

Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion  
Département des Sciences Economiques



## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economique  
Option : Economie Monétaires et Bancaire

### Thème

**La Gouvernance Bancaire :  
Cas de la BNA « Agence 585 »  
d'El-Kseur**

*Réalisé par :*

✚ Mlle : LAMAMRA Chahrazad  
✚ Mlle: MEZIANE Saddika

*Encadré par :*

\* Mr : NAIT CHABANE .Abdellatif

Date de soutenance : 27 juin 2019

**Jury :**

Président : Mr GANA Brahim  
Examineur : Mr FOU DI Brahim  
Rapporteur : Mr NAIT-CHABANE Abdellatif

**Année universitaire : 2018 - 2019**

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail marquant de ma vie :*

*A la mémoire de mon « père » disparu trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études.*

*J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.*

*A ma très Chère Mère autant de phrases aussi expressives soient-elle ne sauraient montrer le degré d'amour et affection tout au long de mon parcours. Tu n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes les années de mes études. Que dieu puisse le tout Puissant te donner santé, bonheur ; et longue vie a fin que je puisse te combler a mon tour.*

*A mes deux chers frères et mes deux sœurs.*

*A mon fiancé et sa famille, ainsi à toutes mes amies, qui m'ont prêté main forte, à qui je souhaite toutes les réussites du monde.*

*Saddika*

# Dédicaces

*je dédie ce travail :*

*A ceux qui sont à l'origine de mon existence ; à ceux qui ont veillé des nuits et travaillé des jours pour m'offrir les commodités de la vie ; à ceux qui ont su planter en moi les graines de l'optimisme, de la persévérance, de la patience et du courage ; à ceux qui m'ont été la source d'énergie qu'il me fallait pour avancer ; à ceux dont l'importance ne se décrit pas par des mots ;... à mes parents, auxquels je souhaite longue vie...je témoigne ma parfaite reconnaissance et mon amour infini.*

*A mon Frère Abdel halim*

*Ma Sœur Hanane*

*Ma belle sœur Siham*

*Mon neveu et Ma nièce Mehdi et Meriem*

*A mes cousines et cousins*

*Et à toutes les personnes que je connais de près ou de loin*

*Chakrazad*

## ***Remerciements***

- ❖ Nous tenons à remercier : Tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné le courage et la patience de mener à bien ce travail.
  
- ❖ Nos remerciements s'adressent également à :
  
- ❖ Notre promoteur **Mr NAIT CHABANE ABDELLATIF** pour ses conseils, ses orientations pour nous avoir transmis les renseignements nécessaires à la réalisation de ce travail, et son aide durant l'encadrement.
  
- ❖ Nous remercions également les membres de jury, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger, de lire et d'évaluer ce mémoire.
  
- ❖ Nous tenons aussi à remercier Mr le directeur de la BNA de l'agence N°585, ainsi que tout le personnel de la BNA d'El-kseur qui nous a fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.
  
- ❖ Nous tenons également à remercier tous les enseignants de notre département qui nous ont accompagnés au cours de notre formation et à tout le personnel de la bibliothèque de l'université.

# Sommaire

<i>Dédicaces</i> .....	
<i>Remerciements</i> .....	
<i>Sommaire</i> .....	
<i>Introduction générale</i> .....	1
<i>Chapitre 1 : La théorie de la gouvernance bancaire</i> .....	5
<i>Introduction du chapitre 1</i> .....	5
Section 1: Notion de la gouvernance .....	5
Section 2: Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	8
Section 3 : La gouvernance dans le secteur bancaire .....	19
<i>Conclusion du chapitre 1</i> .....	32
<i>Chapitre 2 : La gouvernance bancaire en Algérie</i> .....	34
<i>Introduction du chapitre 2</i> .....	34
Section 1 : La situation du système bancaire Algérien .....	35
Section 2 : Les acteurs de la gouvernance dans les banques publiques algériennes .....	44
Section 3 : Application dans le contexte Algérien.....	46
<i>Conclusion du chapitre 2</i> .....	50
<i>Chapitre 3 : La gouvernance bancaire : cas de la BNA</i> .....	52
<i>Introduction du chapitre 3</i> .....	52
Section 1 : Présentation de la banque BNA.....	52
Section2 : Méthodologie de la recherche et approche du terrain.....	57
Section 3 : L'analyse du système de gouvernance bancaire au sein de la BNA .....	59
<i>Conclusion du chapitre 3</i> .....	66
<i>Conclusion générale</i> .....	67
<i>Bibliographie</i> .....	69
<i>Liste des graphiques</i> .....	71
<i>Liste des abréviations</i> .....	Erreur ! Signet non défini.
<i>Annexes : Questionnaire d'enquête de terrain (guide d'entretien)</i> .....	72
<i>Tables des matières</i> .....	77

## Liste des abréviations

BA	banque d'Algérie
BADR	banque d'Agriculture et de développement Rural
BDL	banque développement local
BC	banque centrale
BCA	banque centrale d'Algérie
BCIA	banque pour le commerce et l'industrie d'Algérie
BEA	banque Extérieure d'Algérie
BNA	banque National d'Algérie
CA	conseille d'administration
CAD	caisse algérienne de développement
CNEP	caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance
CPA	crédit populaire d'Algérie
DG	direction général
EPE	entreprise publique économique
PDG	président directeur général

# Introduction générale

Aujourd'hui, le domaine de la gouvernance des entreprises dépasse la seule relation entre les actionnaires et les dirigeants et doit être défini de façon beaucoup plus large, si on souhaite contribuer significativement à la performance des entreprises à tous les niveaux. En effet, Gérard CHARREAUX pense que « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* »<sup>1</sup>. Cette définition, centrée sur le rôle déterminant des dirigeants, permet de dépasser l'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants, souvent privilégiée, par exemple avec les réflexions entreprises sur le rôle du conseil d'administration, et de remplacer le problème du gouvernement des entreprises dans l'ensemble des relations qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires, qu'il soient actionnaires, banquiers, salariés, clients ou pouvoirs publics.

Ainsi, la théorie de l'agence identifie les relations dites « d'agence » liant le principal (propriétaire, actionnaire ou employeur) et son agent (manager, gestionnaire ou employé). Selon les fondateurs de cette théorie, « *il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir, en son nom, une tâche quelconque* »<sup>2</sup>. C'est donc une relation qui apparaît dans toutes les organisations et dans chaque niveau de la firme. Matérialisé par un contrat, ce lien existe entre des individus aux intérêts divergents. Cette divergence est considérée comme source potentielle de conflits. Pour remédier à ces inévitables conflits, la firme est dans l'obligation d'instaurer un système de gouvernance permettant d'aligner les intérêts divergents. C'est ainsi que se dessine l'axe central de la gouvernance d'entreprise, celui de la résolution des conflits entre, d'abord, l'actionnaire et le dirigeant ; et ensuite, entre l'ensemble des parties prenantes de la firme.

---

<sup>1</sup> Gérard Charreaux. (1997), « Le gouvernement des Entreprises : corporate Gouvernance. Théories et Faits », Economica, Paris p 1

<sup>2</sup> Jensen. M-C et Meckling. W-H, « *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* », Journal of Financial Economics, 1976. Disponible sur : <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>.

Par ailleurs, une gouvernance efficace est essentielle au bon fonctionnement du secteur bancaire et de l'économie dans son ensemble. Les banques, comme firmes particulières, jouent un rôle crucial dans l'économie en acheminant les fonds des épargnants et des déposants vers les activités qui contribuent au développement des entreprises et à la croissance économique. La sécurité et la solidité des banques étant des facteurs déterminants de la stabilité financière, la façon dont les banques mènent leurs activités est fondamentale pour la bonne santé de l'économie. En effet, lorsque la gouvernance de banques jouant un rôle important dans le système financier présente des points de fragilité, des difficultés peuvent se propager au secteur bancaire et à l'ensemble de l'économie.

Dans ce contexte, les orientations proposées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire s'inspirent des principes de gouvernance d'entreprise publiés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). En fait, les principes de l'OCDE, visent à aider les pouvoirs publics à évaluer et améliorer les règles régissant la gouvernance d'entreprise, et à fournir des recommandations aux autorités et aux acteurs des marchés financiers. La bonne gouvernance d'entreprise intéresse les autorités de contrôle, car elle est indispensable à la sécurité et à la solidité d'une banque, et son dysfonctionnement pourrait altérer le profil de risque de la banque. En outre, la bonne gouvernance des banques contribue au maintien d'un processus de contrôle efficient et peu coûteux, puisqu'elle allège les besoins d'intervention des autorités prudentielles.

En Algérie, la gouvernance de l'entreprise publique est effectuée par les représentants de l'Etat. Un Etat qui s'est dit réformateur du système économique socialiste pour le compte d'un système économique capitaliste dans les années 80-90. Aujourd'hui la réforme est inachevée, notamment au niveau du système bancaire où des transformations ne cessent de se manifester. Ces transformations sont inscrites sous le signe de la modernisation et de la recherche de l'efficacité en matière d'intermédiation financière. Car avec un rôle prépondérant dans le financement de l'économie et face à différentes exigences, les banques sont quotidiennement tenues de résoudre la problématique de la combinaison d'instruments de gouvernance dans le but de réaliser de la performance. Ce qui fait que la gouvernance des banques en Algérie renvoie au partage des pouvoirs entre l'Etat et la Banque d'Algérie, et donc du système bancaire. Et étant une pièce maîtresse au sein de ce système, le salarié de la banque cherche à faire valoriser son rôle dans la réalisation des objectifs de cette dernière



ainsi que la collecte d'éventuels avantages et bénéfices pouvant y découler. Ceci est réalisable à travers sa participation effective et sans conditions à la prise de décision dans l'organisme qui l'emploie.

Etant donné de toutes ces considérations suscitées, nous posons la problématique liée à l'importance que nous accordons au problème de la gouvernance bancaire qui a une certaine spécificité par rapport aux autres entreprises non bancaires. A cet effet nous posant la question centrale suivante : **comment une bonne gouvernance de la banque peut-elle améliorer sa performance ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous sommes amenés à répondre aux trois questions secondaires suivantes :

- A quoi se réfère la gouvernance bancaire ?
- Quelles sont les mécanismes de gouvernance permettant d'améliorer la performance de la banque ?
- La gouvernance bancaire peut-elle satisfaire l'ensemble des parties prenantes?

Pour répondre a toutes ces question nous posons l'hypothèse suivante. La bonne gouvernance améliore la performance bancaire et prémunit les systèmes bancaire et financier des différentes crises. Ainsi, la gouvernance bancaire joue un rôle important dans le développement et la performance économique des entreprises Algériennes en général, et les banques en particulier.

Concernant la démarche suivie pour la réalisation de ce travail, elle est constituée par une recherche documentaire (ouvrages, revues, articles, rapports, lois, etc.), et une étude empirique à travers une série d'entretiens avec des représentants des fonctionnaires de la banque BNA « agence 585 ». Au final, nous avons choisi de diviser notre travail en 03 chapitres :

Le premier chapitre traite du cadre conceptuel et théorique de la gouvernance à travers lequel nous allons, dans un premier temps, éclaircir la définition et l'intérêt de la gouvernance d'entreprise. Ensuite, nous aborderons la gouvernance de l'entreprise bancaire et la spécificité de ses mécanismes vis-à-vis de l'activité bancaire. Le deuxième chapitre rassemble

particulièrement un aperçu sur l'évolution du système bancaire algérien, et les différents acteurs de la gouvernance dans les banques algériennes et l'application dans le contexte algérien. Le troisième chapitre la partie pratique nous allons présenter la méthodologie adoptée ainsi que les résultats obtenus de l'enquête appliquée auprès de la banque national d'Algérie et valider donc la proposition de recherche dans le secteur bancaire Algérien.

# Chapitre 1 : La théorie de la gouvernance bancaire

## Introduction du chapitre 1

La notion de gouvernance d'entreprise a concerné en premier lieu les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques, étant donné que la banque est une firme industrielle et vu son implication croissante dans la sphère réelle. De plus, la banque occupe une place centrale et où le développement économique d'un pays lui tributaire. Il est devenu impérieux de mettre en place une gouvernance propre à la banque.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons essayer d'apporter quelques éclaircissements concernant, tout d'abord, l'étymologie du terme gouvernance, (section 1). Ensuite, la définition du gouvernement d'entreprise et les approches théoriques de la gouvernance d'entreprise (section 2). Et puis enfin, nous donnerons un aperçu sur la gouvernance bancaire ainsi que sur ses principaux mécanismes dans la( section 3).

## Section 1: Notion de la gouvernance

Dans cette section nous allons présenter la base conceptuelle de la gouvernance à savoir, son origine, sa définition et ses typologies.

### 1.1 Aperçu historique du concept de gouvernance

Selon Huynh-Quan-Suu (non daté), le verbe grec *kubernân* (piloter un navire ou un char) fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin *gubernare*, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont *gubernantia*,

En ancien français, "gouvernance" a d'abord été utilisé au 13e siècle comme équivalent de "gouvernement" (art ou manière de gouverner) puis, à partir de 1478, pour désigner des territoires dotés d'un statut administratif particulier, puis la charge de gouvernante (1679). Il est passé au 14e siècle dans la langue anglaise, donnant naissance au terme *governance*

(action ou manière de gouverner). Le portugais *governança* dérive également du mot français et a revêtu des acceptions très similaires dans les sphères politico administrative et domestique. L'espagnol *gobernanza* daterait à peu près de la même époque, mais il aurait surtout été employé au sens de "gouvernement". Tous ces termes sont ensuite plus ou moins tombés en désuétude, dans certains cas (France, Portugal) parce qu'ils étaient associés à l'Ancien régime.

A la fin des années 80, la pensée politique et administrative emprunte cette notion pour une nouvelle façon d'appréhender le rôle de l'Etat dans la mondialisation et définir les critères d'une bonne gouvernance de l'administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel et sur leur réussite de leur programme économique.

Au cours des années 90 à nos jours présent, les domaines d'application de la gouvernance se sont multipliés dans la mesure où les problèmes de coordinations entre acteurs se déclinent à la fois aux niveaux de l'Etat, de l'ordre mondial et de l'entreprise.

## 1.2. Définition de la gouvernance

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation quelle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.

Selon l'institut Canadien sur la gouvernance, elle se définit comme « *l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leur voix.*»<sup>3</sup> De ce fait, la gouvernance concerne ici dans cette vision:

- les institutions publiques telles que l'Etat, les collectivités locales pour le respect des droits des citoyens;
- les organismes sociaux pour le respect des droits des cotisants et bénéficiaires;
- les associations pour le respect des droits des membres.

---

<sup>3</sup> Raymond, Djossou. « Gouvernance et performance des projets publics », Revue de gestion, 2009, p .7

Pour les anglophones, « *la gouvernance désigne la capacité à gérer efficacement toute forme d'organisations et d'activités. C'est un processus de décision politique qui implique la recherche du consentement nécessaire à une action collective aux regards d'intérêts particuliers*<sup>4</sup> ». On relève par cette définition le fait que la gouvernance rassemble une succession de décisions, qui deviennent des actions, planifiées dans le but d'aboutir à assurer des conduites humaines à vocation collective sans, pour autant, négliger l'intérêt individuel des intervenants.

### **1.3 Typologie de la gouvernance**

Deux grands types de gouvernance se sont distingués en partant des développements sur l'origine de cette notion est qui sont:

#### **1.3.1 Gouvernance politique**

La gouvernance renvoie aux interactions entre l'Etat et la société dans les pays occidentaux qui sont régis par la démocratie libérale. Ce qui explique l'existence des systèmes de coalition et entente entre les acteurs publics et privés. Cet accord entre acteurs différenciés permet de rendre l'action publique plus efficace ainsi les sociétés plus facilement gouvernables.

#### **1.3.2 Gouvernance d'entreprise**

Par définition, la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information qui doit être transparente, de surveillance et contrôle qui permettent aux partenaires ainsi que tous ceux qui ont droit d'une institution, de suivre le respect de leurs intérêts et leurs avis pris en considération dans le fonctionnement de l'institution.

Cette notion sera développée dans la deuxième section.

---

<sup>4</sup>Hewit De Alcantara, C., « *Du bon usage du concept de gouvernance* », Revue Internationale des Sciences Sociales, N°15/mars 1998. Résumé par Palplardo S.

## 1.4 La bonne gouvernance

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.

Selon *l'IT Governance Institute*, la gouvernance a "pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable". Elle veille en priorité au respect des intérêts des "ayants droits" (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires...) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires.

Initialement utilisé pour désigner la manière dont un gouvernement exerce son autorité économique, politique et administrative et gère les ressources d'un pays en vue de son développement, le concept de "gouvernance" a ensuite été étendu à la gestion des entreprises.

Issu de la théorie micro-économique et de la science administrative anglo-saxonne, la notion de "bonne gouvernance" a été diffusée dans les années 1990 par la Banque mondiale, comme la condition nécessaire des politiques de développement.

La gouvernance repose sur quatre principes fondamentaux :

- la responsabilité,
- la transparence,
- l'Etat de droit,
- la participation<sup>5</sup>.

## Section 2: Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Afin de compléter les idées illustrées dans la section précédente, nous allons exposer quelques définitions les plus reconnus ensuite ces principales théories.

---

<sup>5</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>

## 2.1 Définition de la gouvernance d'entreprise

Pour mieux appréhender le concept de la gouvernance d'entreprise nous présentons quelques définitions données par certains auteurs ainsi que certaines définitions utilisées par les organisations internationales.

Le terme anglo-saxon « *corporate governance est souvent traduit en français par l'expression gouvernement d'entreprise ou gouvernance des entreprises, cette dernière apparait sans conteste comme un des thèmes centraux de la gestion* »<sup>6</sup>

Le gouvernement d'entreprise est défini comme étant le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. En fait, comme le souligne thiveaud, il serait plus judicieux d'utiliser l'expression «gouvernement des grandes entreprises » car les recherches et recommandations portant sur ce sujet sont essentiellement consacrées aux grandes entreprises. Morin assimile le gouvernement des entreprises au « management du management », tandis que Parrat appelle « gouverneurs d'entreprise » les dirigeants qui gèrent leurs entreprises en conformité avec les grands principes du gouvernement d'entreprise. L'auteur souligne que dans la plupart des pays occidentaux, les entreprises qui étaient jusqu'alors dirigées de façon opaque, pyramidale et hiérarchique sont de plus en plus «gouvernées » de façon transparente et consensuelle. L'entreprise était dirigée, elle doit être gouvernée...<sup>7</sup>

Pour Hyfil, le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent d'assurer:

- Que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes;
- Que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés.

Quant à Chareaux, il définit le gouvernement d'entreprise comme étant « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de d'éliminer les pouvoirs et d'influencer les décisions des

---

<sup>6</sup> Mhammed Echoundi « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes», Revenus économique, artois, 2007, p 45

<sup>7</sup> Frédéric Parrat « Le gouvernement d'entreprise» Dunod, Paris, 2003, p 11

dirigeants autrement dit, qui gouvernent leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire»<sup>8</sup>

## 2.2 Approche théorique de la gouvernance d'entreprise

Il n'existe pas de théorie propre au gouvernement d'entreprise car celle-ci est plutôt la résultante de plusieurs constructions théoriques. Pour Charreaux<sup>9</sup>, l'ensemble des théories dominant le débat sur la gouvernance d'entreprise s'inscrivent dans une perspective d'efficacité. Il sera donc question de trouver les mécanismes permettant d'atteindre la meilleure efficacité possible. Dans ce cadre, on distingue deux approches de la firme qui proposent, chacune, des mécanismes de gouvernance, à savoir l'approche contractuelle et l'approche cognitive.

### 2.2.1 L'approche contractuelle

Sous sa forme actuelle, la théorie se propose d'expliquer les différences de structure adoptées par les organisations et de déterminer un ensemble de caractéristiques organisationnelles qui permettent de comprendre leur fonctionnement<sup>10</sup>.

Selon Gérard Charreaux, parmi les théories considérées d'alternative qui permettent d'appréhender le fonctionnement des organisations, la théorie contractuelle des organisations semble être la plus intéressante. Dans ce courant, la firme est considérée comme « un nœud de contrat »<sup>11</sup>, « un centre contractant chargé de gérer de façon centralisée l'ensemble des contrats nécessaires à la production »<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Gérard Charreaux. (1997), « Le gouvernement des Entreprises : corporate Gouvernance. Théories et Faits», Economica, paris p 1.

<sup>9</sup>Charreaux, G., « *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* », Université de Bourgogne, LEG (FARGO)-UMR 5118 Cahier du FARGO n° 1110402/2011

<sup>10</sup> Gérard charreaux, « *Le gouvernement des entreprises, Corporate Governance Théories et faits* »,p 166

<sup>11</sup> Jensen. M-C et Meckling. W-H, (1976), *Op. Cit.*

<sup>12</sup> Charreaux, G., « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », Université de Bourgogne, Cahier du FARGO n° 1040101/2004. Disponible sur <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1040101.pdf>.



Dans l'interprétation dominante des théories contractuelles appliquées à la firme, l'analyse du schéma de création et d'appropriation de la valeur est très spécifique, dans le sens où ce schéma est expliqué par plusieurs auteurs au point de lui trouver différentes interprétations<sup>13</sup> :

- La première est celle de *Williamson* citée dans la théorie des coûts de transaction où il justifie les frontières de la firme ainsi que son existence, par le fait des problèmes posés par l'opportunisme des acteurs et la spécificité des actifs.
- La seconde est fondée sur les arguments de *Jensen* et *Meckling*, auteurs associés à la théorie de l'agence, pour qui la gestion des contrats conclus entre la firme (centre contractant) et ses partenaires financiers (actionnaires et créanciers financiers), doit être effectuée de façon à réduire les coûts d'agence liés, notamment, aux conflits d'intérêts.
- Quant à la troisième, elle est donnée par la théorie des droits de propriété fondée sur la métaphore de l'équipe de production. Ses fondateurs *Alchian* et *Demetz* montrent que la firme doit exercer un certain contrôle pour pouvoir profiter des gains engendrés par les synergies et lutter contre les effets de la triche.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les théories qui sont à l'origine de cette approche disciplinaire de la firme, à savoir la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

### 2.2.1.1 Les principales théories de la gouvernance d'entreprise

#### A. La théorie des droits de propriété

Cette théorie explique la façon dont agissent les différents types et systèmes de droits de propriété sur le comportement des agents individuels et sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique et montre aussi comment dans une économie où les rapports contractuels entre agents sont libres, le type et la répartition des droits de propriété qui assurent l'efficacité la plus grande, tendent à se faire accepter par leur valeur.

---

<sup>13</sup> Azzougui Lydia, « Essai d'analyse de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise bancaire cas de la BDL », mémoire de master Spécialité Monnaie banque et Environnement international université Abderrahmane Mira de Bejaia 2012/2013

*Alchian et Demetz* (1972)<sup>14</sup> sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. Par le biais de leurs travaux, ces théoriciens ont cherché à comprendre le fonctionnement de l'organisation interne de la firme en fonction, notamment, de la position des individus et des groupes qui la composent et ce, en se servant du concept de droit de propriété. Car pour eux, l'existence de droits de propriété clairement définis est une condition nécessaire de l'initiative individuelle<sup>15</sup>.

A partir de la séparation traditionnelle des droits de propriété en trois catégories *l'usus* qui consiste le droit d'utiliser un bien ; le *fructus* qui est relatif au droit d'en percevoir les fruits ; et *l'abusus* qui correspond au droit de vendre le bien, Furubotn et Pejovich ont proposé une typologie des grands types de propriété des firmes. Ainsi :

- **Dans l'entreprise capitaliste**, l'usus, l'abusus et fructus sont regroupés entre les mains d'une même personne : le propriétaire ou l'entrepreneur. il n'y a donc pas de séparation entre les fonctions de décisions et les fonctions de propriété. Ce qui devrait conférer à l'entreprise capitaliste une plus grande efficacité;
- **Dans l'entreprise managériale**, Le propriétaire possède le fructus et l'abusus ( il perçoit tout ou partie des dividendes et possède le droit de vendre ses titres de propriété ) alors que le gestionnaire est détenteur de l'usus du droit de propriété puisqu'il gère l'entreprise au quotidien. Cette séparation des droits de propriété sur la firme est supposée engendrer des conflits d'intérêts entre le propriétaire et le manager non propriétaire car les dirigeants qui ne détiennent qu'une faible part du capital ne cherchent pas forcément à maximiser la richesse des actionnaires.
- **Dans l'entreprise publique**, l'usus est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le fructus et l'abusus sont possédés par l'Etat ou les pouvoirs publics. Ce type d'entreprise est donc censé être par nature inefficace.
- **Dans l'entreprise coopérative**, la propriété est collective et n'est pas cessible. Dans ces conditions, il n'y a pas de véritable propriétaire susceptible de s'approprier l'éventuel profit et donc pas contrôle efficace sur la gestion. Le fructus appartient

---

<sup>14</sup> Alchian, A. A. et Demsetz, H., « *Production, Information Costs and Economic Organization* », The American Economic Review, vol. 62, N°5/1972, PP 777-795. Disponible sur <http://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777795.pdf>.

<sup>15</sup> Levet, J-L. (2004), « *L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories* », Edition Economica, Paris, P., 161.

collectivement aux salariés et aux dirigeants, il faut donc s'attendre à une inefficacité structurelle de ce type d'entreprise.

La théorie des droits de propriété a parfois été critiquée car son objectif premier était de montrer, de façon peut-être un peu trop simpliste, la supériorité des systèmes de propriété privés sur les formes de propriété collectives. Il n'en demeure pas moins que la typologie proposée par Furubotn et Pejviche apporte un nouvel éclairage quant à l'impact du démembrement des droits de propriété sur l'efficacité des firmes<sup>16</sup>.

### **B. La théorie de l'agence**

La théorie d'agence est une des théories de l'économie industrielle qui, à son tour, est la branche de la micro économie consacrée aux comportements stratégiques des acteurs économiques liées aux différentes structures de l'entreprise.

La théorie d'agence se base sur une opposition entre deux agents :

- D'une part ; l'actionnaire le détenteur des moyens de production ou bien le principal
- D'autre part ; l'agent qui exploite les moyens de production.

Ces agents ont des intérêts contradictoires :

- L'actionnaire cherche avant tout à maximiser la valeur de l'entreprise.
- Le manager cherche à maximiser le revenu et la taille de l'entreprise.

La relation d'agence peut donc s'appréhender comme un nœud vers lequel les liaisons convergent et où chaque relation peut se caractériser par l'asymétrie d'information.

#### **➔ L'asymétrie d'information**

L'asymétrie d'information définit les relations où un agent détient de l'information qu'un autre n'a pas. Cette situation est souvent décrite par l'intermédiaire des relations d'agence où le principal « mandant » demande à un agent « mandataire » d'effectuer une

---

<sup>16</sup> Frédéric parrot « le gouvernement d'entreprise » Dunod, Paris, 2003, p 12

action en son nom. Dès lors l'agent détenant plus d'information peut être tenté d'agir dans son propre intérêt et non dans celui du principal.

L'entreprise se présente donc comme une somme de relations imbriquées caractérisées par des asymétries d'informations.

De ce fait, les problèmes générés par l'information asymétriques au sein de l'entreprise sont : l'aléa moral, l'anti sélection et l'opportunisme.

### → Les conflits d'intérêts

D'après M. Jensen et W. Meckling (1976), les dirigeants sont les agents des actionnaires au sein de l'entreprise et ont vocation à gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires. Or, dirigeants et actionnaires possèdent des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leur utilité respective.

En théorie d'agence, le dirigeant a tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme sous forme de privilèges pour sa propre consommation (dépenses discrétionnaires). Les développements ultérieurs ont mis en évidence la volonté des dirigeants de renforcer leur position à la tête de l'entreprise. Ils peuvent ainsi préférer la croissance du chiffre d'affaires à celle du profit, employer plus de personnel que nécessaire (...). Leur but est de servir l'intérêt social de l'entreprise avant de satisfaire les intérêts des actionnaires (distribution de dividendes ou revalorisation des titres) ou des salariés. En substance, l'aspiration du dirigeant consiste à maximiser sa rémunération et à minimiser son effort.

M. Jensen et W. Meckling distinguent trois types de coûts

- Les coûts de surveillance (monitoring expenditure) ce sont des coûts que supporte particulièrement le principal pour s'assurer que l'agent gère suivant les intérêts du premier. Le principal assume ces coûts pour tenter de réduire les comportements opportunistes de l'agent et de réduire en parallèle les coûts d'incitation.
- Les coûts d'engagement (bonding costs) connus aussi sous l'appellation coûts d'obligation. Ces coûts sont cette fois-ci supportés par l'agent en vue de mettre le principal en confiance et de le rassurer sur la qualité de sa gestion. Pour ce faire,

l'agent fait faire, sous sa propre charge, rédiger de rapports financiers et réaliser des audits par des personnes externes à l'organisation.

- Perte résiduelle (residual loss) dénommée aussi coût d'opportunité, ce sont des coûts inhérents à la divergence d'intérêt entre le manager et les actionnaires (mauvaises allocations des ressources, Stratégie globale non rentable ...).

La théorie d'agence vise soit à:

- Proposer des mécanismes de contrôle et d'incitation visant à réduire des coûts (la théorie normative).
- Expliquer les formes organisationnelles comme mode de réduction des coûts d'agence (la théorie positive).

#### ✓ **Théorie normative**

La théorie normative de l'agence ou simplement ; la théorie principal-agent qui s'intéresse à la définition des contrats optimaux, qui vise ainsi à proposer des mécanismes afin de réduire les coûts des conflits liés aux contrats.

#### ✓ **La théorie positive (TPA)**

Après les apports de Coase et Williamson sur la nature des firmes ; la théorie positive d'agence a été appréhendé comme une reformulation des théories traditionnelles organisationnelles. La théorie positive (Jensen et Meckling, 1976), vise à comprendre le fonctionnement des organisations et plus précisément des sociétés par action, ainsi elle consiste à montrer la supériorité des formes d'organisation économiques et financières du capitalisme contemporain.

Par conséquent, la théorie positive d'agence s'applique, en particulier à l'architecture de l'organisation et à la gouvernance de l'entreprise.<sup>17</sup>

### **C. La théorie des couts de transaction**

---

<sup>17</sup> <https://fr.scribd.com/doc/119178654/theorie-de-l-agence>

La notion de coût de transaction est introduite pour la première fois par Ronald COASE en 1937. Elle ne suscitera aucun commentaire pendant de nombreuses années. C'est grâce aux travaux de Williamson, que la notion de coût de transaction prend toute son ampleur. Oliver Williamson a consacré sa vie à la recherche théorique sur les coûts de transaction. Il est parti d'une analyse de deux formes extrêmes de modes de gouvernance le marché et la firme avant d'étudier les formes hybrides comme les alliances et les contrats.

Il a ainsi pu établir des propositions normatives permettant aux agents économiques de choisir les modes de gouvernance qui serviront d'institutions pour leurs transactions aux moindres coûts. Grâce à ce concept, la théorie des coûts de transaction est en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une économie de marché. En outre, elle permet de comprendre les formes de gouvernance des transactions. Ainsi, elle permet d'étudier les formes organisationnelles.

#### ❖ Naissance et développement de la théorie des coûts de transaction

Initiée par Ronald H. Coase [1937] et développée par Oliver E. Williamson [1975, 1979, 1985], cette approche économique a pour thème l'organisation des échanges économiques. Elle considère les entreprises comme une forme alternative d'organisation des transactions.

Coase posa en 1937 que l'entreprise cherche constamment à diminuer les coûts d'accès à la connaissance des besoins du marché et des techniques. Si elle doit supporter normalement ses coûts, elle va tenter d'économiser sur les coûts d'échange ou de transaction, en particulier sur ceux liés à la fixation des prix.

La théorie classique indique que ce sont les marchés qui proposent les prix, et que les agents économiques se réfèrent à eux pour leurs transactions commerciales. La réalité est plus compliquée et plus coûteuse puisqu'il faut trouver le client, négocier, assurer une certaine qualité de la prestation, livrer la marchandise. Ces opérations génèrent des coûts, consomment du temps et sont empreintes d'incertitude, d'autant que les individus peuvent être tentés de faire de la rétention de l'information voire de la déformer. La firme va donc essayer de court-circuiter le marché comme mode d'allocation de ressources et coordination des activités.

Williamson reprendra les travaux de Coase en posant que la raison d'être de l'entreprise est de réaliser des économies sur les coûts de transactions. Williamson distingue :

- Les coûts de transaction ex ante qui correspondent à tous les frais et toutes les activités amont précédant la signature des contrats. Plus les marchandises sont standardisées à faible contenu informationnel plus ces coûts seront faibles.
- Les coûts de transaction ex post qui correspondent aux coûts d'administration de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des clauses contractuelles, couvrir les différents aléas survenant dans l'exécution des contrats et éventuellement leur renégociation.

#### ❖ Définition des coûts de transaction

Un coût de transaction est un coût lié à un échange économique, plus précisément une transaction sur le marché. Ce coût n'existe pas dans le cadre de la concurrence pure et parfaite. Il peut être direct (commission de Bourse) ou indirect (coût de prospection, temps et effort passés à la négociation et à la vérification de la transaction, etc.).

L'idée d'un coût du système de prix a été évoquée pour la première fois par l'économiste Ronald Coase, dans son article *The Nature of the Firm* (1937). Il explique que : « Lorsque l'on souhaite opérer une transaction sur un marché, il est nécessaire de rechercher son ou ses cocontractants, de leur apporter certaines informations nécessaires et de poser les conditions du contrat, de conduire les négociations instaurant ainsi un véritable marché, de conclure le contrat, de mettre en place une structure de contrôle des prestations respectives des obligations des parties, etc. »

L'ensemble des coûts induits par ces actions forment les coûts de transaction. Carl J. Dahlman les regroupe en trois catégories

- « coûts de recherche et d'information » : prospection, comparaison du rapport qualité/prix des différentes prestations proposées, étude de marché etc.
- « coûts de négociation et de décision » : rédaction et conclusion d'un contrat etc.

- « coûts de surveillance et d'exécution » : contrôle de la qualité de la prestation, vérification de la livraison etc.<sup>18</sup>

### 2.2.2 L'approche cognitive

Ce deuxième courant théorique de la gouvernance explique le lien entre les ressources et la création de la valeur, répond aux insuffisances de la vision contractuelle qui ignore pour l'essentiel la dynamique productive et montre des lacunes dans l'explication de certains phénomènes organisationnels et notamment dans la modélisation de la gouvernance.

Les théories cognitives sont constituées par plusieurs courants qui privilégient différents arguments cognitifs. En raison de leur fréquente imbrication, on peut identifier trois courants principaux<sup>19</sup> :

- Le courant comportemental qui considère la firme comme une coalition politique et une institution cognitive capable de s'adapter via l'apprentissage organisationnel.
- La théorie économique évolutionniste néo-schumpetérienne considère la firme comme une entité regroupant des activités de manière cohérente, un répertoire de connaissance productive, un système interprétatif, qui privilégie la notion de concurrence fondée sur l'innovation. Cette théorie substitue, en particulier, à la représentation des choix d'investissement comme menu préexistant, une conception dans laquelle, le menu est construit à partir des connaissances acquises par l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles.
- Les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences : La firme apparaît comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, fonction de l'expérience qu'ils ont acquise. L'origine de la croissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées.

Le schéma de création et d'appropriation de la valeur qui sous-tend les théories cognitives accorde une certaine importance à la dimension productive tant du point de vue de

---

<sup>18</sup>PDF]Sujet : théorie des coûts de transaction - cloudfront.net.

<sup>19</sup> Charreaux, G., (2004), *Op. Cit.*



l'innovation que de la coordination de la production, et conduit notamment à une approche différente des motifs de l'existence de la firme et de ses frontières (comparée à l'approche contractuelle), dans le sens où ce schéma permet de la distinguer du marché ainsi que de ces concurrentes, c'est-à-dire qu'il permet de définir son identité.

Dans une optique cognitive, Charreaux définit la gouvernance des entreprises comme: « *l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation* »<sup>20</sup>.

D'après Charreaux, le concept création de valeur dépend en premier lieu de l'identité et les compétences.

De plus, la dimension productive, tant du point de vue de l'innovation que de la coordination, est d'une importance particulière.

### **Section 3 : La gouvernance dans le secteur bancaire**

L'implication croissante des établissements financiers et bancaires dans la sphère réelle et l'importance des externalités liées aux services bancaires sont à l'origine de l'apparition de la gouvernance bancaire.

#### **3.1 Définitions et caractéristiques de la gouvernance bancaire**

Le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes aussi bien internes qu'externes dans l'orientation de son activité, en raison de l'importance des risques inhérents. De ce fait, Les banques instaurent des mécanismes internes et souvent d'ordre externe ayant comme objectif de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement. Ces mécanismes sont relatifs à des dispositifs imposés par des réglementations d'ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et

---

<sup>20</sup> Charreaux (2002), « quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », p2.

externe (Bâle II, normes IAS/IFRS – comme règles de transparence d’information financière - , loi bancaire, marchés financiers, etc.)<sup>21</sup>.

En effet, la gouvernance bancaire contribue à l’instauration d’un climat<sup>22</sup>:

- stable (réglementation prudentielle) ;
- confiant des deux côtés de son bilan : prêteurs (épargnants) et emprunteurs (demandeurs de crédits).

Toutefois, une bonne gouvernance bancaire est favorisée par une bonne communication financière interne et externe.

La banque est le principal noyau de financement de l’économie (Anderson et Campbell 2004). Une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l’économie (Mehram 2004) et une allocation efficiente de l’épargne (caprio et alii 2004)<sup>23</sup>

La gouvernance bancaire postule que la mobilisation et l’allocation des fonds de manière efficiente permet de diminuer le coût du capital pour les entreprises, d’accélérer la formation du capital et de stimuler la croissance de la productivité. Ce type de gouvernance présente néanmoins un certain nombre de spécificités qui compliquent son application<sup>24</sup> :

- La gouvernance bancaire est plus globale que celle des entreprises des autres secteurs : si dans un sens étroit, la gouvernance se réduit à la défense des intérêts des actionnaires, pour les banques, il est nécessaire d’adopter une approche plus ouverte des réalités économiques et financières. En effet, les intérêts des déposants sont tout aussi importants que ceux des actionnaires et le problème de l’asymétrie de l’information se pose aussi bien pour les premiers que pour les seconds. Lévine (2004)

---

<sup>21</sup> [www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf](http://www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf)

<sup>22</sup> viii SAIDANE Dhafer, *La bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement*, les actes de la réunion ad-hoc d’experts sur le financement du développement en Afrique du Nord, Le 19, 20 et 21 Octobre 2010.

<sup>23</sup> ix [www.b3b.info/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf](http://www.b3b.info/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf).

<sup>24</sup> x LEVINE, R (2004), *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, World Bank Policy Research Working Paper 3404. In Les actes de la session parallèle du Forum pour le développement en Afrique du Nord sur la gouvernance des institutions financières, Karim Benkahla et alii, *Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes*, Marrakech, Le 19-20 février 2007, PP.29-30.

distingue à cet égard différentes gouvernances selon que l'actionnariat et les déposants sont diffus ou concentrés. La principale difficulté est alors de défendre les intérêts des actionnaires et des déposants minoritaires.

- La gouvernance bancaire est fortement régulée : faire face à cette asymétrie implique des ressources que les déposants peuvent difficilement réunir. Dans ce cas, et même si elle peut gêner l'activité des banques en matière de production de crédits ou d'instruments financiers, l'intervention de l'Etat ou d'une autorité de régulation peut atténuer ce problème. Par ailleurs, cette opacité (ou plutôt complexité) de l'activité bancaire est d'autant plus contrôlée que le fonctionnement des banques est une source d'impôts et de taxes importantes pour le budget de l'Etat et qu'elles sont déterminantes dans la mise en œuvre des politiques économiques. Si elle permet de résoudre – en partie – les problèmes d'agence liés au fonctionnement des banques, l'intervention de l'Etat peut elle-même être source de difficultés. En effet, l'agenda et les priorités politiques de l'Etat peuvent ne pas correspondre avec la maximisation de la valeur pour les banques. Cet agenda peut limiter ou orienter la prise des risques par les banques et par leurs clients et/ou favoriser certains groupes d'intérêt. En tant que régulateur, l'Etat peut ainsi 'opposer à l'entrée de banques étrangères qui risquent de concurrencer sérieusement le secteur public, en tant qu'actionnaire (souvent majoritaire), l'Etat peut servir ses propres intérêts au détriment de ceux des actionnaires minoritaires.

### 3.2- Les mécanismes de la gouvernance bancaire

Au cours de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, les crises économiques prenaient fréquemment une dimension financière et bancaire. Les pouvoirs publics ont alors constaté le rôle amplificateur joué par les crises bancaires sur la conjoncture économique générale. Et la gouvernance bancaire trouve là son fondement principal. Selon Stuart & Gillan (2006), la gouvernance des entreprises admet deux dimensions. Dans le cadre de la firme bancaire, la dimension externe se manifeste par la réglementation prudentielle, alors que la dimension interne est le mode d'administration de la banque.

### 3.2.1. La dimension externe : la réglementation prudentielle

Par ailleurs, par réglementation prudentielle on entend l'ensemble des mesures qui permettent de réduire ou de mieux assumer les risques gérés par les diverses composantes du système financier (Pfister 1997)<sup>25</sup>. Ces règles doivent être édictées pour atteindre ces deux buts qui sont: la stabilité du système et la protection des créanciers.

#### 3.2.1.1 Justification théorique de la réglementation prudentielle

Théoriquement, l'examen du système bancaire conduit à identifier trois disfonctionnements principaux qui donnent une occasion à l'Etat d'intervenir pour accroître l'efficacité du marché bancaire (Barth & al 2004). Il s'agit d'abord de la présence d'un cas d'informations asymétriques puis de l'existence d'externalités aux niveaux macro et micro-économique.

##### A. Information asymétrique

Le problème d'information se situe au niveau de la relation qui lie les déposants aux dirigeants de la banque. D'un coté, en leur qualité de créanciers, les déposants sont confrontés à une incertitude concernant le remboursement de leurs créances. D'un autre coté le passif de la banque est composé d'un grand nombre de petits dépôts. La combinaison de ces deux facteurs rend le contrôle de la banque extrêmement difficile (Peneveyre 1997). En effet, les petits porteurs subissent des coûts très élevés pour avoir des informations sur la gestion de la banque.

##### B. Externalités macro-économiques

La disparition d'une banque entraîne une perte d'informations sur les emprunteurs qui s'adressaient à cet établissement, et des conséquences néfastes sur la croissance de l'économie (Barth & al 2004)<sup>26</sup>. Il en résulte une réduction du niveau global d'investissement et donc, indirectement, une augmentation du chômage. Par ailleurs, si le système financier est exposé à

---

<sup>25</sup> 33. Pfister C. (1997); Politique monétaire et aspects prudeniels; Bulletin de la Banque de France, n°43, juillet, pp 1-9

<sup>26</sup> 6. Barth J R., Caprio G. & Levine R. (2004); Bank regulation and supervision: What works best ? Journal of Financial Intermédiation, vol 12, avril, pp 1-48

des risques c'est qu'en fin de compte l'économie toute entière est en danger. Cela justifie le souci de l'Etat de vouloir réglementer le domaine bancaire.

### **C. Externalité micro-économiques : le risque systémique**

Le risque systémique est un danger propre au secteur bancaire baptisé aussi « effet de domino » Les chocs systémiques touchent de façon commune l'ensemble des acteurs et des marchés financiers (De Bandt & Hartmann 2000)<sup>27</sup>. Ceci, est la justification la plus largement acceptée par les économistes pour une intervention Etatique sous forme de réglementation prudentielle.

#### **3.2.1.2 Les objectifs de la réglementation prudentielle**

La réglementation prudentielle est intervenue en vue d'une harmonisation des conditions de la concurrence bancaire, le renforcement de la sécurité bancaire et la modernisation du fonctionnement des banques.

##### **A. L'harmonisation des conditions de concurrence**

L'instauration et le renforcement de la concurrence bancaire s'avère un objectif ultime pour la réglementation et ce pour pouvoir égaliser les conditions de « libre jeu » entre les banques sur le marché. Un environnement concurrentiel permet au système bancaire de se développer et de préserver sa stabilité et sa solidité.

##### **B. Le renforcement de la sécurité bancaire**

La réglementation prudentielle a comme but crucial de se prémunir de toute crise qui peut mettre en cause la vulnérabilité du système bancaire. De ce fait les régulateurs sont amenés à instaurer des normes visant le contrôle, en permanence, de la stabilité du système bancaire, afin de préserver la confiance en ce système et d'éviter les crises systémiques engendrées par les « *ruées bancaires* ».

##### **C. La modernisation du fonctionnement des banques**

---

<sup>27</sup> De Bandt O. & Hartman P. (2000) ; Systemic risk : A survey; Banque Centrale Européenne, WP n°35, novembre

La vague des innovations financières de ces dernières années a influencé le fonctionnement des banques : nouveaux marchés, nouvelles opérations, nouvelles pratiques bancaires. La réglementation doit donc à la fois s'adapter à ces évolutions, notamment en ce qui concerne l'évolution et la comptabilisation des opérations.

### 3.2.1.3 Les normes de surveillance prudentielle internationales

Face à la montée des risques bancaires, les autorités internationales, comme le comité de Bâle, a mis en place des normes de supervision bancaire, où les banques sont tenues de les respecter pour garantir leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur clientèle. Parmi ces normes, nous trouvons le ratio « *Cooke* » qui va être remplacé par le ratio « *McDonough* ».

#### A. L'accord de Bâle I : Le ratio Cooke

Le ratio Cooke adopté en 1988, définit le montant des fonds propres minimum que doit posséder une banque en fonction du risque. Le succès du ratio Cooke s'explique, en grande partie par sa simplicité méthodologique et une mise en œuvre aisée. Néanmoins, devant la sophistication des techniques bancaires et la nécessité d'approches plus qualitatives, la norme Cooke a montré ses faiblesses (Bazard 2004)<sup>28</sup>. De plus, les turbulences financières qui ont secoué les marchés financiers internationaux ont mis en évidence certaines limites de l'accord de Bâle I, car il n'a pas intégré des éléments essentiels de la théorie financière et n'a généré aucun avantage en fonds propres pour les banques disposant de portefeuilles bien diversifiés (Clerc & al 2001)<sup>29</sup>. En outre, il a été souvent reproché au ratio Cooke que les pondérations imposées sur les actifs ne donnent pas une image réelle du risque de crédit encouru (Blanc & Narbonne 2003)<sup>30</sup>.

#### B. L'accord de Bâle II : Le ratio Mc Donough

---

<sup>28</sup> Bezard M. (2004) ; Bâle II : pièges et faiblesses techniques d'une mise en œuvre directe du nouvel accord ; Revue Banques et Marchés, N°68, janvier- février, pp 5-17

<sup>29</sup> Clerc L., Drumetz F. & Jaudoin O. (2001) ; Dans quelles mesure les normes prudentielles et comptables sont-elles pro ou contra-cycliques ? Bulletin de la banque de France N°87, mars, pp 45-62

<sup>30</sup> Blanc J Y. & Narbonne L M. (2003) ; Bâle II et l'allocation des fonds propres ; Revue Banques & Informatique, n°140, septembre, pp 45-48

Le ratio McDonough succèdera au ratio Cooke suivant les accords de Bâle II. Le nouveau ratio de solvabilité a permis au comité de Bâle de connaître d'une manière tangible l'importance des risques opérationnels qui peuvent être couverts par le calcul des exigences de fonds propres (Roy 2002)<sup>31</sup>. La réforme de Bâle II consacre le passage d'une méthode purement quantitative et forfaitaire à une méthode ajoutant le qualitatif au quantitatif et plus sensible à la qualité intrinsèque des risques. En d'autres termes, la réforme vise à réconcilier le capital réglementaire et le capital économique. A cet égard, les banques doivent tendre à réagir de manière optimale aux incitations économiques émanant des nouvelles réglementations (Furline 2000)<sup>32</sup>.

### ❖ Les piliers du ratio McDonough

L'accord de Bâle II repose sur trois piliers :

**Pilier I : (Exigence en fonds propres)** Les établissements de crédit devront disposer d'un montant de fonds propres au moins égal à un niveau calculé selon un menu d'options. De plus, le pilier I entend la notion du risque à trois domaines : le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel. Ce dernier est un point innové il est défini par Barroin & Ben Salem (2002)<sup>33</sup> comme étant « *le risque de pertes directes ou indirectes d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou des événements extérieurs* ». Pour le risque de crédit, il est devenu la préoccupation essentielle du comité sur la supervision bancaire (Basel Committee On Banking Supervision 2000)<sup>34</sup> qui est soucieux d'assurer la sécurité du système bancaire international.

**Pilier II : (Processus de surveillance prudentielle)** Les autorités disposent de pouvoirs renforcés et peuvent également augmenter les exigences de garantie. Le pilier II autorise le régulateur à effectuer un examen individualisé des établissements bancaires : par un contrôle

---

<sup>31</sup> Roy F. (2002) ; Risques opérationnels : le choix des méthodes avancées ; Revue Banque Stratégie, n°199, décembre, pp 25-27

<sup>32</sup> Furline G. (2000) ; Evidence on the response of the US banks to changes in capital requirements ; Banque des Réglements Internationaux, WP n° 88, pp 1-22

<sup>33</sup> Barroin L. & Ben Salem M. (2002) ; Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé ; Revue Banque, n°189, janvier, pp 2-4

<sup>34</sup> Basel Committee On Banking Supervision (2000); Credit risk modelling current practices and applications; mai

de procédures et la méthode interne d'affectation des fonds propres et de fixer des exigences individuelles supérieures au minimal réglementaire.

**Pilier III : (Discipline de marché)** Les établissements bancaires sont tenus de publier des informations complètes sur leurs risques, les méthodes de leur gestion, ainsi que l'adéquation de leurs fonds propres. Ce pilier renforce la discipline de marché en matière de transparence (Vaillant 2004)<sup>35</sup>.

#### ❖ Les faiblesses du ratio Mc Donough

La supervision prudentielle vise deux objectifs à savoir la sécurité financière individuelle et la stabilité du système monétaire et financier dans sa dimension globale et donc contenir le risque systémique. Le ratio McDonoug répond au premier objectif et ne semble pas en mesure de limiter les effets pro cycliques et systémiques. Ceci exprime la volonté de la banque des règlements internationaux, de la banque mondiale et du fonds monétaire international de mettre en place une politique de prévention macro prudentielle. Cette dernière améliore le traitement dynamique des risques.

### 3.2.2. La dimension interne de la gouvernance bancaire

Dans la dimension interne de la gouvernance bancaire nous allons traiter uniquement le mode moniste c'est-à-dire le conseil d'administration (CA) et le président directeur général, car c'est le mode le plus fréquemment utilisé par les holdings et les grandes banques.

#### 3.2.2.1 Définitions du CA selon les théories de gouvernance

Selon Charreaux (2000)<sup>36</sup>, le CA n'est plus un mécanisme contribuant à la création de valeur, mais un outil de pouvoir, de domination, de recherches de rentes, de création de normes sociales, ...

---

<sup>35</sup> Vaillant I. (2004) ; L'accord de Bâle II et l'organisation de la banque face aux risques ; Institut de la BCT, janvier

<sup>36</sup> Charreaux G. (2000) ; Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ; Revue le Financier, n°127, pp 6-15



- ❖ **Dans la théorie contractuelle financière de la gouvernance** : le CA intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par les systèmes de rémunération, soit en menaçant de les évincer. Son rôle disciplinaire est faible dans les sociétés dont le capital est dominé par la famille du dirigeant, la discipline étant assurée par l'actionnaire majoritaire. De plus, le CA détient le pouvoir dans sa fonction disciplinaire pour s'étendre sur les autres parties prenantes de la firme.
- ❖ **Dans la théorie partenariale de la gouvernance** : le CA est considéré comme instrument facilitant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. En effet, le CA intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe.
- ❖ **Dans la théorie stratégique de la gouvernance** : le CA est considéré comme un instrument cognitif aidant à la création de compétences. En effet, le CA est tenu de faciliter le développement de compétences et d'aider à la construction de nouvelles options stratégiques.

### 3.2.2.2 Les principes élémentaires

Le conseil d'administration peut développer son contrôle par la formation des comités spécialisés qui sont les responsables de la surveillance de quelques secteurs spécifiques de la banque et leurs opérations. Il est nécessaire pour chaque banque de se doter de comités qui couvrent de divers secteurs qui sont notamment **L'audit, Les risques, Les rémunérations et autres avantages pécuniaires et Les nominations aux principaux postes.**

Les membres de ces comités doivent être choisis parmi les administrateurs indépendants et non parmi les directeurs généraux. Ils doivent figurer leurs résumés sur le rapport annuel de la banque et enregistrer leurs travaux sur minute officiellement

#### ➤ **Le comité d'audit**

Ce comité est doté de certaines responsabilités qui se résument notamment par :

- ✓ Le contrôle des audits internes de la banque
- ✓ Le contrôle des audits externes de la banque
- ✓ Le contrôle de la fourniture de recommandation au conseil sur la nomination

- ✓ Le contrôle de la fourniture de recommandation au conseil sur la rémunération et la révocation du commissaire aux comptes
- ✓ La prise de mesure pour la correction des faiblesses du contrôle interne

➤ **Le comité des risques**

La banque fait face à certains risques. Ce comité est chargé de surveiller ces principaux risques y compris les risques qui sont sous-estimés par la direction générale ou bien qu'elle n'a pas encore connaissance. Depuis la crise financière le rôle du comité de risque a connu une importance croissante.

➤ **Le comité des rémunérations**

C'est l'assistant du conseil d'administration dans son appréciation et son évaluation de :

- ✓ La performance
- ✓ Des conditions de rémunération des membres de la direction générale.

Généralement, ce comité s'assure que la politique globale de rémunération de la banque est en concordance avec sa culture d'entreprise, ses procédures internes de contrôle et ses objectifs fixés à long terme.

- ✓ Les membres de ce comité sont seulement les administrateurs non salariés.

➤ **Le comité de nomination (de désignation)**

Ce comité est chargé de faire les recommandations sur la nomination du membre du conseil et Être sûr que le processus y retournant est transparent et formel.

Il contrôle la mise en place des plans successoraux pour la direction générale et le conseil. Les membres de ce comité sont notamment les administrateurs non-salariés.

Notons bien que ces comités énumérés ci-dessus ne doivent pas être investis de pouvoirs exécutifs, de même leurs décisions doivent être ratifiées et acceptées par le conseil d'administration.

Outre le mandat définissant leur rôle, leurs pouvoirs, leurs obligations et leurs responsabilités, c'est sur la base d'une charte écrite que les membres des comités sont censés exercer leurs fonctions.

### 3.2.2.3 Rôle du CA dans la saine gouvernance des banques

La banque des règlements internationaux (1999)<sup>37</sup> définit les stratégies et les devoirs du CA de l'industrie bancaire. En effet, le CA veille à ce que la direction générale (DG) de la banque applique des politiques qui interdisent des activités de relations portant atteinte à la qualité de gouvernance telles que conflits d'intérêt, prêts aux cadres et aux employés, octroi d'un traitement préférentiel à des parties apparentées<sup>38</sup>.... Par ailleurs, la DG devrait assumer un rôle de surveillance vis-à-vis des cadres dans des domaines et activités spécifiques. En outre, le CA doit définir clairement les principales responsabilités qui leur incombent ainsi que celles de la DG. De plus, il doit s'assurer des compétences et des qualifications des administrateurs. Le CA renforce la gouvernance au sein de Banque selon la banque des Règlements Internationaux lorsqu'il : assure une fonction de frein et contrepoids pour la gestion courante de la banque ; recommande l'adoption de saines pratiques ayant fait leurs preuves dans d'autres circonstances ; fournit des avis impartiaux et évite les conflits d'intérêt, et se réunit régulièrement avec la direction générale et les comités d'audit. En outre l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2004)<sup>39</sup> énonce les pratiques et les devoirs du CA pour assurer un bon gouvernement de la société en général et la banque en particulier : Les administrateurs doivent agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis et dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires. Le CA doit veiller à traiter équitablement tous les actionnaires lorsque ses décisions peuvent affecter de manière variable les différentes catégories d'actionnaires. Le

---

<sup>37</sup> Bank for International Settlements (1999) ; Enhancing the corporate governance in banking industries

<sup>38</sup> On entend par parties apparentées selon le comité international de normalisation de la comptabilité : les parties qui sont en mesure de contrôler la firme ou d'exercer sur elle une influence importante.

<sup>39</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2004) ; Principles of corporate governance, décembre, pp 1-74

CA doit appliquer des normes éthiques élevées. Il doit prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes. Le CA doit remplir certaines fonctions essentielles, notamment : revoir et guider la stratégie de l'entreprise, définir ses objectifs, assurer la surveillance de la mise en œuvre des objectifs, la pratique du gouvernement et le processus de diffusion de l'information et la communication de l'entreprise, recruter les principaux dirigeants et fixer leur rémunération en les alignant avec les intérêts de la société et les actionnaires, gérer les conflits d'intérêt (réduire les coûts d'agence), de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de la société...

Enfin, le comité de Bale insiste sur la transparence bancaire. En effet, en l'absence de transparence, il est difficile d'apprécier les responsabilités du CA et de la DG. De même, le comité de Bale dans « Enhancing bank transparency » souligne le rôle central de la communication de l'information entre les différentes structures de la banque. En effet, la transparence est la condition sine qua non pour le bon fonctionnement des marchés financiers. Elle les rend très efficaces et donne accès à tous les acteurs aux informations sur l'état de l'établissement en question.

#### **3.2.2.4 La taille du Conseil d'administration**

*Jensen* suggère que la taille d'un CA doit être constituée d'un nombre réduit d'administrateurs; mais dans les faits les CA des banques sont de taille plus importante (en moyenne 16 membres) selon *Booth et al.* (2002), *Adams et Mehran* (2003 et 2005). *Adams et Mehran* (2005) étudient la relation entre la taille du CA et la performance de la banque et concluent que les banques qui détiennent un conseil de taille plus importante, ne sont pas moins performantes que celles qui ont un conseil de taille réduite<sup>40</sup>.

#### **3.2.3. La relation entre les mécanismes de la gouvernance bancaire**

Afin de donner un aperçu sur la pratique de mécanismes de gouvernance au sein de la banque, nous allons présenter l'étude effectuée par *Booth et al* (2002). Dans cette étude ayant porté sur un large échantillon de firmes de plusieurs secteurs réglementés, ces auteurs se sont interrogés sur la manière dont la réglementation en tant que mécanisme externe peut renforcer

---

<sup>40</sup> Marsal, C. et Bouaiss, K., (2009), *Op. Cit.*

ou se substituer aux mécanismes internes de contrôle. Pour eux, les banques supportent un aléa moral venu de la part de leurs emprunteurs, qui sont avantagés par l'asymétrie de l'information dans le cadre de la relation traditionnelle banque/emprunteur. L'intervention des autorités de régulation permet d'influencer la conduite des activités internes de la banque.

Les autorités de régulation jouent le rôle de gardien efficace pour les intérêts des actionnaires et des déposants, et contraignent la banque comme si elles avaient reçu mandat des actionnaires et des déposants pour exercer ce contrôle (*Prowse, 1997*). Selon les mêmes auteurs, les autorités de régulation sont pleinement des parties prenantes vis à vis de la banque, et une délégation de contrôle du dirigeant leur est octroyée implicitement par les actionnaires et les déposants.

Cependant, les intérêts des autorités de régulation et des actionnaires ne convergent pas en matière de prise de risque. En effet, les actionnaires, en raison de la diversification de leur portefeuille de titres, acceptent une prise de risque plus importante de la banque en contrepartie d'une rentabilité supérieure alors que les autorités de régulation contraignent le dirigeant à limiter cette prise de risque excessive à travers tout un dispositif réglementaire.

Les risques gérés par le dirigeant de la banque ne sont donc pas les mêmes : le premier concerne la volatilité de la rentabilité du titre en ce qui concerne les actionnaires, alors que les risques réglementaires concernent les actifs de la banque.

Néanmoins, face à cette double contrainte de sens inverse, *Booth et al. (2002)* concluent à une substitution de ces mécanismes de discipline du dirigeant. Ils montrent que la réglementation, en tant que mécanisme de discipline externe, permet de contraindre les décisions prises par le dirigeant. C'est-à-dire, elle réduit l'impact des décisions managériales sur la richesse des actionnaires, conduisant à une substitution de la réglementation aux mécanismes internes de contrôle qui deviennent moins efficaces pour limiter les conflits d'agence. Ainsi, le contrôle par les autorités de régulation constitue une alternative au contrôle exercé par les administrateurs indépendants au sein du CA, à la détention d'une part significative de titres de la firme par le dirigeant et à la séparation des fonctions de dirigeant et de président du CA, qui constituent les principaux mécanismes qu'utilise le CA pour persuader les dirigeants à agir en faveur des actionnaires.

Dans une autre étude sur les banques françaises, *Alexandre et Bouaiss (2009)* s'interrogent sur la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires, moins averses au risque ; et celle entre le dirigeant et les autorités de régulation, à travers la réglementation *Cooke* qui prône une prise de risque mesurée. Ces auteurs montrent que la contrainte réglementaire imposée par le Comité de Bâle s'exerce de manière efficace sur les banques françaises : une amélioration du niveau de capital et une baisse de la prise de risque contribuent à améliorer la performance de ces banques. Cette contrainte réglementaire est aussi complémentaire de la contrainte exercée par les actionnaires. Le contrôle exercé par le CA à travers la présence d'administrateurs indépendants et d'administrateurs dirigeants d'autres firmes, permet de discipliner le dirigeant, ce qui se traduit par une amélioration de la performance par le biais d'une gestion efficace du couple rentabilité/risque. De même, des variables comme l'expérience et le nombre de mandats de PDG détenus par le dirigeant, appréciant sa latitude discrétionnaire, montrent que le dirigeant gère la banque dans l'intérêt des actionnaires en investissant notamment dans des activités risquées (comme en témoigne l'évolution des activités bancaires ces dernières années en faveur des activités de marché, notamment sur les produits dérivés ou la titrisation), tout en respectant la contrainte de gouvernance externe exercée par le Comité de Bâle .

Ainsi, au regard de cette étude menée sur les banques françaises, il s'avère que le dirigeant peut satisfaire les exigences de rentabilité des actionnaires avec une certaine prise de risque, qui, visiblement, est suffisamment encadrée par les dispositions réglementaires mises en place par le Comité de Bâle. En ce sens, la complémentarité des mécanismes de discipline internes et externes conduit le dirigeant à satisfaire les intérêts des actionnaires dans le cadre d'une prise de risque contenue par le dispositif réglementaire.

## **Conclusion du chapitre 1**

Le gouvernement d'entreprise est un état d'esprit et une philosophie au sein d'un management. La dichotomie entre propriété et gestion est à l'origine du développement des conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, ces derniers conscients de leurs pratiques, développent un certain nombre de mécanismes destinés à les protéger contre d'éventuelles évictions notamment par des opérations de prises de contrôles.

Une bonne gouvernance peut conduire à la création de richesse non seulement pour les actionnaires mais aussi pour les parties prenantes. Les principes de gouvernance sont souvent présentés comme un élément déterminant de la performance des entreprises.

La gouvernance dans le milieu bancaire est considérée comme un ensemble de mécanismes, qualifiés de complémentaires, qui ont pour mission de délimiter le cadre d'exercice de chaque partie prenante de la banque dans un but de convergence des compétences et de connaissances. L'objectif est de maintenir la stabilité au sein de l'établissement d'abord et au sein de toute l'économie.

## Chapitre 2 : La gouvernance bancaire en Algérie

### Introduction du chapitre 2

Le processus de transition d'un système économique centralisé à une économie de marché a imposé au gouvernement algérien, dès le début des années 90, une politique de réformes structurelles qui a rendu possible le rétablissement des équilibres macroéconomique. Parmi ces réformes la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990, qui a donné un nouveau visage au système bancaire algérien. D'autant plus que l'Algérie a ouvert ses portes à l'économie de marché.

A l'issue de cette ouverture à l'économie mondiale, les systèmes bancaire et financier seront exposés à différents risques. Ces systèmes doivent aller de paire avec la conjoncture économique actuelle (ensemble de variations à court terme) et mettre des balisages pour se protéger d'éventuelles crises qui ne cessent de surgir subitement suite à la survenance de risques beaucoup plus systémiques.

A travers ce chapitre, nous allons donc présenter, la situation du système bancaire algérien (section 1) ; ensuite les acteurs de la gouvernance dans les banques publiques algériennes (section 2) ; et en fin application dans le contexte algérien.



## Section 1 : La situation du système bancaire Algérien

### 1-1. Le système bancaire et financier algérien avant 1986

Le système bancaire et financier algérien a été jusqu'en 1985 fortement encadré. Ce encadrement se fait sentir principalement au niveau de l'importation de capitaux, des paiement à l'extérieur et également au niveau de l'affectation des ressources. Cet état de choses est consécutif au mode de gestion de l'économie régie par une planification centralisée et impérative. Cette période s'est caractérisée par ce qui suit<sup>41</sup>:

- L'adoption d'une planification centralisée et impérative comme mode de gestion de l'économie nationale qui avait pour corollaire la mise en œuvre d'un système d'allocation centrale des ressources. La distribution du crédit était orientée par des procédures administratives en dehors des critères de rentabilité financière ;
- Le système bancaire avait un rôle passif dans l'intermédiation financière. Les décisions d'investissement et de financement échappaient aux banques commerciales. Ces dernières n'exprimaient à priori aucun avis sur l'opportunité des décisions d'octroi de crédit à réaliser.

Elles n'étaient chargées que de l'exécution et du suivi administratif de ces opérations. Les banques sont devenues de simples caissiers devant fournir aux entreprises publiques les liquidités dont elles avaient besoin ;

- Le trésor public intervenait de deux manières dans la gestion du crédit domestique
- Tout d'abord, il octroyait des **concours temporaires** aux entreprises publiques pour leur équipement et leur modernisation ;
- Ensuite, il est intervenu sur **concours définitifs** pour financer les investissements improductifs (santé, formation, infrastructure) et pour réaliser certaines opérations de restructurations financières inhérentes aux entreprises publiques. A ce niveau, il convient de relever que l'insuffisance des ressources propres et la difficulté de recours

---

<sup>41</sup> Documentation BA, cours SIBF et journaux officiels (JORA).

à des emprunts domestiques non monétaires (émission domestiques), le Trésor a été conduit à recourir de façon massive aux avances de la banque centrale. Cette situation a alimenté en partie le processus de création monétaire.

La politique monétaire nationale a été très accommodante. La banque centrale a répondu passivement aux besoins exprimés et par le Trésor public et par les banques commerciales.

- Les risques bancaires classiques ne représentaient plus une contrainte de comportement pour la banque commerciale. D'une part, sur chaque crédit accordé aux entreprises publiques, il existait une garantie de bonne fin de l'Etat, d'autre part, le risque d'immobilisation des ressources avancées par la banque dans des opérations non rentables était évacué par le recours au refinancement par le biais du réescompte ou du découvert auprès de l'institut d'émission.
- La gamme des techniques financières utilisées en matière d'octroi de crédit a été restreinte.

Elle fut limitée au découvert ou avance en compte courant, pour le financement de l'exploitation des entreprises publiques et, au crédit à moyen terme réescompte auprès de l'institut d'émission par mobilisation de chaîne de billets à ordre pour le financement des investissements.

- Toute importation de biens d'équipement par les opérateurs économiques était généralement financée par des crédits extérieurs proposés par les fournisseurs ou leur banquier (crédit fournisseurs et crédits acheteurs).

Un tel système de financement a de ce fait :

- favorisé une mauvaise allocation des ressources en capital ;
- alimenté l'excès de liquidité en circulation dans l'économie car en fait la banque centrale supportait le fardeau final des concours et des banques commerciales et du Trésor

Public par la création monétaire ;

- créé les conditions monétaires d'un emballement de l'inflation et de la détérioration de la parité du dinar ;
  - généré un endettement externe important aux structures défavorables de la dette.
  - A cette époque, l'Algérie vivait dans une économie dirigée où la gestion des secteurs économique, bancaire et financier était monopolisée par des structures étatiques qui agissaient qu'à partir de textes réglementaires rigides qui ne laissaient pas l'occasion à l'initiative des compétences qui veulent s'épanouir pour prouver leur capacité dans le management et l'innovation dans les différents secteurs.
- 
- Le régime politique représentait un frein à l'ouverture vers l'étranger et à la libéralisation de l'extérieur. Les systèmes financier et bancaire étaient verrouillés et présentaient un blocage réel au développement économique du pays. En ce moment, les pouvoirs publics devaient se rendre compte de ce qui se passait à travers le monde en ce qui concerne les soulèvements populaires et les conflits sociaux générés par les différentes crises économiques et financières. A partir de cette ère, est venue l'idée d'ouverture de notre économie vers l'économie de marché qui devait aller de pair avec l'économie mondiale. C'est pour cette raison que l'année 1985 était la fin d'une économie socialiste renfermée au moins du côté règlementaire, malgré que l'application sur le terrain n'ait commencé qu'à partir de l'année

1990 ; année de la promulgation de la loi 90-10, du : **14 Avril 1990**, relative à la monnaie et au crédit.

### **1.2. Evolution du système bancaire algérien**

Il est important de rappeler l'évolution du système bancaire algérien. Cela, pour avoir un aperçu sur le contexte dans le quel a évoluée l'entreprise bancaire depuis l'indépendance à nos jours : « Le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, suivant deux systèmes différents : un système bancaire d'une économie

administrée et un système bancaire dans un contexte de transition vers l'économie de marché»<sup>42</sup>.

### 1.2.1 Le système bancaire algérien à l'ère de l'économie administrée

La politique financière d'un pays est une partie intégrante de sa politique économique. Depuis son indépendance jusqu'en 1988, l'Algérie a choisi un système d'économie planifiée, qui a été accompagné par la mise en place de diverses réglementations bancaires et financières, permettant ainsi de financer le programme ambitieux en termes d'investissements planifiés.

#### ✓ La première période (de l'indépendance à 1966)

Dès le 29 août 1962, l'Algérie a mis en place un trésor public qui va prendre en charge les activités traditionnelles du trésor de l'époque coloniale. Ainsi, la Banque Centrale d'Algérie (B.C.A) a été instituée le 12 décembre 1962, en la dotant de tous les statuts d'un institut d'émission afin de créer les conditions favorables au développement de l'économie nationale. La B.C.A exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et de surveillance du crédit ainsi que la gestion des réserves de change. Au cours de cette première période, on assiste à la création de deux institutions à savoir :

- La Caisse Algérienne de Développement (C.A.D), créée le 07 mai 1963 et qui apparaît comme une direction du plan, par son rôle dans l'établissement des programmes d'investissements publics ou d'importation, à la direction du trésor ; par son rôle de gestion du budget et de la contre valeur des aides étrangères, à une banque d'affaire ; par la participation qu'elle est habilitée à prendre, à un établissement de crédit à court, moyen et long terme, à une banque de commerce extérieur et une caisse des marchés de l'Etat.

- La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (C.N.E.P), créée le 10 août 1964 et qui avait comme rôle, la collecte de l'épargne destinée à la construction du logement. Par la suite, son activité sera orientée vers le financement des programmes planifiés d'habitat collectif.

#### ✓ La deuxième période (de 1966 à 1970)

---

<sup>42</sup> AMMOUR Benhalima. (2001), *Le système bancaire algérien ; Textes et réalités*, Editions Dahlab, PP. 4-24.

La Banque Centrale d'Algérie été contrainte d'agir directement dans le financement de l'économie, en attendant la nationalisation des banques étrangères qui étaient peu impliquées dans le financement du développement, préférant les opérations du commerce extérieur qui procure une rentabilité immédiate.

La nationalisation des banques étrangères a donné naissance à trois banques commerciales, dites primaires. En 1966, ce fut la création de la Banque Nationale d'Algérie (B.N.A) qui disposait d'un monopole égale en matière de traitement des opérations bancaires du secteur public, agricole, industriel et commercial. Au cours de la même année (29 décembre 1966), fut créé le Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A), qui a pour mission le financement de l'artisanat, l'hôtellerie et les professions libérales. En créant la Banque Extérieur d'Algérie (B.E.A), le 01 Octobre 1967, avec pour but le développement des opérations commerciales et financières avec le reste du monde, la promotion des relations économiques de l'Algérie avec l'étranger, mission qui la porte à l'intervenir, par ses propres finances, sa garantie ou son aval, ses accords de crédits, dans toutes transactions commerciales, opération d'assurance et de crédit en liaison avec l'étranger.

#### ✓ **La troisième période (de 1970 à 1978)**

Cette période est marquée par la réforme de 1970, en raison des contraintes rencontrées par les pouvoirs publics, suite à la phase d'investissement intense du premier plan quadriennal ; ces contraintes les ont poussés à confier aux banques commerciales (primaires) la gestion et le contrôle des opérations financières des entreprises publiques. Par conséquent, cette nouvelle vocation attribuée au système bancaire algérien impliquait nécessairement dans le cadre la réforme de 1970, la réorganisation de toutes les structures financières du pays.

#### ✓ **La quatrième période (de 1978 à 1982)**

En 1978, le financement des investisseurs stratégiques est affecté par le système bancaire algérien au trésor public. Qui est sous forme, de concours remboursables à long terme. Donc le crédit bancaire à court terme est supprimé du système de financement des investissements planifiés, à l'exception de certaines activités, comme le transport et les services. La loi de 1982 fait introduire une nouvelle logique. Le financement des investissements publics par les banques primaires devrait obéir aux critères de rentabilité financière.

✓ **La cinquième période (de 1982 à 1986)**

Pendant cette période, il y a eu création de deux autres banques primaires (commerciales), à savoir : la Banque d'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R), créée en 1982, et la Banque de Développement Local (B.D.L), créée en 1985 et qui est issue du Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A ; son rôle est le financement des unités économiques locales.

✓ **La sixième période (de 1986 à 1990)**

A cause de l'accélération du processus de réforme fondé sur les critères de rentabilité financière, et selon la loi de 1986 relative au régime des banques et du crédit, puisque le système de financement qui a prévalu avant cette loi a connu des phénomènes corrélatifs tels que la faiblesse, en plus l'inexistence de marché monétaire et financier, le degré de bancarisation de l'économie, la domiciliation obligatoire unique des entreprises publiques auprès des banques primaires, et enfin l'absence d'une véritable politique d'encadrement du crédit, donc elle n'a pas été mise en œuvre.

### **1.2.2. Le système bancaire algérien et la transition à l'économie de marché**

✓ **La réforme monétaire et bancaire de 1990 et ses objectifs :**

Suite à l'adoption de la loi sur la monnaie et le crédit en avril 1990, la réforme monétaire et bancaire est venue renforcer les réformes économiques engagées en 1988, et mettre fin à la triple crise d'endettement, d'inflation et de gestion administrée. Donc, le but de cette loi été de mettre fin à toute intervention administrative, et établir des institutions et des instruments pour instaurer une autorité de régulation autonome. La mission de cette autorité est la réalisation des objectifs de la réforme et la conduite de programmes de ruptures, de réhabilitation et d'innovations dans les structures du système bancaire algérien

**A. Les ruptures par la mise en place d'instrument de politique monétaire fondé Sur le marché :** Pour mettre fin d'une manière définitive aux sources d'endettement et d'inflation, il

devait casser les liens institutionnels et les formes instrumentales entre la Banque Centrale (B.C), les banques primaires (commerciales) et le trésor public<sup>43</sup>.

**B. Les réhabilitations du système financier :** La loi sur la monnaie et le crédit visait, à réhabiliter la monnaie nationale (le dinar algérien),et aussi, réhabiliter l'autorité monétaire ainsi que le statut de la banque comme étant une entreprise bancaire. L'objectif de cette réhabilitation monétaire est de créer un climat d'affaires favorable à l'épargne, à l'investissement et à la croissance.

**C. Les innovations dans le système financier : création d'un marché financier :** La loi sur la monnaie et le crédit a introduit des institutions, des instruments et des mécanismes, en matière d'offre et de demande des capitaux. Par son dispositif, elle visait à diversifier les sources de financement des agents économiques notamment des grandes entreprises, par conséquent de nombreuses et nouvelles activités financières s'ouvraient devant les banques algériennes.

#### ✓ **La régulation monétaire en Algérie**

Visant à se débarrasser du système de financement d'économie d'endettement, et passer à un système de financement par l'épargne et le marché, les réformes économiques engagées en Algérie depuis 1988, particulièrement la loi sur la monnaie et le crédit a prévu des organes, des instruments et des mécanismes pour la régulation monétaire, à savoir : le Conseil de la monnaie et le crédit, la Commission bancaire et la Centrale des risques bancaires.

##### **a. Le Conseil de la monnaie et du crédit**

En tant que Conseil d'administration de la Banque d'Algérie (B.A), et en tant qu'autorité monétaire unique indépendante du trésor public, cet organe a pour mission de concevoir, formuler et arrêter les objectifs et les instruments de la politique monétaire et de crédit, qui sont mises en œuvre par les structures de la Banque d'Algérie (B.A).

---

<sup>43</sup> BEN MALEK.Riad. (1999), la réforme du secteur bancaire en Algérie, Mémoire de maîtrise en sciences économiques, option : Economie International, Monnaie et Finance, université des sciences sociales de

**b. La Commission bancaire**

La commission bancaire est l'organe de surveillance de l'application de la réglementation bancaire. Elle est dotée d'un pouvoir de sanction à l'égard des banques.

**c. La Centrale des risques bancaires**

Pour contribuer à la protection de l'épargnant en imposant aux banques de respecter les ratios % de couverture et de division des risques. Et pour ce qui est des instruments et mécanismes, la Banque d'Algérie (B.A) intervient par une réglementation prudentielle des risques et une réglementation du marché monétaire.

✓ **L'ordonnance N°01-01 de 2001 modifiant et complétant la loi relative à la monnaie et au crédit :**

Sans pour autant toucher à l'autonomie de la Banque d'Algérie (B.A), des aménagements ont été introduits dans le but, de rehausser l'influence de l'exécutif dans la prise de décision sur la politique monétaire du pays. Pour ce faire, l'ordonnance N°01-01 modifiant et complétant la loi 90-10 a été créée, fractionnant le Conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

- Le Conseil d'administration, chargé de l'administration et de l'organisation de la B.Ae ;
- Le Conseil de la monnaie et de crédit, qui joue le rôle de l'autorité monétaire. Il est composé de sept membres, dont trois sont nommés par décret présidentiel, alors qu'ils étaient en nombre de quatre dans la loi 90-10.

✓ **L'ordonnance N° 03-11 de 2003 relative à la monnaie et le crédit :**

En 2003, le système bancaire algérien été marquée par la mise en faillite des deux banques privées. Il s'agit de la banque EL KHLIFA et la Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie (B.C.I.A). Face à cette situation, les pouvoirs publics ont procédé à la refonte de la loi sur la monnaie et le crédit, cela pour éviter ce genre d'éclats financiers de se produire à l'avenir. Alors, les conditions exigées aux acteurs du système bancaire pour que cette refonte puisse atteindre son succès :



- ✓ Permettre à la Banque d'Algérie de mieux exercer ses prérogatives.
- ✓ Renforcer la concertation entre la Banque d'Algérie et le gouvernement en matière financière.
- ✓ Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne du public.
- ❖ **Composition du conseil d'administration de la Banque d'Algérie<sup>44</sup>**

Selon l'article 18 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003, la composition du **conseil d'administration** est la suivante :

- ✓ Le gouverneur comme président.
- ✓ Trois vices gouverneurs comme membres ;
- ✓ Trois fonctionnaires du grade le plus élevé désignés par décret du Président de la

République en raison de leur compétence en matière économique et financière.

- ✓ Trois suppléants sont désignés dans les mêmes conditions pour remplacer, le cas échéant, les fonctionnaires précités.
- ❖ **A la fin décembre 2004, le secteur bancaire algérien a été revu comme suit<sup>45</sup>:**
- ✓ Une banque centrale « banque d'Algérie »
- ✓ Un conseil de la monnaie et du crédit « réglementation et autorisation ».
- ✓ Une commission bancaire « supervision, contrôle et sanction »
- ✓ 26 banques et établissements financiers ; dont
- ✓ 12 banques étrangères.
- ✓ 9 bureaux de représentation de banques étrangères
- ✓ 26 bureaux de change.
- ✓ Deux marchés bancaires « monétaire et interbancaire de change »
- ✓ Un réseau bancaire de plus de 1100 agences.
- ✓ Un centre de pré- compensation, interbancaire SPA.
- ✓ Une société de garantie des dépôts bancaires.
- ✓ Une cellule de traitement de l'information financière.

---

<sup>44</sup> SADEG Abdelkrim op.cit. Page 99.

<sup>45</sup> Documentation Banque d'Algérie.

- ✓ 1240 guichets (agences bancaires) repartis sur tout le territoire national soit (1) un guichet pour 25 000 habitants.
- ✓ 30 000 employés environ.

Nb : il est à noter le retrait d'agrément de trois banques privées.

Khalifa Bank - Banque BCIA – Union Banque.

## **Section 2 : Les acteurs de la gouvernance dans les banques publiques algériennes**

Dans les banques algériennes, l'Etat, représenté par le ministère des finances, est l'unique actionnaire. Les nouvelles règles introduites par les autorités monétaires, qui partagent la tutelle avec la direction du trésor public. En particulier l'instruction de la BA sur le contrôle interne. Préconisent la création d'un comité d'audit au sein du CA. Le pouvoir de contrôle des banques publiques est donc partagé entre la Direction générale du Trésor, au nom du ministère des finances, de l'Etat et de la BA. Précision que cette dernière se divise en commission bancaire pour le contrôle et en conseil de la Monnaie et du crédit pour la réglementation.

### **2.1 Le conseil d'administration**

Dans le cadre des réhabilitations du rôle du CA effectuées en 2005, ce dernier :

- approuve dans le cadre de la politique du crédit, les critères d'octroi et de procédures de délégation de pouvoir de crédit ;
- approuve la politique d'investissement de la banque, notamment les investissements stratégiques à caractère financier (filiales, participations, ect.) et économique (réseau d'agence, etc) ;
- examine au moins deux fois par an, la situation des engagements pris par la banque, suit la situation des créances impayées ainsi que celle des recouvrements des créances et évalue la couverture des risque de toute nature, en particulier ceux rattachés aux crédits ;

- évalue trimestriellement les activités de la banque et ses performances et s'assure de la bonne marche de son exploitation ;
- examine et évalue trimestriellement le compte-rendu d'activité du comité central du crédit de la banque ;
- assure un suivi régulier du respect des obligations légales et réglementaires auxquelles la banque est astreinte, notamment les règles prudentielles de gestion.

Notons, également, que le CA peut mettre fin aux fonctions non seulement des cadres dirigeant de la banque qu'il a nommé sur proposition de PDG, mais également des cadres supérieurs de la banque, alors que ceux-ci ont été nommés par le PDG après simple avis du CA.

Quant aux obligations de CA vis-à-vis de l'assemblée générale, elles comprennent notamment :

- Un rapport annuel d'activité avec, dans les six mois suivant la clôture annuelle des comptes, les états financiers ainsi que le projet des résolutions y afférent ;
- Un rapport sur la mise en œuvre des résolutions de l'AG qui sont à sa charge ;
- Un rapport sur la mise en œuvre des obligations légales et réglementaires à la charge de la banque ;
- Un rapport spécifique sur le respect des règles de gestion prudentielle ;
- Un rapport consolidé du comité d'audit.

## **2.2 Le comité d'audit**

Le comité d'audit, composé de deux membres administrateurs au moins, nommé par le CA, a pour missions notamment :

- Examiner les documents et états comptables qui doivent être soumis au conseil, en vue de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de leur pertinence et du respect des principes et méthodes comptables appliquées ;

- Examiner les programmes et travaux de l'audit interne et d'en faire l'évaluation ;
- Examiner la cohérence des mécanismes mis en place (procédures, risque...) ;
- Examiner l'organisation et les procédures de contrôle interne ;
- Assurer le suivi du programme de travail des commissaires aux comptes ;
- S'assurer de la mise en œuvre par la banque des mesures correctives proposées par les organes et structures de contrôle internes et externes.

De ces actions, nous pouvons constater que les autorités ont effectivement agi en faveur de la modernisation du système bancaire, mais il s'avère que la complexité de ce processus ne se résout pas uniquement avec des textes mais plutôt par une contribution active de toutes les parties prenantes du système, combinée avec une application progressive des textes et une coordination des comportements, éléments pouvant garantir un bon gouvernement d'entreprise sur le long terme.

### **Section 3 : Application dans le contexte Algérien**

Les établissements bancaires Algériens se sentent pour le moment moins concernés par les règles Bâle III compte tenu de leur faible taille, de la nature de leurs activités, tournées essentiellement vers le marché local, et de leur faible exposition aux risques de marché. En effet, les banques Algériennes restent relativement loin des activités de marché et ne sont pas (encore) comparables à des établissements à taille critique (les « too big to fail »), l'un des problèmes majeurs traités par le régulateur bâlois dans le cadre de la nouvelle réforme Bâle III.

De surcroît, la priorité du moment pour l'Algérie reste la mise en œuvre des accords Bâle II, qui constitue un levier important pour l'assainissement et la modernisation de l'industrie bancaire Algérienne. Néanmoins, les banques Algériennes pourront bénéficier du retour d'expérience cumulé par les grandes banques internationales sur la mise en œuvre de Bâle II et sur les leçons à tirer suite à la dernière crise financier pour assurer une meilleure application des règles prudentielles. On pourra ainsi imaginer une mise en place « améliorée » de Bâle II tenant compte de certains ajustements déjà préconisés dans Bâle III (par exemple le

renforcement des exigences en capital « numérateur »), permettant en conséquence de combler le retard pris dans la mise en œuvre de la réglementation bâloise.

### 3.1 Bonne gouvernance et performance économique

Selon la Banque Mondiale: « La bonne gouvernance et la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement » (World Bank, *Managing Development- the governance Dimension*, Washington, 1996).

#### ➤ Critères de la bonne gouvernance dans les institutions financières et bancaires<sup>46</sup> :

De manière générale, il est possible d'établir qu'une bonne gouvernance dans les institutions financière comprend les éléments suivants :

- ✓ La transparence : divulgation publique d'information appropriée et suffisante pour l'évaluation des risques susceptibles de menacer ceux qui ont des intérêts dans la banque (déposants et actionnaires), ainsi que l'accomplissement de normes comptables d'évaluation et de registre adéquates.
- ✓ Le partage et la divulgation de l'information :
- ✓ Répartition des compétences entre les différentes structures, départements ou divisions de la de la société dans le cadre du processus de décision des entreprises, notamment à travers des organigrammes ou des cadres fonctionnels ;
- ✓ Clarification des fonctions des du Conseil d'Administration et des Directeurs dans les Institutions financière et dans les autres entreprises –conflit d'intérêt ;
- ✓ Politique des revenus – transparence ;
- ✓ Divulgation, au moins une fois par an, d'une description du comportement des actions dans le marché des capitaux ;

---

<sup>46</sup>Moulay-Khatir (R.) et Benbouziane (M.), *La bonne gouvernance : un préalable a la modernisation et au développement du système bancaire*, In [www.fseg.univ-tlemcen.dz](http://www.fseg.univ-tlemcen.dz).

- ✓ Une administration plurielle devant inclure des membres indépendants des actionnaires et en cas d'existence d'une Commission Exécutive, sa composition doit refléter l'équilibre entre les administrateurs liés aux actionnaires dominants et les administrateurs indépendants ;
- ✓ Création par l'administration de commissions internes de contrôle en leur attribuant des compétences dans les domaines où existent des situations de conflit d'intérêt potentielles comme la nomination des directeurs et gestionnaires, l'analyse de la politique des rémunérations, l'évaluation de la structure et du gouvernement des sociétés ;
- ✓ La mise en place de structures, législations, modes de régulation.

### 3.2 Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie

On peut citer les éléments suivants :

- ✓ Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations ;
- ✓ Globalisation des échanges économiques et financiers ;
- ✓ La nécessité de lutter contre la corruption et la bureaucratie ;
- ✓ L'évolution du système bancaire Algérien ;
- ✓ La nécessité de renforcer les règles de prudences applicables aux établissements de crédits ;
- ✓ La déréglementation et la catastrophe financière qu'a connues l'Algérie, notamment celles de : EL KHALIFA BANK, BCIA, AIB et l'UNION BANK ; ce qui a induit à une crise de confiance.
- ✓ Absence de transparence (par exemple: dans la communication financière...)
- ✓ La mauvaise production - diffusion de l'information financière au sein des institutions bancaires et financières algériennes ;
- ✓ La nécessité de moderniser le système bancaire algérien.

### 3.4 Les préalables de développement et de modernisation du système bancaire algérien

En premier lieu, il serait nécessaire de survoler rapidement l'évolution de l'organisation de l'économie Algérienne dont l'application a connu trois étapes différentes<sup>47</sup>:

- ✓ Etape d'une économie planifiée dit socialiste qui s'est étendu sur la période 1967-1979;
- ✓ Etape de restructuration des entreprises publiques économiques (EPE) de 1980 à 1989 qui se caractérisait par un chevauchement entre une économie dirigée et une économie tendant à se libéraliser ;
- ✓ Etape d'instauration d'une économie de marché dès 1990.

Les réformes économiques entreprises en Algérie depuis la fin des années 80 ont donné lieu à de profondes mutations et transformations sur le plan économique d'une part, et une nouvelle configuration du secteur bancaire et financier d'une part, tout en traçant des perspectives d'évolution nouvelles dans ces deux domaines en particulier.

Cependant, le système de paiement et la monétique sont restés en marge de ces transformations. Le système de paiement d'une économie donnée est un bon indicateur de son fonctionnement, en particulier dans le contexte d'une économie de marché. Les progrès en matière d'intermédiation bancaire ont entraîné l'évolution et la diversité des instruments de paiement.

L'Algérie se propose de moderniser son système de paiement interne aussi bien en termes d'instruments de paiement qu'en termes de procédures de recouvrement des paiements scripturaux ou électroniques et de revoir son système des paiements transfrontières<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> xxiBAHLOUL (B.H.), *Réforme du système bancaire en Algérie (pour un développement durable)*,

In [www.northafricaforum.org/francais/presentations/bahloulfr.pdf](http://www.northafricaforum.org/francais/presentations/bahloulfr.pdf)

<sup>48</sup> [www.fseg.univ-tlemcen.dz](http://www.fseg.univ-tlemcen.dz),

### 3.5 La bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie

Nous proposons, dans cette perspective, les conditions sous forme d'éléments pour atteindre la bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie :

- ✓ Renforcement du cadre de la supervision bancaire ;
- ✓ La conduite d'un programme d'évaluation du système financier ;
- ✓ La modernisation de la surveillance prudentielle à travers le renforcement de ses moyens techniques et humains ;
- ✓ La refonte du régime de la gestion des difficultés bancaires dans le sens d'une meilleure coordination entre les différentes autorités intervenantes ;
- ✓ Renforcement de la qualité des prestations administratives ;
- ✓ Evaluer la stabilité du secteur financier ;
- ✓ Renforcement du cadre réglementaire de l'activité bancaire ;
- ✓ Contrôle permanent des établissements de crédit ;
- ✓ Evaluation de l'état d'avancement de la gouvernance bancaire ;
- ✓ Partenariat Public et Privé ;
- ✓ Vision stratégique de développement économique : les décideurs ont besoin d'avoir une perspective élargie et à long terme de la bonne gouvernance bancaire et du développement économique.

#### Conclusion du chapitre 2

L'activité bancaire est devenue plus que jamais un déterminant du développement économique dans le monde.

La bonne gouvernance est l'expression même du développement en tant que régime parfait.

Le système bancaire en Algérie reste tributaire de tout engagement entrepris par les pouvoirs publics pour son développement et sa modernisation qui constitue actuellement un



défi sans précédent, surtout, avec le passage d'une économie dirigiste vers une économie de marché. L'appropriation du gouvernement bancaire, dans les banques algériennes peut s'avérer d'une grande utilité et permettrait de corriger beaucoup d'insuffisances. Finalement, certaines conditions doivent être réunies pour que la gouvernance bancaire puisse contribuer dans le développement économique en Algérie. Par voie de conséquence; on doit développer autant que possible la culture et mentalité de la bonne gouvernance bancaire par: la sensibilisation, la formation, la valorisation, la reconnaissance des performances, le renforcement de la transparence des procédures et la stabilité de la réglementation, le renforcement des capacités nationales de lutte contre la corruption ainsi que des mécanismes de prévention.

## Chapitre 3 : La gouvernance bancaire : cas de la BNA

### Introduction du chapitre 3

Dans ce chapitre nous allons d'abord présenter l'établissement bancaire auprès duquel nous nous sommes renseignés sur la gouvernance bancaire; Ensuite, nous présenterons la méthode de recherche que nous avons suivie pour collecter les informations, dont nous avons besoin. Enfin, nous analyserons les enjeux de la gouvernance bancaire liés à la performance de la Banque Nationale d'Algérie, dans le cas de l'agence B.N.A 585 d'El-kseur.

### Section 1 : Présentation de la banque BNA

Par ce passage, nous allons présenter l'historique de la BNA et ses activités principales, ainsi les différents services de la banque et enfin la présentation de l'agence d'accueil, ses objectifs et ses actions.

#### 1. Historique de la BNA

La Banque nationale d'Algérie (BNA), première banque commerciale algérienne créée par l'ordonnance n°66-178 le 13 juin 1966, elle exerce toutes les activités d'une banque de dépôt. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques. Au mois de juin 2009, le capital de la BNA a été augmenté. Il a été porté de 14 600 milliards de dinars à 41 600 milliards de dinars.

La B.N.A dispose d'un réseau d'exploitation très dense réparti sur l'ensemble du territoire national. En effet, elle a un vaste réseau de 200 agences, regroupées dans 17 Directions Régionales d'Exploitation.

Les agences de l'établissement bancaire que constitue la B.N.A, sont classées, selon le volume d'activité qui est fonction des pouvoirs conférés, en trois catégories :

- ✓ -Les agences "principales" ;
- ✓ -Les agences "catégorie A" ;

- ✓ -Les agences "catégorie B" ;
- ✓ -Les agences "catégorie C".

En se référant, à la lettre n° 1741 du 10 novembre 1997, l'agence B.N.A 585 est une agence de catégorie «B» pouvant, sous réserve du respect de la réglementation bancaire en vigueur, effectuer toute opération de banque, au sens de la loi sur la Monnaie et du crédit. Celle-ci rentre dans les objectifs prioritaires de perfectionnement et d'affermissement, et les perspectives d'injonction assignées par la direction générale visant à :

- ✓ L'amélioration du système d'information de la B.N.A.
- ✓ L'amélioration du fonctionnement des réseaux d'exploitation.
- ✓ Une meilleure maîtrise des risques en matière d'octroi et de gestion des crédits.

### 1.1 Activités principales de la BNA

La banque nationale d'Algérie exerce toutes les activités d'une banque de dépôts, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels, des entreprises.

Elle traite toutes les opérations de banques, de changes et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques et peut notamment :

- ❖ Recevoir du public des dépôts de fonds, en compte ou autrement, remboursables à vue, à préavis, à terme ou échéance fixe, émettre des bons et obligations : emprunté pour les besoins de son activité.
- ❖ Effectuer et recevoir tous paiements en espèces ou par chèque, virements, domiciliation, mises à dispositions, lettre de crédit, accréditifs et autres opérations de banques.
- ❖ Consentir sous toutes formes des crédits, prêts ou avances avec ou sans garantie, tant par elle-même qu'en participation.
- ❖ Exécuter, en y attachant ou non sa garantie, toute opération de crédit pour le compte d'autres institutions financières ou pour le compte de l'état, répartir toutes subventions sur fonds publics et en surveiller l'utilisation.
- ❖ Acquérir en tout ou en partie, avec ou sans la garantie de bonne fin du cédant.

- ❖ Financer par tous modes les opérations de commerce extérieur.
- ❖ Recevoir en dépôt tous titres et valeurs.
- ❖ Recevoir ou effectuer tous paiements et tous recouvrements des lettres de change, billets à ordre, chèques, warrants, coupons d'intérêts ou de dividendes, titres remboursables ou amortis, factures et autres documents commerciaux ou financier.
- ❖ Louer tous et compartiments de coffres.
- ❖ Servir d'intermédiaire pour l'achat, la souscription ou la vente de tous effets publics, actions, obligations, plus généralement, de toutes valeurs mobilières, ainsi que des métaux précieux.
- ❖ Procéder ou participer à l'émission, à la prise ferme, à la garantie, au placement, ou à la négociation de toutes valeur mobilières, soumissionner tous emprunts publics ou autres, acquérir, améliorer ou nantir toutes valeurs mobilières, assurer le service financier de tous titres.
- ❖ Traiter toutes les opérations de change, au comptant ou à terme, contractés tous emprunt, prêt, nantissements, reports de devises étrangères, le tous en conformité de la réglementation en la matière.
- ❖ Accepter ou conférer toutes hypothèques et toutes autres sûretés, souscrire tous engagements de garantie par acceptations, endossements, avals, cautions ducroires, crédits documentaires irrévocables, confirmation de crédits documentaires, garanties de bonne exécution, de bonne fin ou de remboursement ou renonciation à des recours légaux, constituer toutes cautions réelles.
- ❖ Remplir le rôle de correspondants d'autres banques.
- ❖ Assurer le service d'agence des autres institutions officielles de crédits.
- ❖ Etablir ou gérer des magasins généraux.
- ❖ Effectuer toutes acquisitions, ventes, locations ou autres opérations mobilières ou immobilières nécessitées par l'activité de la banque ou les mesures sociales en faveur de son personnel.

### 1.2 Les différents services au niveau de la BNA

La BNA dispose de différents services présentés ci-après :

### 1.2.1 Le service caisse

Le service caisse a pour fonction essentielle de recevoir les dépôts d'espèces et versements ou virements, assure la tenue de la position des comptes de la clientèle, traite les opérations de recette (encaissement de chèque et effets) et remplit un certain nombre de tâches administratives;

### 1.2.2 Le service portefeuille

Le Service Portefeuille est chargé de traiter l'ensemble des opérations intéressant les chèques et effets libres libellés en dinars algériens, payables en Algérie, remis par la clientèle aux fins d'escompte ou d'encaissement.

L'organisation du service caisse et portefeuille doit être conçue en fonction de 04 notions fondamentales:

- ✓ Notion d'exploitation : servir la clientèle qui se présente aux guichets et la renseigner rapidement et avec exactitude ;
- ✓ Notion d'engagement : le soin apporté à la tenue de la position, ainsi que le traitement à bonne date des appoints à recouvrer ;
- ✓ Notion de trésorerie : conservation d'une trésorerie suffisante afin de répondre aux besoins de la clientèle, tout en évitant des immobilisations importantes.
- ✓ Notion de sécurité : Uniquement pour la caisse, les vérifications périodiques des existences et des signatures apposées sur les documents et leur conservation.

### 1.2.3 Le service crédit

Le service crédit a pour fonctions principales :

- De réunir tous les éléments d'appréciation (documentation comptable, économique, commerciale, fiscale et parafiscale) nécessaire à l'appréciation de l'opportunité de crédit et à la détermination de la nature et du montant des lignes appropriées ;
- L'analyse de ces documents, la visite sur site et les entretiens avec les dirigeants de l'affaire ;

- Notifier à la clientèle les crédits accordés ;
- Suivre régulièrement l'évolution des entreprises clientes financées.

#### **1.2.4 Le service secrétariat engagement**

Le secrétariat engagement est chargé de :

- Procéder au recueil et à la transmission à la direction des garanties assorties aux crédits consentis.
- suivre l'utilisation des lignes de crédit octroyées.
- Etablir et délivrer les actes de cautions et avals dans le cadre des autorisations de crédit et en suit la remise des mainlevées y afférentes.
- Procéder à la souscription de billets de mobilisation (Mobilisation, réescompte.....).
  - Suivre la perception des commissions sur engagements par signature.
  - Exécuter l'ensemble des opérations relatives au volet « Juridique et contentieux ».

#### **1.2.5 le service commerce extérieur**

Le service commerce extérieur a pour fonctions principales :

- D'exécuter les opérations avec l'étranger pour le compte de la clientèle dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- D'assurer les transferts ordonnancés par celle-ci ;
- Recevoir les rapatriements provenant de l'étranger en sa faveur

### **2. Présentation de l'agence BNA 585 d'EL-KSEUR**

Dans ce cadre, l'agence 585 d'El-KSEUR, comme tout autre agence B.N.A, doit par le biais de moyens d'accueil et de traitement dont elle dispose, être en mesure de satisfaire la clientèle quel que soit sa nature et son secteur d'activité. En outre, elle est tenue de traiter toutes les opérations du commerce extérieur requises dans la limite des prérogatives conférées (rôle du service étranger marchandises), de recevoir, d'étudier et de mettre en place les crédits dans la limite de ses pouvoirs et d'assurer la gestion et le suivi de ceux-ci (fonction allouée au service crédit).

### 2.1 Les objectifs fondamentaux de l'agence

Les objectifs fondamentaux que la direction générale a définie pour l'agence sont les suivants :

- Assurer une rentabilité optimale pour ses actionnaires ;
- Attirer la clientèle et la fidéliser pour accroître sa part de marché ;
- Gains de part de marché ;
- Renforcement de l'action commerciale ;
- Offrir de nouveaux produits et assurer une meilleure qualité de service ;

### 2.3 Les actions de l'agence

Les actions menées par la direction générale pour atteindre les objectifs cités en hauts sont les énumérés ci-dessous :

- Création de nouveaux produits
- Offre de produits/service gratuits
- Utilisation de la technologie
- création de nouveaux postes (chargés de clientèle pour démarcher les clients et distribuer les produits offerts)

## Section2 : Méthodologie de la recherche et approche du terrain

Dans ce qui suit, nous allons présenter brièvement le cheminement de notre approche de terrain et cela à travers : La présentation de l'enquête, La présentation du questionnaire et la présentation de l'entretien.

### 2.1 Présentation de l'enquête

Le mode d'investigation est déterminé par la manière avec laquelle il est possible d'approcher le terrain conjuguée avec les objectifs de la recherche. Rappelons que notre question centrale est : « **Comment une bonne gouvernance de la banque peut-elle améliorer sa performance ?** ».

Afin de répondre à cette problématique nous avons choisis d'élaborer un questionnaire et une grille d'entretien destiné au personnel de l'agence BNA 585 d'El-kseur.

## 2.2 Méthode de collecte de données

Pour les besoins de notre enquête de terrain nous avons élaboré un questionnaire pour la collecte de données relatives à notre recherche.

### 2.2.1 Présentation du questionnaire

Le questionnaire constitue un outil de collecte des informations. Ainsi, pour sa réalisation nous nous sommes inspirés des axes de la recherche qui ont été précédemment développés au niveau de la partie théorique liée à la gouvernance bancaire.

En effet, la première partie du questionnaire a pour objectif de collecter les informations concernant les données générales sur la banque et la deuxième partie est consacrée à la gouvernance au sein de la banque BNA.

Dans son ensemble, le questionnaire est composé de questions ouvertes et fermées. De plus, pour faciliter les réponses aux enquêtés nous avons opté pour d'autres questions aux choix multiples, en leur limitant les réponses en un nombre prédéterminé. Cela permet avoir des réponses précises. A ce niveau le questionnaire est composé de questions dichotomiques et de type échelle.

- **Les questions fermées dichotomiques :** Permettent de donner lieu à deux réponses mutuellement exclusives, positives ou négatives (oui ou non).
- **Les questions fermées à choix multiples :** Ce sont des questions qui n'exigent pas beaucoup de réflexion de la part des enquêtés et permettent d'attirer leur attention (questions attractives).

Dans ce contexte, nous avons classé notre questionnement comme suit :

- La première partie contient sept (07) questions concernant des généralités sur la banque, notre but est de traduire la situation générale de l'agence et trois (03) questions sur les objectifs de la direction.



- La deuxième partie contient vingt (20) questions consacrées à la gouvernance au sein de la banque.

Cette répartition des questions nous permettra de répondre aux questions subsidiaires de notre problématique centrale.

### **2.2.2 L'entretien**

Les données dont nous avons besoins sont d'ordre qualitatif, c'est-à-dire que ce sont des données formulées sous une forme verbale. Par conséquent, nous avons opté pour l'entretien comme instrument de collecte de ce type d'informations.

## **Section 3 : L'analyse du système de gouvernance bancaire au sein de la BNA**

Après avoir recueilli les réponses sur les questionnaires et les entretiens réalisés, nous les avons analysés en quatre axes essentiels, à savoir :

- Importance de la gouvernance bancaire ;
- Structure de la propriété de la banque ;
- Gouvernance et structure du pouvoir ;
- Relation banque et partie prenante.

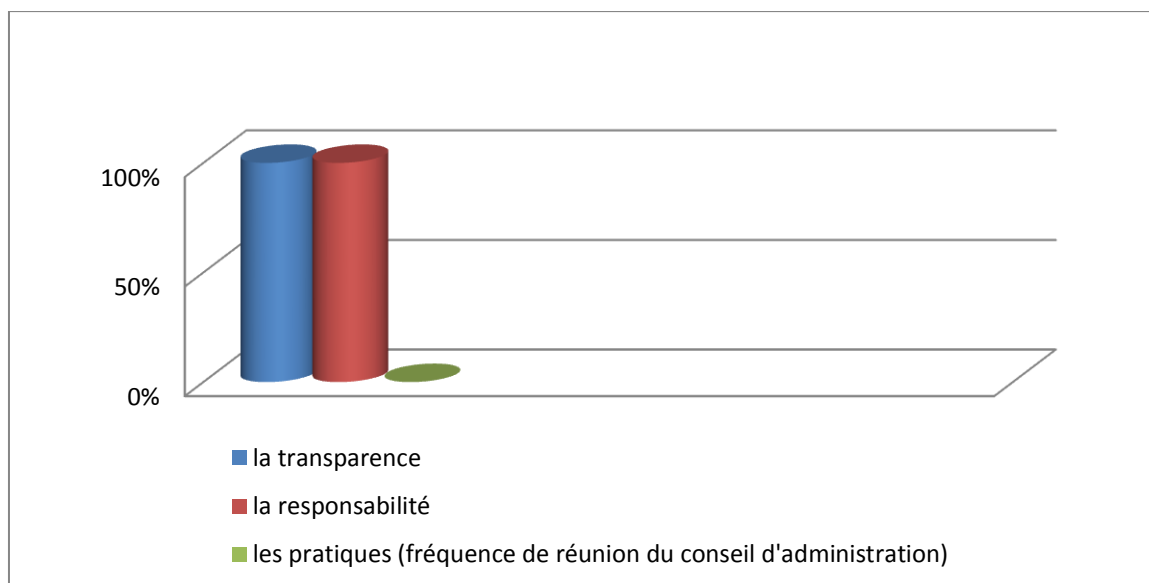
Cette analyse en quatre temps constitue les principaux résultats de notre recherche.

### **3.1 Gouvernance au sein de la banque**

#### **3.1.1 Importance de la gouvernance bancaire dans l'agence BNA-585-El-Kseur**

Selon l'agence « BNA 585 », la Gouvernance des entreprises signifie « l'ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier ». L'histogramme suivant illustre les éléments de la conception de la gouvernance bancaire au sein de l'agence.

**Graphique n°1: L'importance de la gouvernance bancaire**

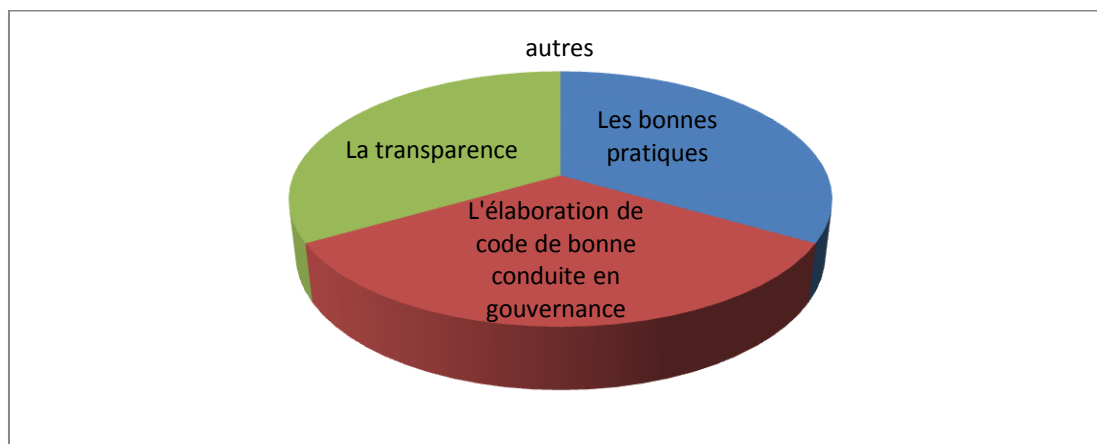


**Source :** Etabli par nous-mêmes en fonction des données de la banque

Selon les résultats, la bonne gouvernance combine deux idées fondamentales le partage d'une responsabilité commune entre les différents niveaux de gouvernance et la transparence. Selon le personnel sa pratique, fréquence de réunion du conseil d'administration, n'est pas aussi importante.

Par ailleurs, l'aboutissement à un niveau de bonne gouvernance est le résultat d'un contrôle sur les acteurs.

**figure n°1: L'amélioration de la gouvernance bancaire**



**Source :** Etabli par nous-mêmes en fonction des données de la banque

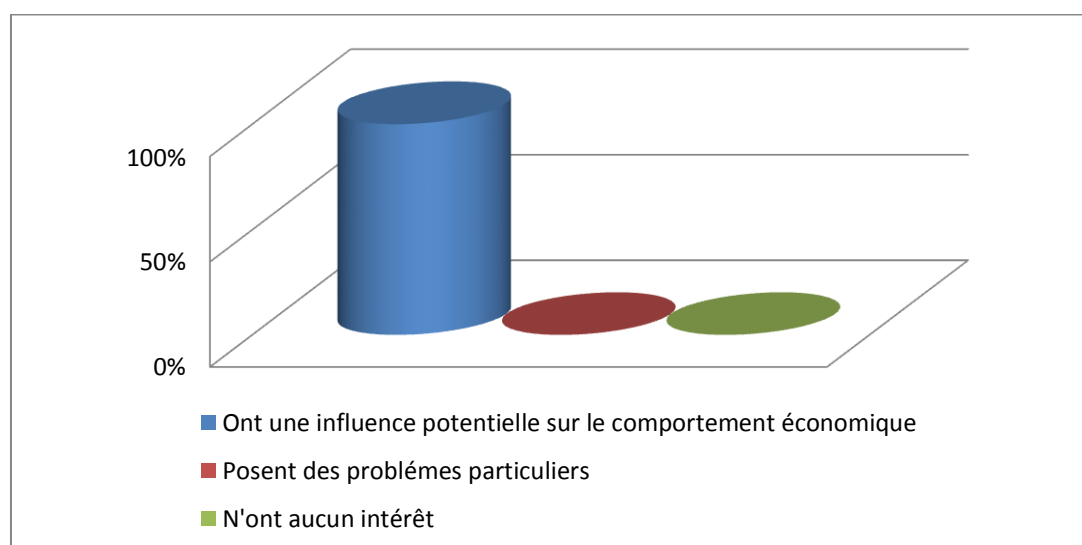
Selon nos résultats, la gouvernance s'améliore par la bonne pratique, l'élaboration de code de bonne conduite en gouvernance et la transparence.

Ainsi, les acteurs mentionnent les bonnes pratiques de gouvernance par :

- ✓ La protection des devoirs des actionnaires ;
- ✓ Faciliter l'exercice des droits des actionnaires ;
- ✓ La transparence et la diffusion de l'information qui permet de garantir la confiance des investisseurs ;
- ✓ La rémunération des dirigeants (élément interne pour la défense des intérêts des actionnaires) ;
- ✓ L'existence de comité d'audit.

En fait, l'objectif de l'élaboration du code de bonne conduite en gouvernance bancaire est essentiel pour l'amélioration du niveau de performance et lutter contre les défaillances. La transparence se présente comme la disponibilité générale d'une information pertinente et fiable sur la performance périodique de la banque, notamment sa position financière, ses opportunités d'investissement, sa valeur et les risques encourus.

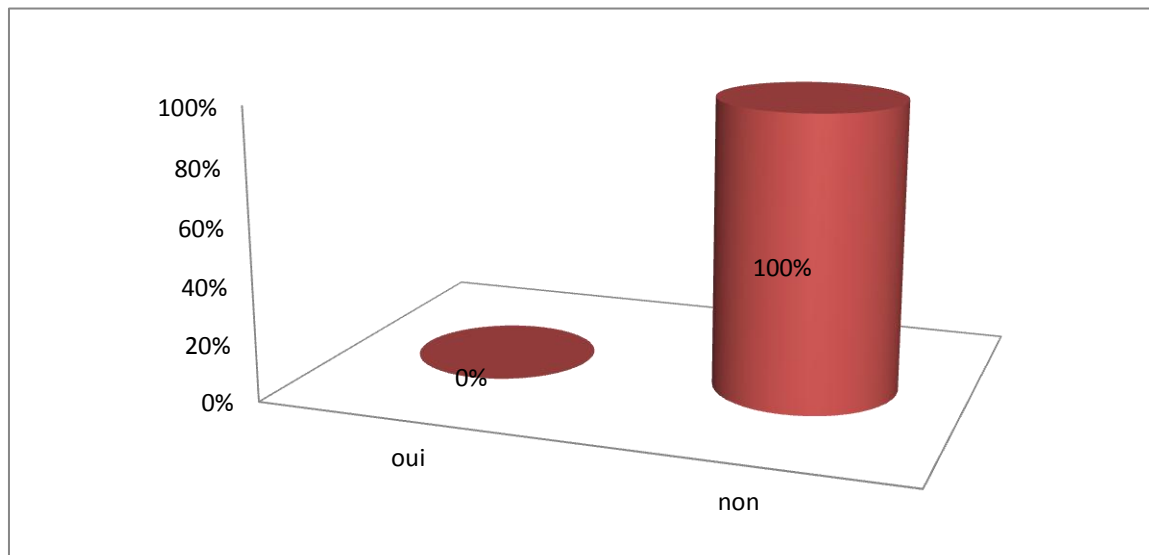
### Graphique n°2: Les règles de la gouvernance bancaire



**Source** : Etabli par nous-mêmes en fonction des données de la banque.

Selon les résultats, les règles de la gouvernance ont une influence potentielle sur le comportement économique et il ne pose pas de problèmes particuliers.

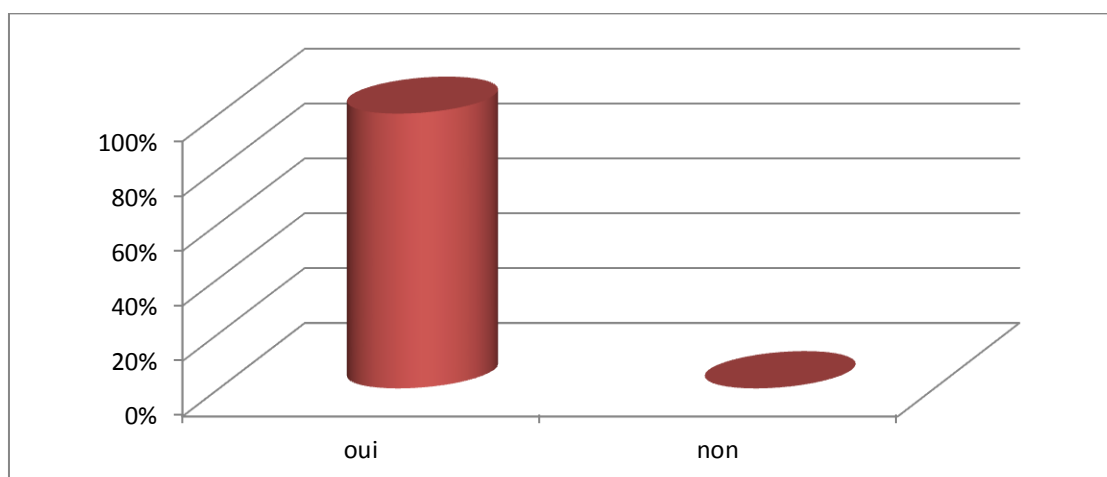
**Graphique n°3 : Le renforcement du rôle exercé par le conseil d'administration**



**Source :** Etabli par nous-mêmes en fonction des données de la banque.

D'après l'enquête du terrain Le contrôle exercé par le conseil d'administration est déjà fort donc il ne doit pas être renforcé pour le but de canaliser tous les risques.

**Graphique n°4: Les mécanismes de la gouvernance bancaire**



**Source :** Etabli par nous-mêmes en fonction des données de la banque.

Selon l'analyse, il est important pour la banque de disposer de mécanismes de gouvernance.

Les mécanismes internes et externes de la gouvernance viennent pour assurer la meilleure coordination possible entre dirigeants, actionnaires et autres parties prenantes notamment les pouvoirs publics et réglementaires. Ils permettent de favoriser les meilleures pratiques de transparence et de protéger les actionnaires contre un excès du pouvoir des dirigeants. La meilleure combinaison entre mécanismes internes et externes permet de réduire les coûts d'agence à travers la restriction du pouvoir managérial (espace discrétionnaire) des dirigeants et l'orientation de leur management vers la poursuite des intérêts des dirigeants.

La confrontation entre l'ensemble des mécanismes internes et externes relatifs à l'activité bancaire, détermine l'espace discrétionnaire du dirigeant face à ses engagements vis-à-vis des différentes parties prenantes notamment les actionnaires et les pouvoirs de régulation. Par leur force réglementaire,

Les mécanismes externes orientent largement l'étendue et la présence des mécanismes internes dans l'instauration d'un système de gouvernance bancaire. Ainsi, on trouve parfois que la présence de quelques mécanismes internes représentant un aboutissement de l'application des mécanismes externes. Par exemple, la mise en place d'un système de management des risques ou le renforcement de système de contrôle interne viennent pour répondre aux contraintes imposées par les accords Bâle II.

## **2. Structure de la propriété de la banque**

Le capital de cette banque revient à l'Etat, donc c'est l'Etat qui investit, qui gère et c'est à lui d'encaisser les gains ou de supporter les pertes.

En effet, d'après la théorie des droits de propriété dans l'entreprise publique, l'usus (qui consiste le droit d'utiliser un bien) est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le fructus (qui est relatif au droit d'en percevoir les fruits) et l'abusus (qui correspond au droit de vendre le bien) sont possédés par l'Etat ou les pouvoirs publics. Ce type d'entreprise est donc censé être par nature inefficace. Cela s'explique par le manque de motivation des agents.

### 3. Gouvernance et structure du pouvoir

Les mécanismes de contrôle interne et externe du pouvoir au sein de la banque BNA est le respect des instructions édictées par l'ensemble des directions centrales.

L'autorité de contrôle établit que les banques disposent d'un cadre de contrôle interne adéquat, permettant d'instaurer et de maintenir un environnement opérationnel correctement maîtrisé pour l'exercice de leurs activités, compte tenu de leur profil de risque. Ce cadre comprend des dispositions claires en matière de délégation des pouvoirs et des responsabilités ; une séparation des fonctions d'engagement de la banque, de versement des fonds et de comptabilisation de l'actif et du passif ; la vérification de concordance de ces processus ; la préservation des actifs de l'établissement ; des fonctions appropriées et indépendantes d'audit interne et de contrôle de conformité destinées à vérifier le respect de ces dispositions ainsi que des lois et réglementations applicables.

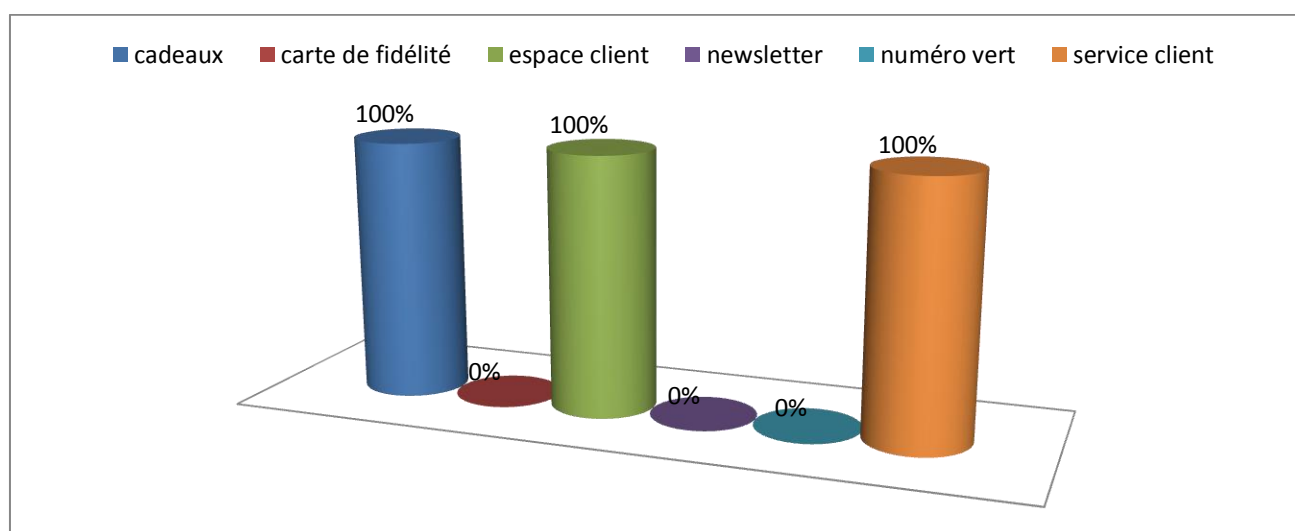
L'autorité de contrôle établit que les établissements et groupes bancaires tiennent leur comptabilité de manière adéquate et fiable, qu'ils présentent leurs états financiers conformément aux politiques et pratiques comptables largement reconnues sur le plan international et qu'ils publient annuellement des informations qui reflètent fidèlement leur situation et leurs résultats financiers et qui comportent l'opinion d'un auditeur externe indépendant. L'autorité de contrôle établit, en outre, que les banques et les sociétés mères des groupes bancaires mettent en œuvre une gouvernance et une surveillance appropriées de la fonction d'audit externe.

Un système de contrôle bancaire efficace assigne des responsabilités et objectifs clairs à chaque autorité participant à la surveillance des établissements et groupes bancaires. Un cadre juridique approprié confère à chaque autorité responsable le pouvoir légal d'agréer les établissements bancaires, d'assurer leur contrôle permanent, de vérifier leur conformité avec la législation et de prendre en temps opportun des mesures correctrices pour remédier aux problèmes de sécurité et de solidité.

#### 4. Relation banque / partie prenantes

Le principal partenaire de la banque BNA est la Banque d'Algérie. Ceci est valable pour toutes les banques, car ne faisant qu'un maillon du système bancaire algérien piloté par la banque centrale.

##### Graphique n° 5 : Les outils de fidélisation



Source : Etabli par nous-mêmes en fonction des données de la banque.

D'après le résultat obtenu on remarque que l'agence utilise trois techniques afin de retenir, satisfaire et fidéliser sa clientèle, et il s'agit des cadeaux, espace client et service-client. Cependant certains outils essentiels sont négligés, à savoir:

- **Carte de fidélité** : remise au client a pour but de l'inciter à consommer plus ou à l'attacher à un point de vente, une enseigne ou un groupe d'enseignes en le récompensant par des avantages marchands ou des services particuliers. Elle couvre un large spectre, de la carte non nominative à l'instrument complexe de paiement et de crédit.
- **Magasine client** : c'est une lettre d'information envoyée régulièrement par e-mail à une liste de diffusion c'est-à-dire à des abonnés.

En marketing, une newsletter est à vocation commerciale. Elle peut servir à informer les abonnés de certaines promotions ou opérations commerciales spéciales, ou bien comporter un contenu éditorial informatif.

- **Numéro vert** : est un numéro de téléphone gratuit pour l'appelant qui passe l'appel d'un poste fixe. Le coût de la communication est en effet supporté par l'entreprise détentrice du numéro. Les objectifs sont multiples : passage de commandes, demande d'informations sur un produit etc.

Pour compléter notre analyse nous avons récéncé les problèmes que rencontre la banque. L'agence rencontre un problème d'effectifs, il se retrouve dans le dépassement des délais de traitement de l'ensemble des opérations, d'ou viennent les réclamations des clients. Par ailleurs nous avons remarqué l'incapacité des employés à s'organiser et cela réduit leur participation à la gouvernance au sein de la banque. Ces considérations peuvent renforcer les moyens utilisés contrôler leurs clients par l'organisation au niveau des services et le traitement des opérations dans les délais requis.

### **Conclusion du chapitre 3**

L'ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier. La structure de propriété constitue également un mécanisme important de gouvernance. L'apport de la structure de propriété a été jugé également appréciable dans la lutte contre la plupart des abus à l'exception de l'abus des pouvoirs où elle intervient de façon pertinente.

Le conseil d'administration constitue également un mécanisme de gouvernance important. L'apport du conseil d'administration a été jugé appréciable pour la lutte contre l'abus de confiance, la déstabilisation, déléation de pouvoir, l'abus informationnel.

En résumé et d'après l'enquête du terrain effectuée par questionnaire et entretien au sein de la banque BNA 585 d'Elkseur, nous avons constaté que la bonne gouvernance combine essentiellement deux paramètres. Ils s'agissent du partage de responsabilité commune entre les différents niveaux de gouvernance et la transparence, d'un côté et s'améliore par la bonne pratique, l'élaboration de code de bonne conduite en gouvernance de l'autre côté. De là, il est important pour la banque de disposer de mécanismes de gouvernance, et qui admet deux démentions, la dimension externe se manifeste par la réglementation prudentielle, alors que la dimension interne est le mode d'administration de la banque.



# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons insisté sur la vulgarisation de certaines approches théoriques et empiriques. Il nous a permis de mieux cerner l'équation gouvernance-performance pour bien maîtriser le management des affaires en général et des banques en particulier. Cette particularité qui n'aurait pas de sens si les secteurs financier et bancaire se dotent de tous les outils nécessaires. Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, procédé au survol de la littérature traitant de la gouvernance d'entreprise en général ; et de la gouvernance bancaire en particulier. Par ailleurs, nous n'avons pas manqué de constater le de la gouvernance bancaire en Algérie.

Notre problématique étant liée à la bonne gouvernance bancaire qui améliore sa performance. Nous avons posé l'hypothèse qui considère que la bonne gouvernance améliore la performance bancaire et prémunit les systèmes bancaire et financier des différentes crises. Après l'analyse des résultats de notre recherche, nous affirmons l'hypothèse posée, c'est-à-dire que par la bonne gouvernance au sein de la banque « BNA » peut effectivement améliorer la performance et l'efficacité de l'entreprise en prenant en considération tous les enjeux politiques et économiques de la question de gouvernance des entités publiques en Algérie.

D'après notre enquête, nous avons constaté que la bonne gouvernance combine deux idées fondamentales, à savoir : le partage d'une responsabilité commune entre les différents niveaux de gouvernance et la transparence. Ainsi, l'élaboration de code de bonne conduite en gouvernance s'améliore par les bonnes pratiques,

De ce fait, les règles de la gouvernance ont une influence potentielle sur le comportement économique. Par ailleurs, le contrôle exercé par le conseil d'administration est déjà fort donc il ne doit pas être renforcé pour le but de canaliser tous les risques. Selon l'analyse, il est important pour la banque de disposer de mécanismes de gouvernance, et qui admet deux démentions, la dimension externe se manifeste par la réglementation prudentielle, alors que la dimension interne est le mode d'administration de la banque publique. Cette dernière est une société bancaire dont l'Etat est propriétaire, dont le capital lui revient, donc c'est l'Etat qui investit, qui gère et c'est à lui d'encaisser les gains ou de supporter les pertes.

Finalement, certaines conditions doivent être réunies pour que la gouvernance bancaire puisse contribuer au développement économique en Algérie. Par voie de conséquence; on doit

## Conclusion générale

---

développer autant que possible les mentalités et la culture de la bonne gouvernance bancaire par: la sensibilisation, la formation, la valorisation, la reconnaissance des performances, le renforcement de la transparence des procédures et la stabilité de la réglementation, le renforcement des capacités nationales de lutte contre la corruption ainsi que des mécanismes de prévention.

Pour conclure nous pouvons dire que les réformes inachevées doivent être reconsidérées, notamment au niveau du système bancaire où des transformations doivent aussi se manifester. Il serait intéressant de les inscrire sous le signe de la modernisation et de la recherche de l'efficacité en matière d'intermédiation financière. Cela permettra de résoudre la problématique de la combinaison d'instruments de gouvernance dans le but de réaliser de la performance et le développement du secteur bancaire en particulier et de l'économie algérienne en général.

## Bibliographie

### OUVRAGES

- AMMOUR Benhalima. (2001), *Le système bancaire algérien ; Textes et réalités*, Editions Dahlab, PP. 4-24.
- Charreaux, G, « La gouvernance des entreprises : corporate Govenance, théories et Fraits, » Ed. Ed .Economica, Paris, 1997.
- Levet, J-L. (2004), « *L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories* », Edition Economique, Paris, P., 16

### LOIS ET REGLES

- La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990.
- L'ordonnance N°01-01 de 2001 loi relative à la monnaie et au crédit.
- L'ordonnance N° 03-11 de 2003 relative à la monnaie et le crédit.

### MEMOIRES ET THESES

- Azzougui Lydia, « Essai d'analyse de la participation des salariés a la gouvernance de l'entreprise bancaire cas de la BDL », mémoire de master Spécialité Monnaie banque et Environnement international université Abderrahmane Mira de Bejaia 2012/2013.
- Ayad Fouzia, «Analyse des performances du système bancaire Algérien cas de BADR (Bejaia)», mémoire de master Spécialité Monnaie banque et Environnement international université Abderrahmane Mira de Bejaia 2015 /2016.
- BEN MALEK.Riad. (1999), la réforme du secteur bancaire en Algérie, Mémoire de maîtrise en sciences économiques, option : Economie International, Monnaie et Finance, université des sciences sociales de TOULOUSE I, France, P.65.
- Dahdoubi Zineeddine, «La bonne gouvernance : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie. » Mémoire de fin d'études Master Banques et marchés financiers Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem 2014/2015.
- M. SENOUCI Kouider, « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes Cas des banques publiques algériennes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option Management Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen 2014/2015.

### REVUES

- Alchian, A. A. ET Demsetz, H., « *Production, Information Costs and Economic Organization* », the American Economic Review, vol. 62, N°5/1972, PP 777-795
- Barroin L. & Ben Salem M. (2002) ; Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé ; Revue Banque, n°189, janvier, pp 2-4.
- Bezard M. (2004) ; Bâle II : pièges et faiblesses techniques d'une mise en œuvre directe du nouvel accord ; Revue Banques et Marchés, N°68, janvier- février, pp 5-17.

- Charreaux, G., « *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* », Université de Bourgogne, LEG (FARGO)-UMR 5118 Cahier du FARGO n° 1110402/2011.
- Charreaux, G., « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », Université de Bourgogne, Cahier du FARGO n° 1040101/2004.
- Charreaux G. (2000) ; Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ; Revue le Financier, n°127, pp 6-15.
- Clerc L., Drumetz F. & Jaudoin O. (2001) ; Dans quelles mesure les normes prudentielles et comptables sont-elles pro ou contra-cycliques ? Bulletin de la banque de France N°87, mars, pp 45-62.
- De Bandt O. & Hartman P. (2000); Systemic risk: A survey; Banque Centrale Européenne, WP n°35, November78.
- Furline G. (2000); Evidence on the response of the US banks to changes in capital requirements; Banque des Reglements Internationaux, WP n° 88, pp 1-22.
- Hewit De Alcantara, C., « *Du bon usage du concept de gouvernance* », Revue Internationale des Science Sociales, N°15/mars 1998. Résumé par Palplardo S.
- Roy F. (2002) ; Risques opérationnels : le choix des méthodes avancées ; Revue Banque Stratégie, n°199, décembre, pp 25-27.

### Site web

- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance>.
- <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1040101.pdf>.
- <http://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777-795.pdf>.
- <https://fr.scribd.com/doc/119178654/theorie-de-l-agence>.
- [www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf](http://www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf).
- [www.b3b.info/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf](http://www.b3b.info/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf).
- [www.fseg.univ-tlemcen.dz](http://www.fseg.univ-tlemcen.dz).
- [www.northafricaforum.org/francais/presentations/bahloulfr.pdf](http://www.northafricaforum.org/francais/presentations/bahloulfr.pdf)
- [www.fseg.univ-tlemcen.dz](http://www.fseg.univ-tlemcen.dz).

### Liste des graphiques

**Graphique n°1** : L'importance de la gouvernance bancaire

**Figure n°1** : L'amélioration de la gouvernance bancaire

**Graphique n°2** : Les règles de la gouvernance bancaire

**Graphique n°3** : Le renforcement du rôle exercé par le conseil d'administration

**Graphique n°4** : Les mécanismes de la gouvernance bancaire

**Graphique n°5** : Les outils de fidélisation

## Annexes : Questionnaire d'enquête de terrain (guide d'entretien)

### AXE N°1 : INFORMATIONS GENERALES SUR LA BANQUE

1.1 Le nom de la banque : .....

1.2 Catégorie de la banque : .....

1.3 Date de la création : .....

1.4 Nombre d'employés de la banque : .....

1.5 Nombre d'agences que possède la banque : .....

1.6 Quels sont vos futurs projets d'investissement ? .....

.....

1.6 Qui prend les décisions d'investissement au sein de votre entreprise ?

.....

### AXE N°2 : OBJECTIFS DE LA DIRECTION

2.1 La direction générale vous a-t-elle définie des objectifs à atteindre ?

Oui

Non

Si, oui, quels sont les principaux objectifs ?

Rentabilité

Mieux satisfaire la clientèle

Gains de part de marché

Renforcement de l'action commerciale

Autres

2.2 Quelles sont les actions menées par la direction générale pour atteindre ces objectifs ?

Création de nouveaux produits

Offre de produits/service gratuits

Utilisation de la technologie

Utilisation d'autres canaux de distribution que l'agence

Autres.....

2.3 Existent-ils des changements dans vos produits?

Oui

Non

Si oui, quels genres de changements :

Fourniture de nouveaux produits

Abandon de produits déjà existants

Autres.....

### **AXE N°3 : L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE**

1.1 Que signifie pour vous « GOUVERNANCE des entreprise » ?

Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier

Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale

Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation

Autres.....

1.2 Qu'entendez-vous par « bonne gouvernance » ?

La transparence

La responsabilité

Les pratiques (fréquence de réunion du conseil d'administration)

Autres.....

1.3 La gouvernance s'améliore par :

Les bonnes pratiques

L'élaboration de code de bonne conduite en gouvernance

La transparence

Autres.....

1.4 Les règles de gouvernance :

Ont une influence potentielle sur le comportement économique

Posent des problèmes particuliers

N'ont aucun intérêt

1.5 L'aboutissement à un niveau de bonne gouvernance est le résultat :

De politiques pertinentes

Du respect des citoyens pour les institutions et de l'Etat

D'un contrôle sur les acteurs

Autres.....

1.6 Quel est l'objectif d'un code de conduite en gouvernance ?

Améliorer la qualité de contrôle

Améliorer le niveau de performance

Lutter contre les défaillances

Autres.....

1.7 Le contrôle exercé par le conseil d'administration doit être renforcé

Oui

Non

1.8. Si oui, pourquoi ?

A cause des scandales qu'ont connu certaines entreprises (défaillances, faillites, fraudes)

Pour délimiter le pouvoir des dirigeants

Pour assurer ses fonctions de gérances

Autres.....

1.9 Le conseil d'administration est plus efficace lorsqu'il est indépendant

Oui

Non

1.10 Juger vous important pour la banque de disposer de mécanismes de gouvernance ?

Oui

Non

#### **AXE N °4 : STRUCTURE DE LA PROPRIETE DE LA BANQUE**

2.1 Combien de propriétaire/ actionnaire possède la banque ?



.....

2.2 Comment la propriété est répartie entre eux (%)?

.....

2.3 Quels sont les différents acteurs intervenant au sein de la banque

.....

**AXE N°5 : GOUVERNANCE ET STRUCTURE DU POUVOIR**

**3.1 Pourriez vous décrire votre responsabilité dans le processus de la décision au sein de votre banque ?**

.....

**3.2 Dans le cas ou une décision doit se prendre d'urgence, et vous n'êtes pas là, le pouvoir de décision est-il délégué aux subordonnés hiérarchiques ? Si oui, pour quelle type de décision ?**

.....

**3.3 Quelles sont les mécanismes de contrôle interne et externe du pouvoir au sein de votre banque ?**

.....

**4. Relation banque / partie prenantes**

**4.1 Quels sont vos principaux partenaires ?**

.....

**4.2 Vos employés sont-ils organisés ?**

Oui

Non

- Si oui, de quelle manière ?

.....

**4.3 Quels sont les outils de fidélisation utilisés par votre agence ? -**

Cadeaux -

- Carte de fidélité -
- Espace client -
- Magasine client -
- Newsletter -
- Numéro vert -
- Service client -
- Autres.....

**4.2 Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos clients ?**

**4.3 Quels sont les moyens utilisés pour contrôler vos clients ?**

**Tables des matières**

*Dédicaces* ..... 1

*Remerciements*..... 1

*Sommaire*..... 1

*Liste des abréviations*..... 1

*Introduction générale*..... **1**

***Chapitre 1 : La théorie de la gouvernance bancaire*** ..... **5**

***Introduction du chapitre 1*** ..... **5**

**Section 1: Notion de la gouvernance** ..... **5**

    1.1 Aperçu historique du concept de gouvernance ..... 5

    1.2 Définition de la gouvernance ..... 6

    1.3 Typologie de la gouvernance ..... 7

        1.3.1 Gouvernance politique ..... 7

        1.3.2 Gouvernance d'entreprise ..... 7

    1.4 La bonne gouvernance ..... 8

**Section 2: Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise**..... **8**

    2.1 Définition de la gouvernance d'entreprise ..... 9

    2.2 Approche théorique de la gouvernance d'entreprise ..... 10

        2.2.1 L'approche contractuelle ..... 10

            2.2.1.1 Les principales théories de la gouvernance d'entreprise ..... 11

            2.2.2 L'approche cognitive ..... 18

**Section 3 : La gouvernance dans le secteur bancaire** ..... **19**

    3.1 Définitions et caractéristiques de la gouvernance bancaire ..... 19

    3.2- Les mécanismes de la gouvernance bancaire..... 21

        3.2.1. La dimension externe : la réglementation prudentielle ..... 22

            3.2.1.1 Justification théorique de la réglementation prudentielle ..... 22

            3.2.1.2 Les objectifs de la réglementation prudentielle ..... 23

            3.2.1.3 Les normes de surveillance prudentielle internationales ..... 24

        3.2.2. La dimension interne de la gouvernance bancaire..... 26

            3.2.2.1 Définitions du CA selon les théories de gouvernance ..... 26

            3.2.2.2 Les principes élémentaires ..... 27

            3.2.2.3 Rôle du CA dans la saine gouvernance des banques ..... 29

            3.2.2.4 La taille du Conseil d'administration..... 30

        3.2.3. La relation entre les mécanismes de la gouvernance bancaire ..... 30

***Conclusion du chapitre 1*** ..... **32**

***Chapitre 2 : La gouvernance bancaire en Algérie*** ..... **34**

***Introduction du chapitre 2*** ..... **34**

**Section 1 : La situation du système bancaire Algérien** ..... **35**

    1-1.Le système bancaire et financier algérien avant 1986..... 35

    1.2. Evolution du système bancaire algérien ..... 37

        1.2.1 Le système bancaire algérien à l'ère de l'économie administrée ..... 38

        1.2.2. Le système bancaire algérien et la transition à l'économie de marché..... 40

<b>Section 2 : Les acteurs de la gouvernance dans les banques publiques algériennes .....</b>	<b>44</b>
2.1 Le conseil d'administration .....	44
2.2 Le comité d'audit .....	45
<b>Section 3 : Application dans le contexte Algérien.....</b>	<b>46</b>
3.1 Bonne gouvernance et performance économique.....	47
3.2 Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie .....	48
3.4 Les préalables de développement et de modernisation du système bancaire algérien .....	49
3.5 La bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie .....	50
<b>Conclusion du chapitre 2 .....</b>	<b>50</b>
<b>Chapitre 3 : La gouvernance bancaire : cas de la BNA .....</b>	<b>52</b>
<b>Introduction du chapitre 3 .....</b>	<b>52</b>
<b>Section 1 : Présentation de la banque BNA.....</b>	<b>52</b>
1. Historique de la BNA .....	52
1.1 Activités principales de la BNA.....	53
1.2 Les différents services au niveau de la BNA .....	54
1.2.1 Le service caisse .....	55
1.2.2 Le service portefeuille.....	55
1.2.3 Le service crédit.....	55
1.2.4 Le service secrétariat engagement .....	56
1.2.5 le service commerce extérieur .....	56
2. Présentation de l'agence BNA 585 d'EL-KSEUR .....	56
2.1 Les objectifs fondamentaux de l'agence.....	57
2.3 Les actions de l'agence .....	57
<b>Section2 : Méthodologie de la recherche et approche du terrain.....</b>	<b>57</b>
2.1 Présentation de l'enquête.....	57
2.2 Méthode de collecte de données.....	58
2.2.1 Présentation du questionnaire.....	58
2.2.2 L'entretien .....	59
<b>Section 3 : L'analyse du système de gouvernance bancaire au sein de la BNA .....</b>	<b>59</b>
3.1 Gouvernance au sein de la banque .....	59
3.1.1 Importance de la gouvernance bancaire dans l'agence BNA-585-El-Kseur .....	59
2. Structure de la propriété de la banque .....	63
3. Gouvernance et structure du pouvoir.....	64
3. Relation banque / partie prenantes .....	65
<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>69</b>
<b>Annexes : Questionnaire d'enquête de terrain (guide d'entretien).....</b>	<b>72</b>
<b>Tables des matières.....</b>	<b>77</b>

## Résumé

Ce travail s'intéresse à la gouvernance d'entreprise, plus précisément de l'entreprise bancaire. Notre objectif est de relever l'importance accordé au problème de la gouvernance bancaire qui a une certaine spécificité par rapport aux autres entreprises non bancaires. Cette dernière s'avère, de par la sensibilité particulière de son activité, être l'espace par excellence où l'ensemble des parties prenantes devraient s'impliquer dans le but de créer un climat de prise de décision équilibré à l'abri de tout abus. En Algérie, cette problématique semble se manifester de manière encore plus sévère dans les banques publiques. Nos résultats montrent que la bonne gouvernance améliore la performance de la banque et prémunit les systèmes bancaire et financier des différentes crises. Ainsi, la gouvernance bancaire joue un rôle important dans le développement et la performance économique des entreprises Algériennes en général, et des banques en particulier.

**Mots clés :** Gouvernance, Banque, structure de pouvoir, conseil d'administration.

## Summary

This work focuses on corporate governance, specifically the banking business. Objective note is to highlight the importance given to the problem of banking governance that has a certain specificity compared to other non-bank companies. The latter proves, by the particular sensitivity of its activity, to be the space par excellence where all the stakeholders should get involved in order to create a balanced decision-making climate sheltered from everything. abuse. In Algeria, this issue appears to be even more severe in public banks. Our results show that good governance improves the bank's performance and protects the banking and financial systems of the various crises. Thus, banking governance plays an important role in the development and economic performance of Algerian companies in general, and banks in particular.

Key words: Governance, Bank, power structure, board of directors.

## ملخص

يركز هذا العمل على حكمة الشركات ، وتحديد الأعمال المصرفية. ملاحظة موضوعية هي تسليط الضوء على الأهمية المعطاة لمشكلة الحكمة المصرفية التي لها خصوصية معينة مقارنة بالشركات الأخرى غير المصرفية. هذا الأخير يثبت ، بحساسية نشاطه الخاص ، أنه الفضاء بامتياز حيث يجب أن يشارك جميع أصحاب المصلحة من أجل خلق مناخ متوازن لصنع القرار محمي من كل شيء. سوء المعاملة. في الجزائر ، يبدو أن هذه القضية أكثر حدة في البنوك العامة. تظهر نتائجنا أن الحكم الرشيد يحسن أداء البنك ويحمي النظم المصرفية والمالية لمختلف الأزمات. وبالتالي ، تلعب الحكمة المصرفية دورًا مهمًا في التنمية والأداء الاقتصادي للشركات الجزائرية عمومًا ، والبنوك بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: الحكمة ، البنك ، هيكل السلطة ، مجلس الإدارة .

