managerial and economic factors that impact the operational performance of banks of the west african economic and monetary union (WAEMU).

**Method** : the methodological approach is based on a dynamic panel with the generalized method of moments (GMM). The data come from the BCEAO database and cover a sample of 83 WAEMU banks during the period from 2012 to 2018, i.e. 581 observations.

**Results** : our study shows that with respect to managerial factors, the size and weight of credit risk negatively impact the operational performance of WAEMU banks, while the financial size and age of the bank positively impact this performance. As for economic factors, we find that the GDP growth rate and the BRVMC index performance have a positive impact on the return on assets of these banks, while the inflation rate has a negative impact.

**Originality / Relevance** : This work draws its originality from the fact that we analyzed the influence of both managerial and macroeconomic factors on the operational performance of banks in the eight. It could be useful in decision-making and strategy implementation for bank executives, portfolio managers, investors and the BCEAO.

**Keywords**: Banking performance, bank, WAEMU, operational

**JEL Classification** : C23 G21 G32

## Introduction

Les banques sont des acteurs incontournables dans l'économie d'un pays. Elles accompagnent la banque centrale dans la gestion de la politique monétaire en assurant une bonne partie de la création monétaire. Cependant, même si sa fonction a beaucoup évolué avec le temps, son rôle principal est d'une part de collecter des fonds des agents à capacité de financement et d'autre part d'allouer ces fonds aux agents en besoin de financement. La gestion optimale de ces fonds est indispensable pour assurer sa performance, mais aussi pour maintenir l'investissement privé à un niveau élevé et éviter une crise financière et/ou économique. Ainsi, les politiques macroprudentielles rentrent dans ce cadre et tentent d'encadrer les dérives des banques commerciales qui peuvent être fatales aux acteurs économiques d'un pays. Les crises survenues dans le passé (crises de change de deuxième et troisième génération en 1990 et 1997 et la crise de subprime en 2008) nous prouvent la nécessité d'accompagner, de surveiller et de diagnostiquer les facteurs internes et externes qui peuvent nuire la performance bancaire. D'ailleurs, Ferrouhi (2018) soutient que la finalité de la banque est de générer une forte rentabilité à travers leurs opérations; et que celle-ci permettra de mesurer leur performance opérationnelle. La performance opérationnelle est mesurée dans plusieurs articles (Antwi et al., 2015); Iqbal, 2001; Dami et Boury, 2017) comme étant le rapport entre le résultat d'exploitation bancaire et les fonds propres bancaires.

Les études sur la performance bancaire sont nombreuses et ont été menées dans des contextes différents et sur des périodes différentes avec des résultats diversifiés. Ce point de vue est embrassé par Athansoglou et al., (2008) qui soutiennent que cette hétérogénéité des résultats s'explique par le fait que les études sont menées dans des pays, des environnements ainsi que des périodes qui diffèrent. Le système bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), connaît une hausse de son réseau bancaire ainsi que son produit net bancaire. En fin 2017, le système bancaire de l'UEMOA était composé de 144 établissements agréés par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), il s'est accru de 6 unités par rapport à 2016. Quant au produit net bancaire, il a augmenté de 9% par rapport à l'exercice 2016 améliorant ainsi la rentabilité des banques de cette union. Plusieurs études ont été menées dans d'autres contextes pour étudier la performance bancaire en tenant compte de plusieurs indicateurs entre autres, la taille (Kasman et al., 2010), la liquidité (Sahyouni et Wang, 2019), la croissance du PIB (Schwaiger et Liebig, 2008). Par ailleurs, si la plupart des études se sont intéressées à certains indicateurs financiers internes de la performance bancaire, d'autres variables économiques peuvent impacter cette rentabilité bancaire. C'est sous ce prétexte que nous avons décidé de mener une étude en combinant les facteurs internes et externes de la performance bancaire. D'où notre question de recherche suivante : Quels sont les facteurs managériaux et économiques qui expliquent la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA ? Autrement dit quels sont les facteurs internes et externes qui influencent le rendement des actifs de ces banques ?

L'objectif général de cet article est de faire ressortir les indicateurs managériaux et économiques qui expliquent la performance des banques de l'UEMOA. En objectifs spécifiques, il s'agira d'effectuer une analyse de l'impact des facteurs managériaux sur la performance bancaire dans la zone UEMOA et une analyse de l'impact des facteurs économiques sur la performance bancaire de ces banques.

Cette étude revêt des intérêts non négligeables. Sur le plan scientifique, elle permettra d'enrichir à la fois théoriquement qu'empiriquement les travaux dans le domaine de la performance bancaire. Elle pourrait contextualiser certains apports dans ce domaine. Au plan économique, cet article pourra être d'une utilité à la fois pour les gestionnaires et les économistes en influençant les décisions des régulateurs, des dirigeants des banques et des sociétés ainsi que des investisseurs nationaux et étrangers dans leur prise de décisions.

Pour bien mener notre étude, nous nous basons sur un modèle de panel plus précisément la méthode des moments généralisés (GMM) en système qui permet d'appréhender toutes les conditions d'orthogonalité qui existent entre la variable endogène et le terme d'erreur. Il ressort de

nos résultats que les variables managériales telles que, la taille et le poids du risque de crédit impactent négativement la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA au moment où la surface financière et l'âge de la banque impactent positivement cette performance. Pour ce qui sont des facteurs économiques, on constate que le taux de croissance du PIB et le rendement de l'indice BRVMC impactent positivement le rendement des actifs de ces banques; alors que l'impact du taux d'inflation est négatif.

La suite de notre travail est articulée comme suit: la première section fait le tour de la revue de littérature sur cette question, la deuxième section présente la méthodologie, la troisième section élabore les résultats et discussions et toutes ces sections se terminent par conclusion.

### **1. Revue de la littérature**

Quels sont les facteurs qui déterminent la performance bancaire? Dans cette section nous présentons les réponses apportées par la littérature théorique et empirique sur cette question.

#### **1.1 Revue de la littérature théorique sur la performance bancaire**

La notion de performance est polysémique et a toujours animé les débats dans la littérature scientifique. Il faut remonter à la théorie des organisations, à l'école des relations humaines sans oublier l'approche stratégique avant d'arriver à l'approche opérationnelle et financière.

Selon la théorie des organisations, la performance est l'atteinte des objectifs à travers la mise en place d'une méthode scientifique basée uniquement sur des critères économiques en faisant abstraction du bien être des travailleurs (Taylor, 1911). Par contre, l'école des relations humaines avec notamment les travaux d'Hawthorne d'Elton Mayo<sup>1</sup> (1927), la pyramide de Maslow (1943)<sup>2</sup> et autres ont une appréhension plus sociale de la performance à travers l'atteinte des objectifs de l'entreprise en tenant compte du bien être du personnel. Quant à la performance stratégique, elle met selon Sogbossi (2010), le point sur l'analyse stratégique, la flexibilité du décideur suite aux changements de l'environnement. Pour ce qui est de l'approche opérationnelle et financière, la performance est la création de valeur pour l'actionnaire. C'est d'ailleurs pour cela que Rocher (1995, p174), résume cette performance opérationnelle et financière à la bonne santé financière de la firme qui peut être appréhendée à travers une bonne assise financière en finançant les emplois à long terme avec des ressources à long terme, être solvable mais également être rentable c'est à dire dégager des résultats par rapport aux moyens mis en œuvres.

#### **1.2 Etudes Empiriques sur la performance bancaire et hypothèses de recherche**

La plupart des études empiriques concernant les déterminants de la performance bancaire consistent à faire des régressions de différentes variables de gestion ou macroéconomiques sur la performance des banques. C'est le cas des travaux de Hanson et Rocha (1986) qui ont étudié les déterminants de la marge bancaire dans 29 pays sur la période allant de 1975 à 1995. Ils trouvent une relation positive entre les impôts et taxes implicites et l'augmentation de la marge bancaire. Par contre, Demirguç-Kunt et Huizinga (1999) ont analysé les déterminants de la rentabilité des banques de 80 pays développés et en développement de 1989 à 1995. Le résultat de leur étude montre que la capitalisation, le ratio de concentration bancaire, l'inflation et le taux débiteur réel impactent positivement la rentabilité bancaire. De plus, leur étude montre que les banques étrangères réalisent de meilleures performances que les banques nationales dans les pays en développement alors que c'est le contraire qui est observé dans les pays développés. Pasiouras et Onjala (2007), ont analysé les facteurs influençant la rentabilité des banques commerciales nationales et étrangères opérant dans les 15 pays de l'union européenne au cours de la période 1995–2001. Les résultats de leur étude indiquent que la rentabilité des banques nationales et étrangères est affectée non seulement par les caractéristiques spécifiques des banques, mais aussi par la structure des marchés financiers et les conditions macroéconomiques. Toutes les variables, à l'exception de la concentration dans le cas des bénéfices des banques nationales, sont significatives bien que leur impact et leur relation avec les bénéfices ne soient pas toujours les mêmes pour les

---

<sup>1</sup> L'expérience Hawthorne, Richard D. James Herbert Franke et Kaul, Les expériences de Hawthorne: Première interprétation statistique, en *American Sociological Review*, vol. 43, n° 5, 1978, pp. 623-643

<sup>2</sup> Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

banques nationales et étrangères. D'autres auteurs ont étudié dans leurs travaux, l'impact de la taille sur la performance bancaire. Il s'agit de Short (1979) qui a travaillé sur un panel de 60 banques commerciales au Canada, en Europe occidentale et au Japon sur la période allant de 1995 à 2006. Il trouve un impact positif entre la taille de la banque et sa performance. Par contre, Kasman et al. (2010), trouvent un effet négatif de la taille sur les marges d'intérêts nettes des nouveaux pays membres de l'UE ainsi que des pays candidats.

Dans le contexte Africain, les études sur les déterminants de la performance bancaire ne sont pas nombreuses. L'étude de Mbatchou et al. (2020) sur un panel de huit banques au Cameroun sur la période allant de 2008 à 2018 et sur les déterminants de la performance financière de ces banques, montre que les variables taille, niveau de fonds propres par rapport au crédit, et l'inflation impactent négativement la performance financière des banques camerounaises. Naifar (2010), a quant à lui travaillé sur les déterminants de la performance des banques dans le contexte tunisien à l'aide de séries chronologiques et de données transversales mises en commun sur la période allant de 1999 à 2007. Il arrive à la conclusion que la gestion des dépenses, la structure de propriété et les prêts bancaires sont les déterminants principaux de la performance des banques en Tunisie, ce qui montre que l'élargissement de l'ouverture des capitaux ainsi que la compression des dépenses de fonctionnement pourraient améliorer la performance bancaire. Antwi et al. (2015), ont travaillé sur les déterminants de la performance bancaire au Ghana avec comme variable endogène la valeur ajoutée économique ainsi que le rendement des capitaux propres. L'échantillon de leur étude portait sur 28 banques avec comme période d'étude 1988 à 2011. Ils ont utilisé l'estimation GMM et obtiennent comme résultat ; la liquidité ainsi que la taille impactent positivement la performance bancaire. Quant aux variables macroéconomiques qu'ils ont utilisé à savoir le taux d'inflation ainsi que le taux de chômage, ils ne trouvent aucun impact de ces variables sur la performance des banques au Ghana.

A travers cette revue empirique non exhaustive, nous formulons les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : La taille de la banque influence négativement sa performance opérationnelle

H2 : La surface financière de la banque influence positivement sa performance opérationnelle

H3 : Le management des frais généraux influence positivement la performance opérationnelle

H4 : Le poids du risque de crédit influence négativement la performance opérationnelle

H5 : La croissance des parts de marché de la banque influence positivement sa performance opérationnelle

H6 : L'âge de la banque influence positivement sa performance opérationnelle

H7 : La croissance du PIB influence positivement la performance opérationnelle de la banque

H8 : La croissance de l'inflation influence négativement la performance opérationnelle de la banque

H9 : La croissance de l'indice boursier influence positivement la performance opérationnelle de la banque

## **2. Données et Méthodologie**

Notre étude porte sur les banques commerciales de l'UEMOA à l'exception des banques qui ont été créées après l'année 2012 ou qui ont fermé avant l'année 2018. Les variables managériales de 83 banques de notre étude ont été extraits des états financiers (Bilan ; hors bilan et compte de résultat) de 2012 à 2018 à travers la base de données de la BCEAO. Pour les variables économiques, elles ont été obtenues à travers les statistiques financières de la BCEAO et du conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers (CREMPF). Notre posture épistémologique est le paradigme positiviste avec une démarche quantitative se basant sur un raisonnement hypothético-déductif.

**Tableau 1 : Répartition nombre de banques pays de l’UEMOA de l’étude**

Pays de l’UEMOA	Nombres de banque
Benin	6
Burkina Faso	11
Côte d’Ivoire	16
Guinée Bissau	3
Mali	11
Niger	9
Sénégal	18
Togo	9

**Source : Calcul des auteurs à partir des données de la BCEAO**

Ce tableau récapitule le nombre de banques qui sont encore en activité dans l’UEMOA sur la période de 2012 à 2018 et qui vont constituer notre base de données.

### **3.1. La variable endogène**

Comme variable de mesure de la performance opérationnelle bancaire (Perf), nous avons choisi le rendement des actifs qui est l’une des variables avec le rendement des fonds propres les plus utilisées pour mesurer la performance bancaire. La performance opérationnelle est mesurée dans plusieurs articles (Antwi et al., 2015; Iqbal, 2001 ; Dami et Boury, 2017) comme étant le rapport entre le résultat d’exploitation bancaire et les fonds propres bancaires.

**Perf : Résultat d’exploitation bancaire / Fonds propres bancaires**

### **3.2. Les variables explicatives**

Pour les variables explicatives, nous distinguons d’une part les variables managériales et d’autre part les variables économiques.

#### **3.2.1. Les variables managériales**

*La taille* qui sera matérialisée par logarithme népérien du total actif pour certains, plus la banque est de grande taille, plus sa performance augmente avec les économies d’échelles. Par contre, pour d’autres, la taille impacte négativement la performance des banques à cause des dépenses de fonctionnement plus élevées. (Short, 1979 ; Kasman et al., 2010).

#### **Tlle : Ln Total Actif de la banque**

*La surface financière*(SF) exprimée par le poids des fonds propres bancaires dans l’actif bancaire, mesure le niveau de capitalisation de la banque. Pour certains auteurs (Berger, 2010; Petey, 2004 et Tartari, 2002), les fonds propres constituent pour la banque un élément crucial de solidité bancaire car étant la barrière entre les pertes et l’épargne des clients de la banque évitant ainsi une situation de défaillance bancaire. Les banques détenant un niveau de fonds propres élevés améliorent leur performance à travers un faible coût lié à l’endettement.

#### **SF : Fonds Propres bancaires / Total Actif de la banque**

*Le management des dépenses d’exploitations décaissables fixes ou management du risque économique*(MANFG) exprimé d’une part par le coefficient net d’exploitation qui est le rapport entre les frais généraux bancaires et le produit net bancaire et d’autre part par le rapport entre les frais généraux bancaires et le total actif. L’augmentation des frais généraux impactent négativement la performance bancaire car compressant le résultat brut d’exploitation bancaire. Ainsi, toute augmentation des dépenses de gestion qui pour la plupart sont des frais fixes impacte négativement la performance de la banque surtout en cas de baisse du produit net bancaire.

#### **MANFG : Frais généraux bancaires / Total Actif de la banque**

*Le poids du risque crédit*(PRC) exprimé le ratio coût du risque / Total actif. Il permet d'analyser le degré de provision constitué pour pertes sur prêts et les créances devenues douteuses. Plus le coût du risque augmente, plus la performance de la banque se détériore et montre un mauvais management du risque de crédit. (Tahir, 2014). Les résultats de Tahir ont décrit la provision pour pertes sur prêts comme un facteur important affectant la rentabilité des banques dans des conditions idéales, une banque bien établie est censée avoir moins de provisions pour pertes sur prêts et une rentabilité plus élevée.

**PRC : Cout du Risque / Total Actif de la banque**

*Le niveau de part de marché*(PM) exprimé par le rapport du total de l'actif de la banque sur le total de l'actif de toutes les banques. Plus la banque augmente ses parts de marché, plus elle améliore sa performance à travers l'augmentation du crédit.

**PM : Total Actif de la banque / Total Actif des banques**

*L'âge* de la banque (AG) exprimé par le nombre d'années d'existence. On suppose que les banques les plus âgées améliorent leur performance à travers leur expérience, leur connaissance du marché ainsi que les liens tissés avec la clientèle. Les résultats de l'étude de Abdulrahman(2016), suggèrent que l'âge aide la banque à apprendre des choses avec le temps. Les banques plus anciennes ont une certaine flexibilité à créer des mesures pour contrer les nouvelles évolutions de la situation du marché, à prendre des parts de marché grâce à leur réputation et à leurs longues expériences.

*AG : âge de la banque*

**3.2.2. Les variables macro-économiques**

*Le taux de croissance du PIB*(TxPIB) qui analyse la croissance économique d'un pays. Beaucoup d'études s'accordent sur l'impact positif de la croissance du PIB sur la performance bancaire car l'augmentation de la croissance économique est susceptible d'entraîner une augmentation des investissements et de la consommation qui favorisent l'augmentation des crédits bancaires et par conséquent l'augmentation des produits bancaires à travers les intérêts sur les crédits accordés (Bikker et Hu, 2002 ; Goddard et al., 2004 et Schwaiger et Liebig, 2008).

**TxPIB = Taux de croissance du PIB**

*L'augmentation imprévue du taux d'inflation*(TxINF) est supposée avoir un impact négatif sur la performance bancaire à travers l'augmentation des coûts due à un ajustement non optimal des taux d'intérêts. Nouaili et al. (2015) trouvent cet impact négatif du taux d'inflation sur la performance des banques tunisiennes. Pour d'autres auteurs par contre, la fluctuation prévisible du taux d'inflation permettrait d'augmenter la performance bancaire à travers un meilleur ajustement des taux d'intérêts en augmentant le profit bancaire.

**TxINF : Taux de croissance de l'inflation**

*L'indice du marché boursier*(IM) de l'UEMOA exprimé par la variation de l'indice impacterait positivement la performance bancaire à travers le lien positif qu'il y'a entre développement des marchés financiers et la croissance économique. Certains auteurs comme Greenwood et Smith (1997) expliquent l'effet positif du taux de croissance de l'indice boursier sur la performance de la banque à travers la réduction du coût de mobilisation de l'épargne grâce au développement et au dynamisme du marché boursier. Cette levée de fonds à coût réduit augmente les investissements productifs. De leur côté, Bencivenga et al. (1997), expliquent l'impact positif du marché boursier sur la performance des banques à travers la forte liquidité du marché boursier qui un élément qui tire la croissance économique.

**IM : Taux de croissance de l'indice composite de la Bourse Régionale de Valeurs Mobilières (BRVMC)**

**Tableau n° 2: Récapitulatif des variables de l'étude**

	Variable	Nature	Description
Perf	Performance bancaire	Managériale	$\frac{\text{Resultat Exploitation}}{\text{Total Actif}}$
TLL	Taille	Managériale	$\ln \text{ Total Actif}$
SF	Surface Financière	Managériale	$\frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Total Actif}}$
MANFG	Management Frais Généraux	Managériale	$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{Produit Net Bancaire}}$
PRC	Poids du Risque de Crédit	Managériale	$\frac{\text{Coût du risque}}{\text{Total Actif}}$
PM	Part de Marché	Managériale	$\frac{\text{Total Actif banque } i}{\text{Total Actif secteur}}$
TxPIB	Taux Croissance PIB	Economique	Variation du PIB
TxINF	Taux Croissance Inflation	Economique	Variation inflation
IM	Taux Croissance Indice BRVMC	Economique	Variation de l'indice

Source : Les auteurs.

### 3.2.3. Le modèle d'analyse

L'estimation de la performance bancaire de 83 banques de l'UEMOA sur la période 2012 à 2018, nécessite la prise en compte de l'effet individuelle mais aussi de l'effet temporel. Ainsi, la présence d'une variable retardée de la performance dans les variables exogènes nous pousse à utiliser un modèle panel dynamique pour analyser le lien entre la performance bancaire et les variables managériales et économiques. La Méthode des Moments Généralisés (GMM) développés pour les modèles dynamiques de panel par Holtz-Eakin et al. (1990), Arellano et Bond (1991) et Arellano et Bover (1995), Blundell et Bond (1998) permet de prendre en compte toutes les conditions d'orthogonalité existant entre la variable endogène et le terme d'erreur. Notre modèle empirique est le suivant :

$$\text{Perf}_{it} = \beta_1 \text{Perf}_{i,t-1} + \beta_2 \text{TLL}_{it} + \beta_3 \text{SF}_{it} + \beta_4 \text{MANFG}_{it} + \beta_5 \text{PRC}_{it} + \beta_6 \text{PM}_{it} + \beta_7 \text{AG}_{it} + \beta_8 \text{TxPIB}_{it} + \beta_9 \text{TxINF}_{it} + \beta_{10} \text{IM}_{it} + \alpha_i + \varepsilon_{it}$$

Avec,  $\text{Perf}_{it}$  : représente la rentabilité des actifs ;  $\text{Perf}_{i,t-1}$  est la rentabilité des actifs de l'année précédente ;  $\text{TLL}_{it}$  est la taille ;  $\text{SF}$  représente la surface financière ;  $\text{MANFG}_{it}$  représente le management des frais généraux ;  $\text{PRC}_{it}$  représente le management du risque de crédit ;  $\text{PM}_{it}$  représente la part de marché ;  $\text{AG}_{it}$  représente l'âge ;  $\text{TxPIB}_{it}$  représente le taux de croissance économique ;  $\text{TxINF}_{it}$  représente le taux d'inflation ;  $\text{IM}_{it}$  représente le rendement de l'indice du marché BRVMC ;  $\alpha_i$  est l'effet individuel ;  $\varepsilon_{it}$  est le terme d'erreur.

## 3. Résultats et Discussions

### 3.1 Résultats

L'analyse des statistiques descriptives (tableau 3) montre une performance moyenne positive (1,3%) des banques de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, et Togo) sur la période 2012 à 2018 ; ce qui prouve une bonne rentabilité bancaire dans la zone. Par contre, la performance la plus faible est enregistrée en Côte d'Ivoire par la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne (CNCE) qui est une banque étatique en 2018 avec une performance de -38,11%. Celle la plus élevée est aussi notée en Côte d'Ivoire avec la banque BBGCI (Bridge Bank Group Côte Ivoire) avec une performance de 61,6%.

**Tableau N° 3 : Statistiques descriptive**

Variable	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Perf	0,013	0,048	-0,381	0,616
TLLE	25,885	1,107	22,585	28,274
SF	0,107	,624	-3,253	13,743
AG	23,485	21,484	0	175
MANFG	0,91	3,908	-35,744	67,174
PM	0,103	0,152	0,001	1,377
TxINF	0,01	0,014	-0,018	0,067
TxPIB	0,06	0,024	-0,017	0,157
AG	23,485	21,484	0	175
IM	0,055	0,218	-0,291	0,393

**Source : Calculs des auteurs à partir de la base de données de la BCEAO.**

L'analyse de la corrélation (tableau 4) révèle que nos différentes variables sont faiblement corrélées. Ainsi, nous observons une corrélation positive entre la performance, la taille et la surface financière. Par contre, cette corrélation est négative entre de managements généraux et la performance. Nous pouvons effectuer nos estimations sans risque de biais de corrélation entre nos différentes variables.

**Tableau 4: Corrélation de nos variables**

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Perf	1,000									
(2) TLLE	0,117*	1,000								
	(0,005)									
(3) SF	0,129*	-0,066	1,000							
	(0,002)	(0,110)								
(4) AG	0,058	0,339*	0,034	1,000						
	(0,160)	(0,000)	(0,419)							
(5)MANFG	-0,110*	-0,151*	0,027	-0,029	1,000					
	(0,008)	(0,000)	(0,516)	(0,493)						
(6) PM	0,014	0,322*	-0,014	0,061	-0,057	1,000				
	(0,739)	(0,000)	(0,731)	(0,142)	(0,172)					
(7) TxINF	0,038	-0,029	0,168*	-0,044	0,007	0,093*	1,000			
	(0,365)	(0,480)	(0,000)	(0,295)	(0,867)	(0,025)				
(8) TxPIB	0,006	0,057	-0,027	0,062	0,003	-0,144*	-0,056	1,000		
	(0,887)	(0,168)	(0,516)	(0,133)	(0,936)	(0,000)	(0,176)			
(9) AG	0,058	0,339*	0,034	1,000*	-0,029	0,061	-0,044	0,062	1,000	
	(0,160)	(0,000)	(0,419)	(0,000)	(0,493)	(0,142)	(0,295)	(0,133)		
(10) IM	0,113*	-0,214*	0,001	-0,086*	0,010	-0,138*	0,067	-0,088*	-0,086*	1,000
	(0,007)	(0,000)	(0,982)	(0,039)	(0,807)	(0,001)	(0,106)	(0,034)	(0,039)	

**Source : Calculs des auteurs à partir des données de la BCEAO.**

Le tableau 5, ressort les principaux résultats de nos estimations. Le test de Sargen et Hensen et la AR2 montrent la validité des instruments. Ainsi, nous pouvons interpréter nos résultats avec une meilleure assurance.

Variable endogène : Performance	MMG en système	MMG en système
Variable retardée de la performance	-0,235** (0,0990)	-0,214** (0,100)
Taille	-0,0112* (0,00564)	-0,00423 (0,00427)
Surface financière	0,0747*** (0,0214)	0,0807*** (0,0182)
Management du risque de crédit	-0,158*** (0,0214)	-0,146*** (0,0220)
Age	0,000348*** (0,000123)	0,000213** (8,44e-05)
Taux d'inflation	-0,185** (0,0766)	-0,149** (0,0676)
Management des frais généraux	0,00158 (0,00105)	0,000539 (0,000828)
Part du marché	0,0120	

**Tableau 5: Estimation de notre modèle**

	(0,00856)	
Taux de croissance économique	0,232** (0,100)	0,175** (0,0817)
Rendement de l'indice BRVMC	0,0222*** (0,00482)	0,0238*** (0,00478)
Constant	0,279* (0,142)	0,106 (0,109)
AR1	0,155	0,238
Sargen ou Hasen	0,586	0,607
AR2	-0,528	-0,311

\*\*\* significativité à 1%, \*\* significativité à 5%, \* significativité à 10%.

**Source: Calculs des auteurs à partir de la base de données**

Dans le tableau 5, nous constatons que quatre variables managériales à savoir la taille, la surface financière, le management du risque crédit et l'âge sont significatifs. Alors que management des frais généraux et la part de marché ne sont pas significatifs. Pour les variables économiques, elles influencent toutes significativement la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA.

### 3.2 Discussions

A travers le tableau 5, nous constatons un impact négatif de la taille sur la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA. Autrement dit, plus les banques sont de grandes tailles, plus leur performance se détériore. Cela est conforme à notre hypothèse 1 et confirme les résultats des travaux de Short (1979) qui trouve le même impact. En effet, les banques de grandes tailles ont des dépenses d'exploitations très élevées telles que les frais généraux qui pour la plupart sont des charges fixes d'exploitation décaissables. Ainsi, toute baisse du produit net bancaire n'entraînant pas une baisse de charges fixes d'exploitation bancaire impacte négativement la marge nette d'exploitation bancaire. Ce qui en définitive impacte la performance opérationnelle de la banque. Notre résultat est conforme est celui de Kasman et al. (2010) et de Mbatchou et al. (2020) qui trouvent également un impact négatif de la taille sur la performance des banques au Cameroun.

Pour la variable surface financière, nous constatons un effet positif et significatif sur la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA. Toute augmentation de 1% du niveau de surface financière de la banque entraîne une augmentation de 7,47% de sa performance opérationnelle. Ce résultat est conforme à notre hypothèse et rejoint les résultats de (Berger, 2010 ; Petey, 2004 et Tartari, 2002). En effet, plus la banque détient un niveau de fonds propres élevé, plus elle présente une certaine garantie et améliore sa performance à travers un faible coût lié à l'endettement. Ce qui a tendance à augmenter la marge d'intérêt bancaire et par conséquent l'augmentation de sa performance.

Pour la variable poids du risque de crédit, on constate un impact significatif négatif sur la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA. Une augmentation de 1% du poids du risque de crédit entraîne une baisse de 15,80% de la performance opérationnelle. En effet un mauvais management du risque de crédit entraîne une augmentation des provisions sur créances douteuses, des créances irrécouvrables, des loyers douteux sur opérations de location simple ainsi que des intérêts sur créances douteuses. Cette augmentation du coût du risque vient compresser la marge nette d'exploitation bancaire et entraîne en définitive une baisse de la performance opérationnelle. Cela est conforme aux résultats de Tahir (2014) qui montrent que l'augmentation des provisions pour pertes sur prêts impactent négativement la rentabilité des banques.

Pour la variable âge, elle influence significativement et positivement sur la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA au seuil de 1%. Toute augmentation au seuil de 1% de cette variable entraîne une augmentation de 0,035% de la performance de la banque. Cela est conforme à notre hypothèse selon laquelle les banques les plus âgées améliorent leur performance opérationnelle à travers l'expérience acquise durant leur année d'existence, leur connaissance du secteur ainsi que la notoriété acquise. Tout cela leur permet d'augmenter leur part de marché, de minimiser le coût du risque et par conséquent augmenter leur performance. Les résultats de l'étude de Abdulrahman (2016) confirment cette hypothèse.

Pour ce qui est des variables macro-économiques à savoir le taux de croissance du PIB, le taux d'inflation ainsi que le rendement de l'indice boursier :

On constate un signe positif et statistiquement significatif du PIB par rapport à cette performance. Ainsi, une augmentation du PIB renseigne la dynamique de l'évolution positive de l'activité économique des entreprises. Ainsi, elles ont réalisé des chiffres d'affaire beaucoup plus importants et ont une meilleure capacité de remboursements de leurs dettes. Par ce procédé, l'activité de la banque de collecte et d'octroi des fonds se développe rapidement ainsi que la performance des rendements bancaires. Par ailleurs, une récession montre la difficulté des entreprises à réaliser des chiffres d'affaire positifs. Elles auront du mal à honorer leurs engagements et les banques accumuleront des actifs toxiques dans leur bilan qui peuvent détériorer leur performance financière.

Pour ce qui est de variable taux d'inflation, nous avons une relation négative et statistiquement significative entre l'inflation et la performance bancaire. En effet, une inflation élevée entraîne des rendements réels plus faibles. Dans la logique des classiques, l'inflation est due à une offre excessive de la monnaie. L'abondance de la monnaie réduit le coût d'emprunt de cette argent et peut entraîner une accumulation des crédits douteux dans le bilan des banques. Les faibles taux d'intérêt et l'accumulation des actifs toxiques amputent la performance des rendements bancaires.

L'indice boursier est aussi positivement et statistiquement significatif. L'indice boursier mesure la capitalisation boursière d'une année donnée rapportée à celle d'une année de référence. La plupart des banques interviennent en bourses soit pour leur propre compte, soit pour un client. Un indice positif nous renseigne de l'évolution favorable du prix des actifs cotés en bourse et donc des rendements plus élevés. Dans cette optique, un indice positif augmente la performance des rendements bancaires. Toutes choses étant égales par ailleurs, un indice à la baisse réduit la performance des rendements bancaires.

## **Conclusion**

En somme notre article portait sur l'étude des facteurs manageriaux et économiques qui expliquent la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA. Elle s'est intéressée à 83 banques de l'UEMOA agréées par la BCEAO et sur période de 2012 à 2018.

La revue de la littérature a montré que les études empiriques dans le même champs d'étude dans le contexte des banques de l'UEMOA ne sont pas nombreuses. Nous avons utilisé un panel dynamique avec la méthode des moments généralisés en système. Nos résultats ont montré que la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA s'expliquerait à la fois par des facteurs internes et macro économiques. Pour ce qui est des facteurs internes, ils sont liés au management et montrent que la taille de la banque ainsi qu'un coût de risque élevé impactent négativement la performance opérationnelle de ces banques. Alors que l'âge de la banque ainsi qu'un niveau de fonds propres élevés impactent positivement la performance de ces banques. Toutefois, on constate que certains facteurs manageriaux n'ont aucun impact sur cette performance. Il s'agit du management des frais généraux ainsi que la part de marché.

Pour les facteurs macroéconomiques, on constate que l'augmentation du taux de croissance du PIB ainsi que du rendement de l'indice BRVMC impactent positivement la performance opérationnelle des banques de l'UEMOA; au moment où le taux d'inflation a un impact négatif.

La connaissance des facteurs managériaux qui expliquent la performance des banques pourrait influencer les décisions des gestionnaires des banques pour améliorer la performance des banques qu'ils dirigent. Elle pourrait influencer également les décisions d'investissement des investisseurs. Cette même étude pourrait être effectuée en intégrant des variables de nature qualitative telles que le degré de motivation des salariés, le profil du dirigeant, la composition du conseil d'administration de la banque entre autres.

### **Bibliographie**

Abdulrahman, F.A., (2016), « An examination of the relationship between size, age, and financial performance in Islamic banks: Evidence from around the world », *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, Vol-12, N°4, Oct-Dec,

Antwi, G.O., Mensah, L., Crabbe, M., Antwi, J., (2015), « Determinants of Bank Performance in Ghana, the Economic Value Added (EVA) Approach », *International Journal of Economics and Finance*; Vol. 7, No. 1; 2015. P 203 – 2015

Arellano, M., & Bond, S. (1991), « Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations », *The review of economic studies*, 58(2), 277-297.

Arellano, M., & Bover, O., (1995), « Another look at the instrumental variable estimation of error-components models » *Journal of econometrics*, 68(1), 29-51.

Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D., (2008), « Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank ». *Journal of international financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121-136.

Beck, T., & Levine, R., (2004), « Stock markets, banks, and growth: Panel evidence ». *Journal of Banking & Finance*, 28(3), 423-442.

Bencivenga, V.R., Smith, B.D., et Starr, R.M., 1997, « Equity markets, Transaction costs, and capital accumulation: an illustration », *World Bank Economic Review*, 35, 535-550

Berger R., (2010), « Les régulateurs ont apporté quelques assouplissements au calcul du ratio de liquidité, mais sans en bouleverser la logique », *L'AGEFI*, 17 décembre

Bikker, J.A., Hu, H. (2002), « Cyclical patterns in profits, provisioning and lending of banks: procyclicality of the new Basel capital requirements », *BNL Quarterly Review*, 221, 143-175.

Blundell, R., & Bond, S. (1998), « Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models », *Journal of econometrics*, 87(1), 115-143.

Dami, H. Boury, A. (2017), « Les déterminants internes qui évaluent la performance des banques islamiques : cas de la zone de Moyen Orient et Afrique du Nord », *Revue Gestion et organisation*, Volume 9, Issue 2, September 2017, Pages 92-103. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2017.09.003>.

Demirguc-Kunt A. & Huizinga H., (1999) : « Determinants of commercial bank interest margins and profitability : some international evidence » in *World Bank Economic Review*, vol.14, n° 2, pp. 379-408.

Ferrouhi, E. M., (2018), « Determinants of banks' profitability and performance : An overview », *MPRA Paper*, 89470, 1, 1–15. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/89470/> [Google Scholar].

Goddard, J., Molyneux, P., Wilson, J., (2004), « The profitability of European banks: a cross-sectional and dynamic panel analysis », *Manchester School*, 72(3), 363-381.

Greenwood, J. and Smith, B. D., (1997), « Financial markets in development, and the development of financial markets », *Journal of Economic Dynamics and Control*, 21, 145-181.

Hanson J. A. & Rocha R. R., (1986), « High interest rates, spreads, and the costs of intermediation: Two studies » in *Industry and Finance Series, World Bank*, vol. 18, Washington, DC, pp. 82.

Heffernan, S. A., & Fu, X., (2010), « Determinants of financial performance in Chinese banking », *Applied Financial Economics*, 20(20), 1585-1600.

Holtz-Eakin, D., Newey, W., & Rosen, H. S., (1988), « Estimating vector autoregressions with panel data », *Econometrica: Journal of the econometric society*, 1371-1395.

Iqbal, M., (2001), « Islamic and conventional banking in the 1990 : A comparative study », *Islamic Economic Studies*, Vol. 8, No. 2, Available SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3166767>

Kasman, A., Tunc, G., Vardar, G., Okan, B., (2010), « Consolidation and Commercial bank net interest margins: evidence from the old and new European union members and candidate countries ». *Economic Modeling* 27, 648–655.

Maslow, A. H., (1943), « [A theory of human motivation](#) » *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

Mbatchou Ntchabet, A.Y., Bandela Menyeng, C., Youmto, E., (2020), « Les déterminants de la performance financière des banques commerciales au Cameroun : une étude en Panel », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* ISSN: 2665-7473, Volume 3, Numéro 3, 842-844

Naifar N., (2010), « Les déterminants de la performance des banques: une analyse de la théorie et de la pratique dans le cas d'un marché émergent » *International Journal of Business Environment*, DOI: 10.1504 / IJBE.2010.037602, P 460 – 470

Nouaili, M., Abaoub, E., Ochi, A., (2015), « The Determinants of Banking Performance in Front of Financial Changes: Case of Trade Banks in Tunisia », *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2015, 5(2), 410-417.

Pasiouras, F., Kosmidou, K., 2007. Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union. *Research in International Business and Finance* 21 (2), 222–237

Petey, J., (2004), « Les déterminants du risque d'insolvabilité dans l'industrie bancaire. Une approche en termes de frontière de production », *Recherches Économiques de Louvain / Louvain Economic Review*, Vol. 70, No 4 (2004), pp. 401-424.

Richard, D., James Herbert Franke et Kaul, (1978), « Les expériences de Hawthorne : Première interprétation statistique », *American Sociological Review*, vol. 43, n° 5, pp. 623-643

Rocher, B.M. (1995), « Le diagnostic financier en 6 étapes et applications corrigées », *Edition des org.* P.174

Sahyouni, A., Wang, M., (2019), « liquidity creation and bank performance », *ISRA International Journal of Islamic Finance* Vol. 11 No. 1, 2019 pp. 27-45 Emerald Publishing Limited 0128-1976 DOI 10.1108/IJIF-01-2018-0009

Short, B.K., (1979), « The relation between commercial bank profit rates and banking concentration in Canada, Western Europe and Japan », *Journal of Banking and Finance* 3, 209–219.

Schwaiger, M.S., Liebig, D. (2008), « Determinants of bank interest margins in Central and Eastern Europe », *Financial Stability Report*, 14, 68-87.

SogbossiBocco B, (2010), « perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, » *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 241 – Organisation P 3.

Tahir, S.H., (2014), « Incidence de la provision pour pertes sur prêts sur la rentabilité bancaire in Pakistan », *The International journal's, Research Journal, RJSSM :Vol : 03.*

Tartari, D., (2002), « De la régulation en matière des capitaux propres du système bancaire », *Thèse de Doctorat en Sciences Economique et Sociales, Université de Fribourg.*

Taylor, F.W. (1911), « The principles of scientific management », *New York, London, Harper & Brother.*

### Annexe : Liste des banques

Pays	Banque
Benin	BAB
Benin	BGFI-BANK
Benin	BIB
Benin	BOA
Benin	BSIC
Benin	Ecobank
Burkina FASO	Bq Atl
Burkina FASO	BCB
Burkina FASO	IB - BHB
Burkina FASO	BICIA B
Burkina FASO	BOA B
Burkina FASO	BSIC B
Burkina FASO	CBAO B
Burkina FASO	CBI

Burkina FASO	Ecobank
Burkina FASO	SGB B
Burkina FASO	UBA B
Côte d'Ivoire	AF FIB ACCES
Côte d'Ivoire	BACI
Côte d'Ivoire	BBGCI
Côte d'Ivoire	BICICI
Côte d'Ivoire	BNI
Côte d'Ivoire	BOA
Côte d'Ivoire	BSIC
Côte d'Ivoire	CITIBANK
Côte d'Ivoire	CNCE
Côte d'Ivoire	Diamond
Côte d'Ivoire	Ecobank
Côte d'Ivoire	SGB
Côte d'Ivoire	SIB
Côte d'Ivoire	SCB
Côte d'Ivoire	UBA
Côte d'Ivoire	Versus Bank
Guinée Bissau	BAO
Guinée Bissau	BDU SA
Guinée Bissau	Ecobank
Mali	BAM
Mali	BCI
Mali	BCS
Mali	BDM
Mali	BICI
Mali	BIM
Mali	BMS
Mali	BNDA
Mali	BOA
Mali	BSIC
Mali	Ecobank
Niger	BA
Niger	BAT
Niger	BCN
Niger	BIAN
Niger	BIN
Niger	BOA
Niger	BSIC
Niger	Ecobank
Niger	SNB
Sénégal	BAS
Sénégal	BHS
Sénégal	BICIS
Sénégal	BIS
Sénégal	BOA
Sénégal	BRM
Sénégal	BSIC
Sénégal	CBAO

Sénégal	Crédit Sen
Sénégal	Citibank
Sénégal	CNCAS
Sénégal	Ecobank
Sénégal	SGBS
Sénégal	UBA
Sénégal	Diamond Bank/NSIA
Sénégal	ICB/FBNBANK
Sénégal	BNDE
Sénégal	ORABANK
Togo	BAT
Togo	BIAT
Togo	BPEC
Togo	BSIC
Togo	BTCI
Togo	Ecobank
Togo	Orabank
Togo	SIB
Togo	UTB