

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales

Département des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science financière et comptabilité

Option Finance et Banque

Thème

Gouvernance et concurrence bancaire

Etude Approfondie cas de la banque privée étrangère Société

Générale Algérie agence 00853

Réalisé par :

Mr. OUAKED Mohand Akli

Encadré par :

Mr. GUERCHOUH Mouloud

Date de soutenance : 17 septembre 2024

Devant le jury composé de :

Mme OUAMAR Sabrya, MCA, FSECSG/UMMTO, Présidente.

Mr GUERCHOUH Mouloud, MCA, FSECSG/UMMTO, Rapporteur.

Mme SI-SALAH Karima, MCB, FSECSG/UMMTO, Examinatrice.

Année Universitaire 2023 – 2024

Dédicaces

À mes chers parents, mon père, ma mère et ma sœur

À tous ceux qui me sont chers

*Amis, camarades, voisins, aux quelques personnes qui m'ont soutenu et
poussé à faire ressortir le meilleur de moi-même*

Aux enseignants qui m'ont appris, instruit et soutenu

*Aux membres de l'agence qui m'ont permis de mettre en pratique les
connaissances acquises au cours de ces dernières années d'études*

À moi-même

Ouaked Mohand Akli

Remerciements

Je tiens à remercier :

Ma famille, je ne serai jamais arrivé là sans vous, et je ne serai pas l'homme que je deviendrai demain sans le besoin de vous rendre fiers, ce qui me permet de m'améliorer jour après jour.

À toutes les personnes qui sauront se reconnaître, celles qui, sans en dire trop en font plus qu'assez.

À la personne qui m'a motivé et poussé à ne rien lâcher.

À mon promoteur dont l'enseignement et l'éthique, m'ont permis de développer un intérêt prononcé pour le monde entrepreneurial et bancaire.

À la cheffe de spécialité, dont l'enseignement m'a permis de mieux comprendre le monde de la finance, et pour le soutien qu'elle m'a apporté.

Au jury, pour l'honneur qu'il me fait de juger, lire et évaluer ce mémoire.

À maya et cylvia qui m'ont orienté vers ce qui s'est avéré être une opportunité inouïe.

À Mme.A, K.B et N.A qui m'ont permis de tirer le meilleur de cette opportunité qui s'est présenté à moi.

À : S.S, S.T, Y.B et N.A pour l'intérêt porté à ma formation, leur présence et leur accompagnement.

Au personnel de la Banque SGA qui m'a traité avec respect et considération dès la première entrée en relation, qui m'a écouté, orienté, accueilli puis former.

A tous les hauts et les bas qui nourrissent ma détermination à réussir.

Sommaire

<i>Dédicaces</i>	
<i>Remerciements</i>	
<i>Sommaire</i>	
<i>Introduction Générale</i> .	1
<i>Chapitre 1 : Définition théorique de la gouvernance et son adoption par le secteur bancaire Algérien</i>	7
<i>Introduction du Chapitre 1</i>	7
<i>Section 01 : Notion de la Gouvernance</i>	7
<i>Section 02 : Mécanismes de Gouvernance Bancaire</i>	14
<i>Conclusion du Chapitre 1</i>	33
<i>Chapitre 2 : Système bancaire Algérien et relation entre gouvernance et concurrence.</i>	34
<i>Introduction du chapitre 2</i>	34
<i>Section 01 : Historique, développement et état de concurrence</i>	35
<i>Section 02 : Interprétation de la relation entre la concurrence et la gouvernance</i> .	51
<i>Conclusion du Chapitre 2</i>	60
<i>Chapitre 3 : Cas pratique ; La gouvernance Bancaire au sein de SGA</i>	61
<i>Introduction du Chapitre 3</i>	61
<i>Section 01 : Historique et présentation de la Banque SGA</i>	61
<i>Section 02 : Gouvernance Bancaire au sein de SGA</i>	66
<i>Conclusion du Chapitre 3</i>	90
<i>Conclusion Générale</i> ...	91
<i>Bibliographie</i>	93
<i>Liste des tableaux et figures</i>	96
<i>Annexes</i>	98
<i>Tables des matières</i>	100

Gouvernance et Concurrence Bancaire : Etude Approfondie Cas de la Banque Privée Etrangère Société Générale Algérie

INTRODUCTION GENERALE

Que ce soit sur le secteur privé ou le secteur public, l'activité bancaire de manière générale demeure l'une des activités financières les plus régulées¹. En raison de son rôle important pour l'économie et de la nature de sa relation avec ses clients, mais aussi de la proportion importante que l'activité bancaire représente par rapport au système financier et à l'économie. De ce fait assurer le maintien de la stabilité financière devient un devoir pour les conseils d'administrations des diverses banques, d'où l'importance de la mise en place d'un système de gouvernance bancaire², qui exerce un contrôle rigoureux sur l'ensemble des banques et institutions financière du système bancaire. Il va sans dire que l'apport de la mise en place de dispositif de gouvernance bancaire ne se limite pas uniquement au contrôle, et au respect des diverses lois et réglementations prudentielles mises en place par les autorités financières. Un dispositif de contrôle, strict et compétent exerçant son autorité de manière impartiale sur le système bancaire permet de stimuler la concurrence bancaire en mettant l'ensemble des banques à pieds égales en termes de réglementations et de tarifications. L'élément qui permettra à ces banques de se démarquer de leurs concurrents sera leur savoir-faire qui pourrait prendre diverses formes par exemple dans l'innovation et la proposition de nouveaux produits financiers aux clients.

Ceci étant la gouvernance bancaire n'a pas toujours était présente au sein de l'économie, et on aura toujours remarqué une certaine différence quant à la manière dont la gouvernance agis sur le secteur privé et public. Que ce soit le krach boursier de 1929 ou la

¹LAMARQUE, E. MAYMO, V. (2015). Economie et gestion de la banque, DUNOD, P51

² LAMAMRA, C. MEZIANE, S. (2018 – 2019) LA GOUVERNANCE BANCAIRE : cas de la BNA agence 585 d'El-Kseur. (Mémoire de Master option Economie Monétaires et Bancaires, université de Bejaia).

crise des subprimes de 2008 deux scandales financiers parmi tant d'autres qui partagent comme point commun des lacunes voir une absence en termes de gouvernance à l'époque. Cette absence c'était traduite en des pratiques hautement risquées de la part des institutions financières, un manque de transparence, des problèmes de supervision ainsi qu'une prise de risque excessive non justifiée. Ces pratiques devenues fréquentes à l'époque, ont provoqué des crises économiques diverses dont les dégâts se font ressentir a ce jour dans l'économie de certains pays.

Sur le plan international, la chute de Lehmann Brothers en 2008 a mis en lumière l'urgence de la mise en place d'un dispositif de gouvernance plus stricte et plus compétent. L'aspect privé de cette banque en plus de la gouvernance bancaire qui était déjà assez réduite à l'époque ont conduits à des pratiques non-éthiques, et elles ont encouragé une certaine culture de risque et un manque de transparence appuyés par un conseil d'administration dominé par la direction qui représente l'un des premier pilier dont traite la gouvernance. Sur le plan national, le scandale d'El Khalifa Bank en 2003 qui était la plus grande banque privée algérienne à l'époque, a aussi mis en lumière l'importance d'une gouvernance plus stricte au sein du système bancaire Algérien. Etant une banque privée, le fondateur et président de la banque détenait un immense pouvoir décisionnel, laissant que très peu de place à une surveillance indépendante en plus d'un conseil d'administration inefficace et un manque de transparence, toutes ces défaillance en terme de gouvernance bancaire ont alimenter les agissement non-éthique et les prises excessif de risque sans parler de l'aspect illégal dont la banque était accusée. La chute de cette banque, en plus des pertes financières qu'elle a causées pour l'ensemble de ses parties prenantes et des dégâts économiques ressentis en Algérie, a provoqué une rupture de confiance du peuple algérien envers les institutions financières.

Si l'on devait retenir un point positif d'un tel scandale au niveau national, c'est qu'à présent il était plus que claire pour les conseils d'administrations et les autorités financières de l'importance de la mise en place de dispositif de gouvernance bancaire, stricte et impartial au niveau du secteur bancaire. La globalisation financière a elle aussi participé à l'émergence de la gouvernance bancaire dans le pays. En mettant en évidence les lacunes existantes et en incitant les autorités à renforcer la réglementation et la supervision du secteur bancaire, pour répondre aux normes internationales et aux attentes des parties prenantes.

La mise en place de dispositif de contrôle et de suivi plus précisément de gouvernance bancaire est cruciale pour la pérennité de toutes banques, ainsi qu'au bon fonctionnement du système bancaire. D'une part en assurant le respect de l'ensemble des règles et des normes qui régissent l'activité bancaire pour maintenir la stabilité financière. D'autre part, en stimulant la concurrence et la compétitivité au sein du système bancaire. En admettant que l'ensemble des banques soient soumises à une gouvernance bancaire rigoureuse et équitable, la concurrence bancaire sera plus intense et dynamique. Cela garanti que toutes les institutions sont soumises aux mêmes normes élevées en matière de transparence, de gestion des risques, de conformité réglementaire et de responsabilité. Une telle égalité de conditions favorise une concurrence saine ou les banques sont contraintes d'innover, améliorer leurs services et à offrir des produits financiers plus attractifs pour attirer et garder leurs clients. La gouvernance bancaire contribue au maintien de la stabilité du système financier en s'assurant que les banques disposent d'un niveau adéquat de capital pour absorber les pertes potentielles. Bien que cela puisse représenter une limitation à la concurrence bancaire dans le cas de sortie forcé du marché, en empêchant les banques qui ne disposent pas des fonds réglementaires d'entrer sur le marché, cela évite de créer des distorsions futures qui pourraient compromettre la stabilité financière du système bancaire.

L'ouvrage de Xavier Vives ; Competition And Stability In Banking, The Role Of Regulation And Competition, traite des diverses relations qui lient la concurrence bancaire aux pratiques des banques ainsi qu'à la gouvernance au sein de ces institutions en temps concurrentiel, mais aussi à l'impact de ces changements de pratiques bancaire sur la stabilité financière. Cet ouvrage, ainsi que les différentes périodes de stress financier enregistrées sur le plan mondial, mettent en avant les divers changements et adaptations des pratiques bancaires selon différents facteurs. Concernant celui de la concurrence bancaire, on retient les motivations des institutions financières à préserver leurs parts de marché et améliorer leurs performances au détriment de leurs conformités, entraînant ainsi le recours à des pratiques bancaires hautement risquées qui fragilisent la solidité du système financier ce qui a valu à maintes reprises l'effondrement de ce même système.

De telles conséquences appuient la nécessité d'un suivi de gouvernance bancaire dynamique adapté aux pratiques bancaires en temps concurrentiel, cela impose que la gouvernance bancaire soit définie en fonction de la concurrence bancaire et des divers changements qu'elle comprend pour les pratiques des banques. Cette optique permet de préserver la dynamique concurrentielle des banques des deux secteurs respectifs, public et privé, tout en préservant le degré de conformité réglementaire relatif à l'activité bancaire.

Les réformes économiques observées au sein du système bancaire Algérien au fil des années, démontrent la motivation des autorités Algérienne à moderniser le système bancaire Algérien et à consolider la conformité réglementaire du système tout en permettant d'intensifier la concurrence bancaire.

Etant donné l'importance du sujet pour l'activité bancaire mondiale et Algérienne ainsi que les divers aspects historiques et implications futures pour l'activité bancaire, me permette et ce avec une motivation et un intérêt particulier de poser la problématique suivante :

Comment la gouvernance bancaire est-elle déterminée en fonction de la concurrence bancaire ?

En vue d'apporter des éléments de réponse à cette problématique nous sommes amenés à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la gouvernance bancaire ?
- Qui sont les acteurs de la concurrence bancaire en Algérie ? Et quel est l'état de la concurrence bancaire en Algérie ?
- Comment la concurrence bancaire influence les pratiques bancaires ? Et comment la gouvernance bancaire en est-elle donc déterminée ?

Hypothèse : Motivées par le maintien de leurs positions sur le marché en temps de concurrence accrue, les banques tendent à adopter des pratiques fortement risquées contrairement à la conformité réglementaire en vigueur, causant ainsi un danger pour la stabilité financière de l'économie. Les banques sont donc contraintes à déterminer leur gouvernance en fonction des évolutions de la concurrence bancaire, et ce en orientant leur gouvernance vers une gestion des risques plus performante, en préservant la conformité réglementaire des pratiques bancaires et en maintenant la communication et la transparence financière.

Méthodologie de recherche : Pour répondre aux questions ci-dessus, nous allons suivre une méthodologie de recherche de type descriptive et analytique.

Type descriptive : Qui consiste en la recherche documentaire ; la consultation d'ouvrages et d'articles, mémoire et thèses de doctorats qui nous permettront de mieux cerner l'aspect théorique du sujet.

Type analytique : Cela consiste à faire ressortir les données chiffrées, l'analyse de tableaux, schémas contenant les informations relatives au sujet, les bilans ainsi que des statistiques.

Structure du travail :

Dans un premier chapitre dédié à la gouvernance bancaire, dans une première section nous allons voir la provenance du terme et son évolution historique, ainsi que l'adoption de la notion de gouvernance dans le monde économique, entrepreneurial et bancaire suivi de l'émergence de la gouvernance bancaire en Algérie ainsi que les facteurs à son origine. Puis dans une deuxième section nous allons voir les mécanismes de gouvernance interne et externe ainsi que leurs rôles et missions.

Dans un deuxième chapitre dédié à la concurrence bancaire, nous verrons dans une première section les diverses réformes relatives à l'activité bancaire Algérienne, et les acteurs qui constituent la concurrence de ce système ainsi que l'état de la concurrence bancaire en Algérie à travers les indicateurs sectoriels d'intermédiation bancaire et de solidité bancaire. Puis dans une deuxième section nous verrons l'impact de la concurrence bancaire sur les pratiques des banques. Ce qui nous permettra de cerner la manière dont la gouvernance bancaire est déterminée en fonction de la concurrence bancaire.

Dans un troisième et dernier chapitre, nous présenterons l'organisme d'accueil *Société Générale Algérie*, et nous verrons la constitution de sa gouvernance ainsi que les évolutions de ses pratiques en fonction de la concurrence bancaire du secteur Algérien. Ce chapitre sera basé sur la documentation des diverses données fournies par l'organisme d'accueil, ainsi que les documents publics de la banque SGA et aussi ceux du groupe SG dont elle est filiale

Chapitre 1 : Définition théorique de la gouvernance et son adoption par le système bancaire Algérien

Introduction du Chapitre 1

La gouvernance est le cadre par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées. Elle inclut les systèmes, les processus et les structures utilisées pour assurer que les objectifs organisationnels sont atteints, que les risques sont gérés de manière appropriée et que les ressources sont utilisées de manière efficace. Toujours dans la même optique, la gouvernance bancaire se concentre spécifiquement sur la gestion des institutions financières. Elle inclut les structures et les processus par lesquels les banques sont dirigées et contrôlées, elle vise à assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire. Se concentrant ainsi sur les axes suivants : transparence, gestion des risques et veille à la conformité réglementaire et ce grâce aux divers mécanismes de gouvernance qui veillent à la réalisation de ces objectifs.

Section 01 : Notion de la gouvernance

Au cours de cette première section nous allons voir l'origine du terme *gouvernance* et son évolution à travers l'histoire puis son intégration au monde de la finance suite à l'adoption du concept de gouvernance d'entreprise dans le domaine entrepreneurial. Nous verrons ensuite l'adoption du concept par l'entreprise bancaire, ainsi que son émergence au sein du secteur bancaire Algérien et les raisons qui en sont à l'origine.

1.1 Origine et étymologie du terme *gouvernance* :

Le terme de gouvernance a un long passé historique. En grecque ancien, *Kubernan* faisait référence au pilotage d'un navire au même sens que le verbe Latin *guebernanre*. En français médiéval, il était utilisé comme synonyme de **gouvernement** qui plus tard faisait référence à une subdivision territoriale. Au XVII^e siècle, un gouverneur était un représentant légal du Roi

Français assigné dans le cadre général d'une activité d'un état central pour établir son contrôle sur les seigneurs féodaux sur différentes provinces du nord appelées gouvernance notamment ; Arras, Lille, Douai Artois, Flandre et d'autres³.

Le terme de gouvernance fut adopté par la langue espagnol au XIV siècle, *governanca*, avait la même signification que le mot moderne gouvernement, le terme gouvernance s'est aussi fait une place dans la langue anglaise *governance*, avec le sens général de pilotage, ou encore l'art de gouverner '*the art of governing*'.

Le terme fut abandonné par la langue française en raison de son association à l'ancien régime, mais il fut maintenu par la langue anglaise où il est réapparu dans les années 1970 dans un contexte différent qui se trouve être celui de l'entreprise. On parle donc de *corporate governance*, gouvernance d'entreprise. C'est à partir du secteur privé qu'a resurgi cette notion, qui avait évolué dans le sens de mode de gestion des firmes, entreprises et organisations. Il est question d'une gestion fondée sur une relation étroitement interconnectée entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction de l'entreprise notamment à travers les votes lors des assemblées générales, les décisions stratégiques prises par le conseil d'administration, et les politiques de rémunération des dirigeants basées sur la performance de l'entreprise. Elle se manifeste aussi par la manière dont la direction répond aux attentes, exigences et besoins des actionnaires, en tenant compte de leurs intérêts et leurs préoccupations dans la prise de décision stratégique, cela va sans dire que c'est applicable pour l'entreprise et ses besoins.

Le terme de gouvernance a toujours préservé un sens de contrôle, suivi ou de direction et une orientation des pratiques propres à l'entreprise envers les divers facteurs intervenant

³HUFTY, M.(2011), Governance ;Exploring four approaches and their relevance to research, RESEARCH FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT ; FONDATIONS, EXPERIENCES, AND PERSPECTIVES, PP 165-183.

dans son activité. Il est aussi question de délégation de pouvoir, autorité mais aussi responsabilité, dans le contexte où un directeur général d'une entreprise délègue une partie du pouvoir et offre une certaine autonomie à son manager/gérant pour l'accomplissement des tâches qui lui sont attribuées. Cela nous rapproche de la théorie de l'agence qui selon M.Jensen et W.Meckling se définit comme : Un contrat par lequel une ou plusieurs personnes engagent une autre personne pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision de l'agent⁴.

1.2 Définition de la gouvernance :

« La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'être orientée vers les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir »⁵

La gouvernance est un concept qui englobe l'ensemble des mécanismes, processus, relations et institutions à travers lesquels les acteurs privés et publics et la société civile exercent l'autorité, prennent des décisions et les mettent en œuvre. La gouvernance désigne les méthodes et les processus par lesquels une organisation ou une société est dirigée et contrôlée. Cela inclut les structures de prise de décision, les mécanismes de gestion, les normes, les valeurs et les relations entre les différents acteurs impliqués ainsi qu'une reconnaissance de responsabilité des acteurs impliqués⁶.

⁴JENSEN, M. ET MECKLING, W. (1976). Journal of Financial Economics, volume 3, Issue 4, P305-360.

⁵ LACROIX, I. et ST-Arnaud, P.-O. (2012). La Gouvernance, Tenter une Définition, *Cahier de recherche en politique appliquée*, Volume 4, N°3, Université de Sherbrooke.

⁶Tournier, C. (2007) Le Concept de Gouvernance En Science Politique. *Papel Politico*, Volume 12, N°1, pp 63-97.

Le concept de gouvernance n'a cessé d'évoluer au cours de l'histoire notamment dans le domaine économique, tout d'abord adapté à l'activité de l'entreprise connue sous le terme de *corporate governance*, il s'est ensuite propagé sur l'ensemble des domaines d'activités dont la direction se doit d'être irréprochable tels que celui de l'activité bancaire.

1.3 La gouvernance d'entreprise :

« *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* »⁷

La gouvernance d'entreprise concerne le cadre de règles, de pratiques et de processus par lesquels une entreprise est dirigée et contrôlée. Elle définit la répartition des droits et des responsabilités entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, telles que les actionnaires, les dirigeants, les employés, les clients et les fournisseurs, ainsi que les procédures de prise de décision au sein de l'entreprise. L'un des concepts central de la gouvernance d'entreprise souvent discuté par la théorie de l'agence, est la séparation hiérarchique, du pouvoir et de la propriété, ses concept font l'essence de la gouvernance de l'entreprise qui a comme objectifs majeurs, le contrôle et le suivis ainsi que le respect des diverses procédures et réglementations émises par l'organe de gouvernance mais aussi le respect des droits de l'ensemble des parties prenantes, ce qui fait que la gouvernance d'entreprise accorde tant d'importance aux concepts de séparation de la hiérarchie, du pouvoir et de la propriété⁸.

⁷Mhammed, E. (2008). Le renouveau de la gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes, *Revue d'économie et management*, Volume 7, N°1, pp 212-227.

⁸Banque Africaine de Développement (2011), Chapitre 7. La gouvernance d'entreprise dans *Rapport sur le développement en Afrique* pp 149 – 166.

- Séparation hiérarchique : Elle fait référence à la structure organisationnelle qui définit les niveaux de responsabilité et d'autorité. Cette hiérarchie permet une répartition éclairée des tâches et des responsabilités au sein de l'entreprise, facilitant la coordination et la supervision des activités. Une hiérarchie bien définie aide à assurer que les décisions stratégiques sont prises par les niveaux appropriés de gestion, tandis que les tâches opérationnelles sont gérées par les niveaux subordonnés⁹.
- Séparation du pouvoir : Elle fait référence à la division des responsabilités de décision et de contrôle entre parties prenantes, souvent entre le conseil d'administration et la direction exécutive. Le conseil d'administration supervise et oriente la direction. Une telle séparation est cruciale pour éviter les conflits d'intérêts et pour s'assurer que les décisions prises au sein de l'entreprise intègrent l'intérêt des actionnaires et des autres parties prenantes. Cela fournit un système de contrôle et d'équilibre pour éviter l'abus de pouvoir.¹⁰
- Séparation de la propriété : Fait référence à la distinction entre les propriétaires de l'entreprise (les actionnaires) et ceux qui la dirigent (les dirigeants). Les actionnaires possèdent les actions de l'entreprise et ont des droits résiduels sur les bénéfices, tandis que les dirigeants sont chargés de gérer l'entreprise au quotidien. Les propriétaires ne sont pas nécessairement impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ce qui représente un risque potentiel de problème d'agence, ou les intérêts des dirigeants pourraient ne pas s'aligner avec ceux des actionnaires.¹¹

⁹Ramton, J.(19 septembre 2023).Hiérarchie d'autorité. *Adogy*. <https://www.adogy.com/fr/termq/hierarchy-of-authority/>-

¹⁰L'association en 6 thèmes Comité s.d. <https://www.vitamineb.ch/themes/comite/organisation-fonctions>

¹¹Dion,G (1961). Property and Authority in Business Enterprise. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, volume 16, N°1, pp 30-52.

1.4 Définition de la gouvernance bancaire :

La gouvernance bancaire fait référence aux structures, processus et mécanismes utilisées par les banques pour gérer leurs activités et assurer une prise de décision efficace et transparente. Elle comprend aussi la manière dont les banques sont dirigées et contrôlées pour atteindre les objectifs financiers en assurant le respect des réglementations visant à la réalisation et au maintien de la stabilité financière, cela implique la mise en place de structure et de mécanismes de gouvernance robustes pour assurer une gestion des risques efficace, la transparence et garantir la conformité à la réglementation prudentielle. Ces mécanismes ont pour but de surveiller et Controller l'activité de la banque et d'orienter celle-ci de manière à être conforme aux dispositifs de gouvernance mis en place. Ces mécanismes concernent les dispositifs d'ordre internes, tels que le CA et le contrôle interne. Mais aussi externe tels que les normes de Bale et les organismes régulateurs. La gouvernance bancaire a pour objectif d'instaurer un climat stable pour l'économie en son ensemble et ce par le biais de la réglementation prudentielle et de ces divers mécanismes qui veillent à ce que les banques demeurent vigilantes par rapport au risque systémique auquel l'activité bancaire est constamment exposée. La gouvernance bancaire a aussi pour objectif d'instaurer un climat de confiance pour les ménages, les épargnants, actionnaire, et déposants bancaire, et ce à travers la mise en place de procédures de gouvernance qui orientent les banques vers plus de transparence et au renforcement de leurs procédures de gestion de risques et à la veille à la conformité réglementaire.¹²

¹²LAMAMRA, C. MEZIANE, S. (2018 – 2019) *LA GOUVERNANCE BANCAIRE : cas de la BNA agence 585 d'El-Kseur*. (Mémoire de Master option Economie Monétaires et Bancaires, université de Bejaia).

1.4.1 La gouvernance bancaire en Algérie :

L'adoption de la gouvernance dans le secteur bancaire en Algérie est une démarche essentielle pour moderniser et stabiliser le système financier du pays. Cette approche vise à renforcer la transparence, la responsabilité et l'efficacité des institutions financières, tout en contribuant à une meilleure régulation et supervision des opérations bancaires. En effet, alors que le système bancaire Algérien fait face à divers défis, allant de la gestion des risques à la lutte contre la corruption, l'intégration de principes de bonne gouvernance apparaît comme une réponse stratégique pour répondre à ces enjeux¹³.

Historiquement, le système bancaire Algérien a été caractérisé par une forte intervention étatique et une concentration importante dans les mains de quelques grandes banques publiques. Cette situation a souvent conduit à des pratiques peu transparentes et à un manque de responsabilité qui a freiné le développement du secteur. En ce sens, la mise en œuvre de normes de gouvernance rigoureuses constitue une étape cruciale pour transformer les banques en institutions plus solides et compétitives. Depuis le début des années 2000, les autorités Algériennes ont commencé à introduire des réformes pour aligner le secteur bancaire sur les standards internationaux de gouvernance. Ces réformes comprennent la mise en place de régulations plus strictes, l'amélioration de la supervision bancaire, et la promotion de la transparence financière. Par ailleurs, des efforts ont été déployés pour renforcer la formation des gestionnaires bancaires et promouvoir une culture de responsabilité et d'éthique au sein des institutions financières.

L'adoption de la gouvernance dans le secteur bancaire algérien ne se limite pas à une simple conformité aux normes internationales, mais constitue un levier pour améliorer la

¹³TALHAOUI, F. AZZAOU, K. (2023). GOUVERNANCE ET PERFORMANCE BANCAIRE, QUELLES RELATIONS ? APPLICATION AU SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN. *Les cahiers du CREAD* volume 39, N°01, PP 37-61.

performance économique globale du pays. En favorisant une meilleure gestion des ressources, en réduisant le risque systémique et en attirant davantage d'investissements étrangers, la gouvernance bancaire s'affirme comme un pilier stratégique pour le développement durable de l'économie algérienne¹⁴.

1.4.2 Les facteurs à l'origine de l'émergence de la gouvernance bancaire en Algérie :

- La mondialisation et la globalisation financière ;
- La nécessité de la lutte contre la corruption ;
- L'évolution du système bancaire Algérien
- Le scandale EL KHALIFA, et son impact sur l'ensemble de l'économie algérienne et le système bancaire ;
- Manquement voir absence de communication financière ;

Section 02 : Mécanismes de gouvernance bancaire

Les mécanismes de gouvernance sont des outils et des processus utilisés pour assurer une gestion efficace, une surveillance adéquate et une conformité aux réglementations. Ces mécanismes peuvent être internes ou externes et visent à protéger les intérêts des parties prenantes, à réduire les risques et à promouvoir la stabilité financière. Ils sont divisés en deux parties, les mécanismes internes et les mécanismes externes.

2.1 Les mécanismes internes :

Les mécanismes de gouvernance interne d'une banque sont des structures et des processus institutionnels qui incluent des organes de supervision, des procédures de contrôle interne, des comités spécialisés et des fonctions de gestion des risques et de conformité. Ils

¹⁴Arroudj, H. (2014 – 2015) *Reforme et modernisation du système bancaire Algérien durant la période 1990-2010*. (Thèse de doctorat), université d'Oran 2.

visent à garantir que les décisions prises par la direction sont alignées avec les objectifs stratégiques de la banque et leurs conformités réglementaires¹⁵.

2.1.1 Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'administration est l'organe de gouvernance suprême d'une organisation, chargé de la supervision stratégique, de la direction et du contrôle de l'organisation. Composé de membres élus ou nommés, le conseil d'administration a pour principale responsabilité de protéger les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes, d'assurer la conformité aux lois et réglementations et de veiller à ce que la direction générale exécute la stratégie de manière efficace et éthique¹⁶.

Selon le manuel de gouvernance de la banque national de Belgique, les membres du CA afin d'exercer pleinement leur fonction et d'assumer leur rôle en tant que membre de l'organe chargé de la supervision et de la planification stratégique ainsi que l'alignement et le respect des diverses réglementation, doivent disposer en permanence de l'expertise et de l'honorabilité professionnel, il s'agit de l'évaluation d'aptitude aussi décrite comme l'évaluation de leurs caractère « Fit and Proper » dont les dispositions se constatent à travers :

« La direction effective qui désigne le groupe de personnes, qu'elles soient administrateurs ou non, dont les fonctions au sein de l'établissement leur permettent d'exercer une influence directe et déterminante sur la gestion de l'entreprise au plus haut niveau. Ce groupe comprend les membres du comité de direction ainsi que les personnes occupant des fonctions situées immédiatement en dessous¹⁷ ». Selon le manuel de gouvernance bancaire de la BNB 2018, en vertu de l'article 26 de la loi bancaire, lorsqu'un comité de direction n'a pas été constitué dans l'établissement à cause d'une dérogation accordée par l'autorité de contrôle (dans certains cas,

¹⁵Moukoro, B. Maiga, A. (s.d).*La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : cas de la BDL Freha*, (mémoire de fin de cycle). Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

¹⁶Banque du Canada. <https://www.banqueducanada.ca>

¹⁷Banque National de Belgique, (2018)*Manuel de gouvernance pour le secteur bancaire*.

l'autorité de contrôle peut permettre à une banque de ne pas constituer un comité de direction formel. Dans de tels cas la direction effective est composée des administrateurs exécutifs et des autres membres reconnus comme ayant une influence significative), la direction effective inclut les personnes participantes à la gestion au plus haut niveau. Cela comprend les administrateurs exécutifs et les individus qui, bien que n'étant pas administrateurs, sont considérés par l'établissement comme des dirigeants effectifs en raison de leur capacité à exercer une influence directe et déterminante sur la gestion de toutes ou d'une partie des activités de l'établissement.

- **La direction effective** est un concept utilisé pour identifier les individus au sein d'une banque ou d'une institution financière qui ont une influence significative sur la gestion de l'établissement. Cette influence peut provenir de leurs positions, de leurs responsabilités ou de leurs compétences spécifiques, leurs permettant d'agir dans le cadre décisionnel majeur, ce qui est essentiel pour la transparence, la responsabilité et la conformité réglementaire.

Les exigences en termes d'honorabilité professionnelle et d'expertise sont aussi considérées sous l'angle d'une organisation et d'un contrôle interne adéquats, pour l'ensemble de l'établissement. En ce sens, une politique appropriée en matière de recrutement, d'évaluation et de formation du personnel de l'ensemble de l'établissement, représente un élément essentiel de la bonne gouvernance.

2.1.1.1 Les caractéristiques du CA :

Les trois principales caractéristiques du Conseil d'Administrations, sont la taille du CA, le cumul des fonctions de direction générale et de présidence du conseil d'administrations et l'indépendance de ses membres.

2.1.1.2 Les caractéristiques du CA des banques Algériennes :

Le conseil d'administration (CA) est essentiel dans la gouvernance des banques, jouant un rôle clé dans la supervision et la définition des règles avec l'équipe dirigeante. Son efficacité dépend de sa composition, sa taille, et de la séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général¹⁸.

Dans les banques algériennes, le CA est composé de 5 à 10 membres, un nombre inférieur à la norme internationale qui recommande généralement plus de 16 membres pour gérer la complexité organisationnelle des banques. De plus, les membres des CA des banques publiques sont majoritairement non indépendants, souvent des représentants de l'État, ce qui limite leur objectivité. Il est conseillé que le CA comprenne au moins un tiers d'administrateurs indépendants pour assurer une gouvernance efficace.

En Algérie, **l'article 638 du code des sociétés**¹⁹ stipule que le président du CA cumule également la fonction de directeur général, ce qui est en contradiction avec les meilleures pratiques de gouvernance qui préconisent la séparation de ces deux rôles pour renforcer les mécanismes de contrôle et améliorer la performance du CA. Cette concentration des pouvoirs dans les banques publiques contraste avec les pratiques des banques privées où les fonctions de PCA et de DG sont distinctes.

2.1.1.3 Missions du CA :

Le conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social de la banque, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Le conseil administration veille à ce que la banque dispose

¹⁸TALHAOUI, F. AZZAOU, K. (2023). GOUVERNANCE ET PERFORMANCE BANCAIRE, QUELLES RELATIONS ? APPLICATION AU SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN. *Les cahiers du CREAD* volume 39, N°01, PP 37-61.

¹⁹Algérie. Code des sociétés Art.638.- (décret législatif n°93-08). Ordonnance du 26 septembre 1975.

d'un dispositif de gouvernance robuste. Celle-ci doit inclure une organisation bien définie avec une répartition claire, transparente et cohérente des responsabilités. Le conseil s'assure également que des procédures efficaces sont en place pour détecter, gérer et surveiller les risques potentiels. De plus il veille à l'existence d'un dispositif de contrôle interne approprié, de procédures administratives et comptable solides²⁰. Les missions principales du CA se résument ainsi²¹ :

- Orientation de l'activité de groupe
- Operations stratégiques
- Gestion des risques
- Relations avec les fonctions de contrôle
- Gouvernance

2.1.2 Les comités du conseil d'administration :

Les comités du CA servent à approfondir et à superviser des aspects spécifiques de la gouvernance et de la gestion d'une entreprise, apportant une expertise spécialisée et permettant au CA de fonctionner de manière plus efficace et ciblée²² :

- Le Comité d'Audit et Contrôle Interne,
- Le Comité des Risques et de la Conformité,
- Le Comité des Rémunérations,
- Le Comité des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise comités d'audit et contrôle interne.

²⁰Société Générale. (2024) *Règlement intérieur du conseil d'administration*.

²¹Société Générale. (2024). *Règlement intérieur du conseil d'administration* (Article 1 : Attributions du Conseil d'Administration).

²²Société Générale, <https://www.societegenrale.com/fr/le-groupe-societe-generale/gouvernance/conseil-administration>.

2.1.2.1 Le Comité d'Audit et Contrôle Interne :

Le Comité d'Audit et contrôle interne a pour mission de surveiller et de contrôler les informations comptables et financières, ainsi que de vérifier l'indépendance des auditeurs légaux. Il s'assure également de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de mesure, surveillance et de gestion des risques liés aux processus comptables et financiers. Le comité formule des recommandations et donne son avis à l'organe de surveillance ou d'administration si nécessaire. Les principaux sujets abordés par le comité incluent la production des comptes annuels, les rapports des auditeurs externes, l'efficacité du contrôle interne et les conclusions des missions d'audit interne²³. Le comité veille à la réalisation et au respect des points suivants :

- Suivi des informations comptables et financières ;
- Indépendance des auditeurs légaux ;
- Efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- Conseils stratégiques ;
- Ressources et compétences²⁴.

2.1.2.2 Le comité des risques et de la conformité :

Le Comité des Risques et de la Conformité conseille le Conseil d'Administration sur l'élaboration de la stratégie globale de l'établissement concernant les risques et la conformité, y compris la tolérance aux risques présents et futurs²⁵. Il aide également le Conseil d'Administration dans ses missions d'évaluation conformément à la réglementation :

- Harmonisation avec le Groupe
- Ressources et indépendance

²³ Société Générale (2024). *Règlement intérieur du conseil d'administration*. (Article 2, Annexe 1).

²⁴ Société Générale (2024). *Règlement intérieur du conseil d'administration*. (Article 5, Annexe 1).

²⁵ Société Générale (2024). *Règlement intérieur du conseil d'administration*. (Article 2, Annexe 2).

- Analyses des risques
- Conformité²⁶

2.1.2.3 Le comité des rémunérations :

Le Comité des Rémunérations prépare les décisions du Conseil d'Administration concernant les rémunérations, notamment celles des dirigeants mandataires sociaux et des responsables ayant une influence significative sur le risque et la gestion des risques dans l'entreprise²⁷ :

- Préparation des décisions : Le Comité des Rémunérations est chargé de préparer les décisions que le Conseil d'Administration prendra en matière de rémunération.
- Rémunération des dirigeants : Cela inclut spécifiquement la rémunération des hauts dirigeants mandataires sociaux.
- Responsables influençant les risques : Le Comité s'occupe également de la rémunération des personnes occupant des postes clés qui ont un impact important sur la gestion des risques dans la société²⁸.

2.1.2.4 Le Comité des nominations et de la gouvernance interne :

Le Comité des nominations et de la gouvernance interne assiste le Conseil d'Administration dans ses missions²⁹.

2.2 Mécanismes de gouvernances externes :

Les mécanismes de gouvernances externes sont principalement les normes internationales de Bale, aussi connu sous l'appellation de réglementation prudentielle ce sont des normes et recommandations mises en place par le comité de Bale afin de prévenir

²⁶Société Générale (2024). *Règlement intérieur du conseil d'administration*. (Article 5, Annexe 2).

²⁷Société Générale (2024). *Règlement intérieur du conseil d'administration*. (Article 2, Annexe 3).

²⁸Société Générale (2024). *Règlement intérieur du conseil d'administration*. (Article 5, Annexe 3).

²⁹Société Générale (2024). *Règlement intérieur du conseil d'administration*. (Article 2, Annexe 4).

l'avènement d'un risque systémique lié à l'activité bancaire. Elle s'intéresse et se focalise sur la solvabilité des institutions financière, et ce à travers l'instauration des exigences minimale de fond propres par les banques (CET1, tier1 tier2). Les normes de Bale traitent aussi des ratios de levier et de liquidité³⁰.

2.3 Mécanismes de gouvernance externe en Algérie :

Pour assurer le bon fonctionnement du système bancaire en Algérie, les banques et établissements financiers doivent se conformer à des règles prudentielles visant à garantir leur solvabilité et leur liquidité envers les déposants et les tiers, conformément aux normes internationales établies par le Comité de Bâle³¹. Les mécanismes externes de gouvernance bancaire sont des dispositifs ou des institutions extérieures aux banques elles mêmes qui exercent une influence sur la façon dont les banques sont gouvernées. Ces mécanismes jouent un rôle clé dans la régulation, la supervision, et la discipline du système bancaire, garantissant que les banques opèrent de manière sure, transparente et responsable.

2.3.1 Les normes de surveillance prudentielle internationale :

Aussi connu sous le nom de comité de Bale sur le contrôle interne bancaire, c'est une institution qui élabore des normes de réglementation bancaire pour renforcer la stabilité financière mondiale et la prévention du risque systémique. Le comité à travers ses divers accords notamment connu sous accord de bale, vise à assurer que les banques disposent de

³⁰Benchicou, Y. (2016), Nouvelle réglementation prudentielle : *Quel impact sur la performance des banques Marocaines ?* (Mémoire de fin d'étude, Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Centre de Rabat) Option finance d'entreprise.

³¹TALHAOUI, F. AZZAOU, K. (2023). GOUVERNANCE ET PERFORMANCE BANCAIRE, QUELLES RELATIONS ? APPLICATION AU SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN. *Les cahiers du CREAD* volume 39, N°01, PP 37-61.

suffisamment de capital pour absorber les pertes potentielles et maintenir la confiance au sein du système bancaire³².

2.3.1.1 L'accord de bale I :

Le ratio bale des fonds propres aussi connu sous le nom de ratio Cooke, fut créer pour limiter les risques liés au crédit, en entend par là les risques de non-remboursement des crédits. Ce ratio dont la valeur est supérieur ou égale à 8%, compare les montants des fonds propres réglementaires qui comprennent les capitaux propres et les fonds propres complémentaires, aux engagements de la banque. Ces engagements étaient pondérés en fonction du risque de contrepartie³³.

- Le risque pondéré est une mesure utilisée dans le secteur bancaire pour évaluer le risque associé aux actifs détenus par une banque, tous les prêts, obligations ou investissements, ne comportent pas le même niveau de risque³⁴.

$$\text{ratio cooke} = \frac{\text{fonds propres reglemenative}}{\text{engagements ponderés}} \geq 8\%$$

La faille du ratio Cooke, était qu'il prenait en compte qu'une partie du risque auquel s'expose une banque, omettant le risque de marché et le risque opérationnel³⁵.

³²CHEBAIKI, S.(2014). *Les accords de bale ou l'Evolution des règles prudentielles*, Djadid El Iktissad Review. Volume 9, PP 29 – 39.

³³<https://gocardless.com/fr/guides/articles/ratio-cooke/>

³⁴ Visnovsky, F. (2017). Banque de France : *Bale 1 2 3 De Quoi S'agit-il ?* Banque De France.

³⁵<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii/>

2.3.1.2 Les accords de bale II :

Reposant initialement sur 03 piliers. Le premier ayant pour but la définition des exigences minimales de fonds propres des banques. Le second a encouragé le principe de surveillance prudentielle. Et le troisième se focalisait sur la transparence.

Pilier 1 exigence en fond propres : Définition d'un nouveau ratio de solvabilité bancaire, aussi appelé le ratio Mac Donough, fondé sur le même principe que le précédant avec une redéfinition plus large des engagements à prendre en compte³⁶ :

$$\text{ratio bale II} = \frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Ce ratio offre une vision plus large et plus sûre vis avis des risques qu'il faut prendre en considération, imposant aux institutions de crédit de disposer d'un seuil minimum davantage en adéquation avec les risques encourus³⁷. Le ratio de solvabilité est divisé comme suit :

- Le Tier 1 : au minimum égale à 4% des risques, doit comporté du Capital sans risque. (capital, réserve, bénéfice non distribué, actions ordinaires, intérêts minoritaires).
- CET1 : 2% qui prend uniquement en compte pour le calcul du FP les actions et les réserves constitués de bénéfice non distribué.
- Le Tier 2 : lui aussi au minimum de 4%, intègre les éléments du fond propre complémentaire.

³⁶<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii/>

³⁷Visnovsky, F. (2017). Banque de France : *Bale 1 2 3 De Quoi S'agit-il ?* Banque De France.

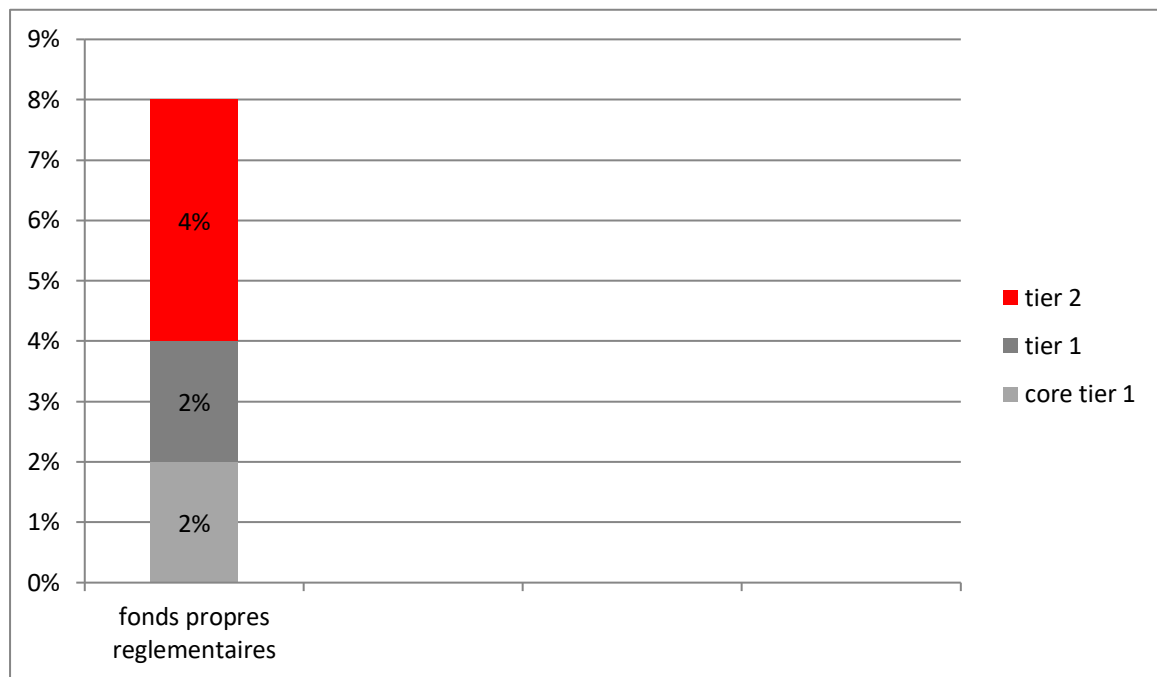


Figure 1 Proportion des FP réglementaire selon BALE II

Source : Frédéric Visnovsky, 2017 Banque de France

Pilier 2 surveillance prudentielle : Ce pilier encourage une communication structurée entre les superviseurs bancaires et les institutions financières qu'ils contrôlent. Ceci implique la mise en place par les banques de leurs propres processus interne de suivi et de contrôle du risque, et communiqué les résultat des banque en terme d'analyse des risques a l'organe chargé de la supervision bancaire qui se chargera de comparé les analyses faites par les banques à celles faites par l'organe chargé de la supervision. Les actions en termes de réajustement seront engagées en fonction des résultats tirés de la comparaison³⁸.

Pilier 3 la discipline de marché : Ce pilier vise principalement à améliorer la transparence financière au sein de l'activité bancaire par le biais de la communication transparente d'information sur les capacités des banques, les risques et la gestion associé au risque.

³⁸<https://www.lafinancementpour tous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii/>

2.3.1.3 Les accords de BALE III :

En vue de l'ampleur que la crise de 2008 a pris, et de l'incapacité du système bancaire à absorber ses pertes et ce malgré des exigences en fonds propres suivant les accords en vigueur, qui étaient jugé comme étant suffisantes pour faire face au risque bancaire. Les accords de Bale III se sont d'autant plus penchés sur l'ensemble des risques et leurs pondérations ainsi que la qualité des fonds propres en plus de leurs montants.

Tableau 1 Risques des actifs et passif des banques

ACTIF	PASSIF
Dépôt en banque centrale	Emprunts interbancaires Risque de liquidité
Placement financiers Risque de marché	Emprunts sur les marchés Risque de liquidité
Crédits interbancaires Risque de crédit	
Crédits clients Risque de crédits	Dépôts clients Risque de liquidité

Source :Frédéric Visnovsky (2017) Banque de France

Les accords de Bale III reposent sur trois principes majeurs qui sont :

- A) Le renforcement du capital des banques :** ce premier pilier se concentre particulièrement sur les Common Equity Tier 1 (CET1), noyau dur du capital des

établissements bancaires, en lui consacrant une part plus importante qui s'élève à 4.5% au minimum, avec la mise en place de coussin supplémentaire de 2.5% dans lesquels les banques peuvent puiser en cas d'insuffisance. Les autres Tiers sont considérés comme des fonds supplémentaire, les autres Tiers 1 ne représentent que 1.5%. Le ratio de solvabilité sous Bale III s'élève donc à 10.5%.

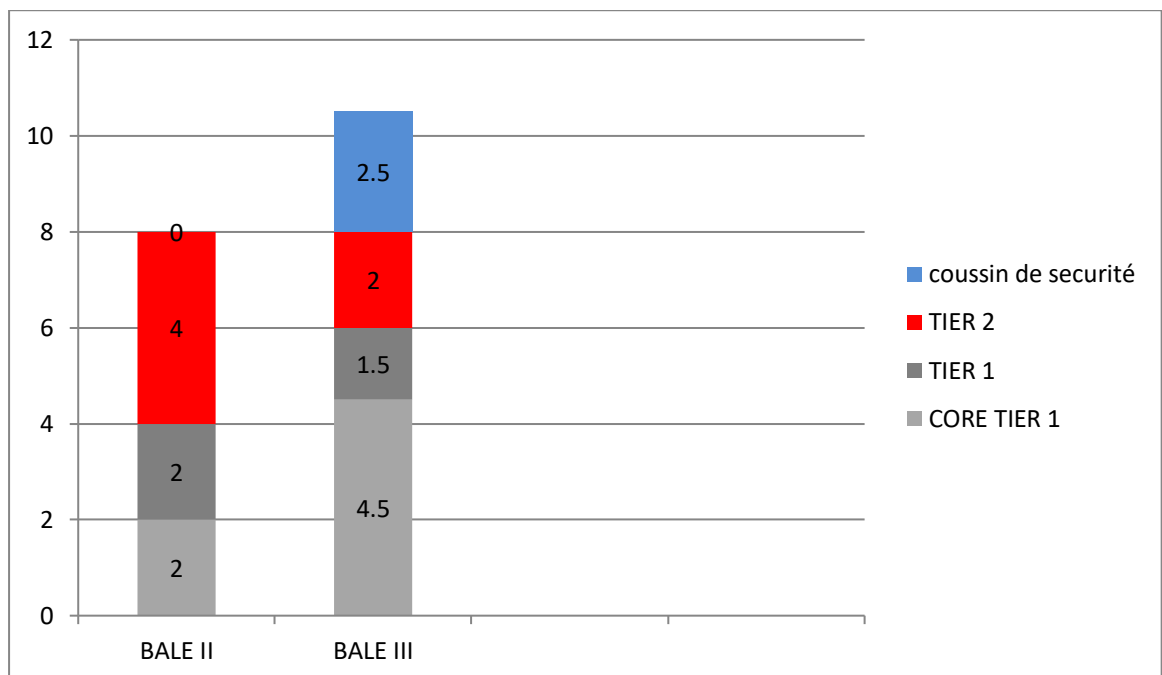


Figure 2 Proportion des FP réglementaire selon BALE III

Source : Frédéric Visnovsky, 2017 Banque de France

- La diminution de l'effet de levier, qui consiste en l'investissement sur base d'endettement, la diminution de l'effet de levier permet de diminuer l'endettement des banques permet d'écarter ou limiter le risque qui lui est associé. La norme minimale selon Bale III s'élève à 3%.

B) L'encadrement de la liquidité des banques :

- Norme de liquidité à court terme qui se calcule comme suit :

$$LCR = \frac{\text{actifs liquides}}{\text{sorties nette de trésorerie a 30J}} \geq 100\%$$

Le LCR permet d'assurer que les banques détiennent suffisamment d'actifs liquides pour survivre à un stress de liquidité accrue de 30jours., il aide a prévenir les crises de liquidité ou les banques se retrouve incapable de répondre à leurs obligations à court terme.

- Norme de liquidité à long terme qui se calcule comme suit :

$$NSFR = \frac{\text{Ressources stables}}{\text{emplois stables}} = \geq 100\%$$

Le NSFR est crucial pour garantir que la banque ne se repose pas sur ses financement a CT pour financer des actifs a LT, ce qui pourrait la rendre vulnérable et exposé au risque en période de tension. Le NSFR permet de promouvoir la stabilité du système bancaire mondial.

C) La prévention du risque systémique :

- Utilisation des champs de compensation pour les produits dérivés.
- Renforcement des exigences de fonds propres pour les expositions entre institutions financières.
- Prévision d'une surcharge en capital pour les institutions systémiques, pour éviter les conséquences en effet domino en cas de défaillance d'une institution systémique.

2.3.1.4 Supervision bancaire, rôle de la banque centrale :

La banque centrale, aussi connu sous les appellations de « banque des banques », « banque de premier rang », est l'institution qui supervise et régularise le système bancaire et monétaire d'un pays³⁹. Cette institution occupe une position centrale et unique au sein du système bancaire national, avec des responsabilités et des pouvoirs qui la rendent indispensable à la gestion des politiques monétaires et financières d'une nation. Sur le niveau national c'est la **Banque d'Algérie** qui occupe cette fonction, son rôle est à la fois réglementaire, de supervision et de contrôle, visant à assurer la stabilité, la sécurité et la conformité des institutions financières aux normes nationales et internationales⁴⁰. Ses missions principales concernent :

- **La stabilité monétaire :** la Banque d'Algérie a pour mission de veiller à la stabilité de prix en tant qu'objectif de la politique monétaire.
- **Système de paiements :** La Banque d'Algérie veille au bon fonctionnement, à l'efficacité et à la sécurité des systèmes de paiements. Les règles applicables aux systèmes de paiement sont édictées par voie de règlement du conseil de la monnaie et du crédit.
- **Organisation du marché de change :** la banque d'Algérie organise le marché des changes dans le cadre de la politique de change arrêté par le conseil de la Monnaie et du crédit, dans le respect des engagements internationaux souscrits par l'Algérie.
- **Emission de la Monnaie :** l'état délègue à titre exclusif à la Banque d'Algérie, le privilège d'émettre la monnaie fiduciaire à savoir les billets de banque et pièces de

³⁹Kaoudji, K. Adel, T. (2014-2015). *La gestion de la Liquidité Bancaire par la Banque Centrale, cas de la banque d'Algérie*, (Mémoire de Master Option Monnaie, Finance, Banque) Université Mouloud Mammeri.

⁴⁰ Bank-of-algeria.dz

monnaie. La banque d'Algérie détermine les signes reconnaissables d'un billet ou d'une pièce et fixe les modalités de contrôle de leur fabrication et de leur destruction.

Concernant son rôle de supervision bancaire il se définit comme suit :

❖ **Supervision bancaire :**

La banque d'Algérie établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers, peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et y opérer. Elle établit les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée. La Banque d'Algérie détermine également, toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence. Les missions principales de supervision bancaire sont les suivantes :

a) La mise en place des modalités d'autorisation de constitution d'une banque :

Le conseil monétaire et bancaire est responsable de décider s'il est opportun d'accorder une autorisation pour la constitution ou l'ouverture d'un établissement bancaire ou financier⁴¹. Cette décision repose sur une évaluation rigoureuse de la solidité et de la viabilité du projet proposé. L'évaluation est faite à partir sur la base :

- le descriptif du projet
- La présentation des fondateurs et des actionnaires
- L'adéquation aux normes juridique
- L'étude technico-économique
- La qualité des fondateurs

⁴¹ Banque d'Algérie. (2024). *Règlement N°24-02 Relatif Au Capital Minimum De Banques ET Etablissements Financiers Exerçants En Algérie*, (Article 3 et 4).

- conformité aux dispositifs légaux et réglementaires

b) Le capital de constitution d'une banque ou institution financière :

La banque d'Algérie impose des exigences strictes concernant le capital minimum pour constituer une banque ou une institution financière. Cette mesure vise à garantir la solidité financière des institutions bancaires dès leur création. Selon la réglementation en vigueur, et les articles 1 et 2, du REGLMENT N°24-02 RELATIF AU CAPITAL MINIMUM DE BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS EXERCANT EN ALGERIE⁴², les banques et Établissements financiers doivent détenir un capital minimum fixé comme suit :

- **Banque :** vingt milliard de dinars algériens, 20 000 000 000 DA
- **Banque d'affaire :** vingt milliard de dinars algériens, 20 000 000 000 DA
- **Banque digitale :** dix milliard de dinars algériens, 10 000 000 000 DA
- **Etablissement financier :** six milliard cinq cent millions de dinars algériens
6 500 000 000DA

c) Fixation des taux d'intérêt applicable :

La banque d'Algérie a le pouvoir de fixer des taux d'intérêt maximaux pour certains types de crédits, afin de protéger les emprunteurs contre des taux excessivement élevés et d'assurer une concurrence équitable sur le marché⁴³. Les banques sont tenues de respecter ces taux, toute infraction peut entraîner des sanctions.

⁴²Banque d'Algérie (2024). REGLMENT N°24-02 RELATIF AU CAPITAL MINIMUM DE BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS EXERCANT EN ALGERIE. (**Article 1 et 2**).

⁴³Banque d'Algérie (2024). *Notes aux banques* (n°01-2024).

Tableau 2 Taux d'intérêt excessif fixé par La Banque d'Algérie

Catégories des concours	Taux intérêt effectif moyen	Taux d'intérêt excessif correspondant
Découverts	7.71	8.48
Crédit à la consommation	9.58	10.54
Crédit à court terme	7.08	7.79
Crédit à moyen terme	6.66	7.32
Crédit à long terme	6.05	6.66
financement de L'Habitat	6.94	7.63
Leasing	10.79	11.87

Source : Banque d'Algérie 2024

La fixation des seuils de taux d'intérêt par la Banque d'Algérie, permet d'assurer une égalité en termes de tarification pour les produits bancaire et constitue aussi une protection des ménages contre les taux abusifs. En mettant l'ensemble du secteur bancaire sur un pied d'égalité en terme de tarification sur les produits phares de l'activité bancaire, permet de stimuler les acteurs bancaire à fournir et créer une réelle valeur ajouté de par leur savoir-faire, les incitant ainsi à prendre des mesures dans l'innovation financière et à améliorer voir maximiser les axes de leurs activités qui leurs permettront de se démarquer sur le secteur bancaire.

d) Organisation et fonctionnement de la centrale des risques entreprises et ménages :

La centrale des risques est un dispositif crucial mis en place par la Banque d'Algérie pour superviser et réguler le système bancaire du pays. Elle joue un rôle essentiel dans la gestion

des risques liés à l'octroi de crédit par les banques⁴⁴. La centrale est divisée en deux sections distinctes :

- **Centrale des risque entreprises** : Cette section se concentre sur les crédits accordés aux entreprises (personnes morales ou physiques). L'objectif étant de surveiller le risque associé à ces catégories d'emprunteur.
- **Centrale des risques ménages** : Cette section est dédiée aux crédits accordés aux particulier, comme les prêts personnels, les crédits à la consommation, ou les prêts immobilier. Elle permet de suivre l'endettement des ménages et d'identifier les risques de non remboursement.

La centrale des risques fonctionne comme un service centralisé chargé de collecter des informations auprès de chaque banque et établissement financier. Elle permet à la banque d'Algérie de mieux évaluer les risques systémiques et individuels, ce qui aide à maintenir la stabilité du système financier. La collecte d'informations sur : l'identité des emprunteurs, la nature et les conditions des crédits, ainsi que sur les montants utilisés et les impayés, permet d'obtenir une vue d'ensemble des engagements financiers de chaque emprunteur. La mention des garanties prises pour chaque crédit est essentielle, car elle permet d'évaluer la sécurité des crédits accordés et de comprendre les risques pour les banques en cas de défaut de paiement. Ce système centralisé est donc un outil vital pour la gestion prudente des risques dans le secteur bancaire.

⁴⁴Banque d'Algérie (2012). REGLEMENT N°2012-01, *Organisation et fonctionnement de la centrale des risques entreprises et ménages*. (Article 1 et 2).

Conclusion du chapitre 1

La gouvernance bancaire en vue de son importance représente un organe essentiel pour le maintien de la stabilité financière et la veille à la conformité réglementaire. De par ses mécanismes aussi bien interne tels que les diverses comités de CA des banques qui veillent à leur gouvernance ou les mécanismes externes tels que les normes de réglementation prudentielle et le rôle de supervision bancaire que joue la banque centrale à travers ses diverses directives, réglementations et lois dont le respect est indispensable pour toutes banques opérant sur le système bancaire, permettent de veiller à la stabilité du système financier bancaire.

Les diverses réformes économiques observées au fil du temps au sein du système Algérien, témoignent de la volonté des autorités bancaire Algérienne d'améliorer et de renforcer la solidité du système bancaire, et ce en créant diverses banques publiques dotées d'une spécialisation sectorielle mais aussi en ouvrant les portes aux banques privées et étrangères, leurs permettant ainsi de s'épanouir au sein du système bancaire Algérien, cela est conditionné par le respect des lois et des directives de la Banque d'Algérie. Cette diversification de marché permet de stimuler la concurrence bancaire au sein du système bancaire.

Chapitre 2 : Système bancaire Algérien et relation entre gouvernance et concurrence bancaire

Introduction au chapitre 2

La concurrence bancaire en Algérie est en pleine mutation, influencée par des réformes structurelles, l'ouverture du marché aux acteurs privés et étrangers, ainsi que par une dynamique économique en constante évolution⁴⁵. Cette diversification du paysage bancaire a introduit un niveau de concurrence plus intense, ce qui a des répercussions profondes sur la gouvernance des établissements financiers. La concurrence bancaire en Algérie ne se limite pas seulement à un défi économique, mais constitue également un moteur de transformation dans la manière dont les banques sont gouvernées.

La gouvernance bancaire est un facteur clé qui sous-tend l'efficacité de la régulation. La gouvernance bancaire n'est pas statique mais dynamique, afin de pouvoir être adaptée aux changements dans l'environnement concurrentiel et réglementaire. Les évolutions de la concurrence bancaire nécessitent une révision régulière des pratiques de gouvernance pour assurer que les banques restent résilientes, compétitives et conformes aux exigences réglementaires⁴⁶. En examinant l'impact de cette concurrence croissante sur les pratiques bancaires, nous pouvons mieux comprendre comment les banques adaptent leurs stratégies et leurs pratiques en termes de gouvernance pour naviguer dans un environnement financier en constante évolution. Dans un marché de plus en plus compétitif, les banques sont confrontées à une pression accrue pour améliorer leurs performances, renforcer leur transparence, réévaluer et ajuster leurs structures de gouvernance en terme de gestion des risques pour répondre aux exigences du marché tout en assurant leur stabilité et leur pérennité ainsi que leur conformité réglementaire.

⁴⁵AAPI,(2024). Système financier et bancaire.

⁴⁶Vives, X. (2016). COMPETITION, REGULATION, AND STABILITY IN BANKING : THEORY AND EVIDENCE, dans *Competition and stability in banking : The role of regulation and competition policy*.PP106-134. Princeton University Press.

Section 01 : Historique, développement et état de concurrence

Cette section sera dédiée au développement que le système bancaire Algérien a eu au fil des années, étant principalement constitué de banques publiques⁴⁷, les diverses réformes qui ont été instaurées en vue de développer l'économie Algérienne et de renforcer et assurer la stabilité financière, ont permis et ont favorisé l'installation de banques et institutions financières privées et étrangères sur le système bancaire algérien ce qui a stimulé la concurrence bancaire du secteur, cette section traitera aussi de l'état de concurrence bancaire du secteur bancaire Algérien.

1.1 Historique du secteur bancaire Algérien :

Le système bancaire algérien a été fortement influencé par la période de nationalisation dans les années 1960 et 1970, lorsque la majorité des banques ont été nationalisées et intégrées dans le secteur public.

Période (1966-1970) : Pendant cette période, l'Algérie a choisi de mettre en place un système bancaire traditionnel, constitué de banques commerciales algériennes suite à la nationalisation des banques. Ce système a été consolidé par la création, le 13 juin 1966, de l'ordonnance N°66-178⁴⁸, qui a donné naissance au Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et à la Banque Nationale d'Algérie (BNA). La Banque Extérieure d'Algérie a été inaugurée le 1^{er} octobre 1967 avec la mission spécifique de développer les relations financières internationales.

Période (1970-1978) : L'introduction du principe de spécialisation sectorielle des banques, qui visait à gérer et contrôler les opérations financières des entreprises publiques. Cette approche a été intégrée et adaptée dans le cadre de la planification économique comme méthode de gestion.

⁴⁷Bank-of-Algeria.dz.

⁴⁸Ordonnance N°66-178, 13 juin 1966

Période (1978-1986) : La fin de la réforme de 1970 fut marquée avec le remplacement du système bancaire par le trésor public dans le financement des investissements planifiés du secteur public. La création de la Banque Agricole et du Développement (BADR) le 13/03/1982, spécialisée dans le financement du développement du secteur agricole et la promotion du monde rural, ainsi que la Banque de Développement Locale (BDL), spécialisée quant à elle, dans le financement des unités économiques, régionales et locales. La création de ces deux banques en 1982 fut motivé par le renforcement de la spécialisation des banques afin d'équilibrer le secteur bancaire.

Période (1986-2019) : Depuis 1988, l'économie Algérienne a été marquée par plusieurs réformes. La première de ces réformes a mis l'accent sur l'autonomie des entreprises publiques et la création de fonds de participation⁴⁹. Les banques commerciales, considérées comme des entreprises publiques économiques, ont également été affectées par cette réforme. En 1990, la promulgation de la loi relative à la monnaie et au crédit a établi un nouveau cadre pour l'évolution du système bancaire algérien.

1.2 Nouvelle configuration bancaire :

Les lois en vigueur⁵⁰, accordent à la Banque d'Algérie des pouvoirs qui couvrent le fonctionnement, la supervision et la sécurité des systèmes de paiement, ainsi que la responsabilité de l'organisation et de la gestion d'une centrale des risques et d'une centrale des impayés.

Des avancées ont été réalisées pour établir un cadre institutionnel plus robuste de surveillance du risque systémique. En 2010, la loi sur la monnaie et le crédit a été mise à jour

⁴⁹Liassine, M. (1998). Les réformes économiques en Algérie : une transition vers l'économie de marché. *Rubrique : étude thématiques*. Volume 35, PP 49 – 68. Centre National de la Recherche Scientifique, Institut de recherche et d'études sur le monde arabe et musulman.

⁵⁰Ordonnance n°10-04. Du 26 aout 2010 relevant à la monnaie et au crédit

pour inclure un mandat de stabilité financière, venant compléter l'objectif existant de stabilité des prix. L'Ordonnance n°10-04, modifiant l'Ordonnance n°03-11, précise à l'article 35 que la Banque d'Algérie a pour mission de veiller à la stabilité des prix en tant que principal objectif de la politique monétaire. Elle doit également créer et maintenir, dans les domaines de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus propices à un développement économique soutenu, tout en assurant la stabilité monétaire et financière.

La mise en œuvre de la loi bancaire amendée a permis l'établissement de nouveaux organes consultatifs et de contrôle, qui jouent un rôle central dans l'orientation de la politique financière et monétaire. Parmi ces organes figurent le Conseil de la monnaie et du crédit, la Commission de contrôle des banques, et le Plan national de crédit. Cette loi a permis :

- La réactivation du rôle de la banque centrale par son indépendance
- La libre domiciliation des entreprises auprès des banques
- La non « automaticité » des crédits
- La mise en place et l'organisation des marchés monétaires et financiers
- La possibilité du développement d'établissement financier au niveau régional pour la création de banques populaires de filialisation.
- La fixation d'objectifs monétaires et financiers à travers le plan national de crédit.

Ces réformes en plus de la loi 90-10 d'avril 1990 relative à la monnaie et au crédit⁵¹, qui a tracé les lignes directrices en mettant en place un cadre juridique global relatif à l'activité bancaire en Algérie ont permis au système bancaire Algérien de bénéficier d'un vaste réseau, d'une expertise éprouvée dans les métiers de la banque constitué d'un personnel qualifié. Les banques étrangères d'ores-et-déjà implantées au sein du secteur apportent une technologie

⁵¹Loi 90.10, 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit

moderne et représentent des opportunités de partenariat avec l'ensemble des acteurs bancaires et financiers du pays.

1.3 La concurrence bancaire en Algérie :

Malgré la domination des parts de marché par les banques publiques, le système bancaire enregistre une évolution progressive en terme de concurrence bancaire, l'implantation des banques privées et étrangères sur le secteur bancaire ont permis d'enrichir et de diversifier les composantes en termes de produits et services de l'activité bancaire.

1.3.1 Les acteurs principaux de la concurrence bancaire :

Le secteur bancaire Algérien se compose de 20 banques partagées entre 14 privées et 6 publiques.

Les banques publiques : elles arrivent presque à monopoliser le marché bancaire ces banques sont :

Tableau 3 Banques publiques

La Banque Nationale d'Algérie BNA
Le Crédit Populaire d'Algérie CPA
La Banque Extérieure d'Algérie BEA
La banque d'Agriculture et de Développement Rural BADR
La Banque de Développement Local BDL
La Caisse National d'Epargne et de Prévoyance CNEP

Source : Banque d'Algérie 2024

Les banques privées : Bien que leur part de marché reste faible comparée aux banques publiques, les banques privées connaissent tout de même une croissance rapide.

Tableau 4 Banques privées

Banque Nationale de l'Habitat
Banque Al Baraka d'Algérie
Arab Banking Corporation Algérie BANK ABC
Natixis Algérie
Société Générale Algérie SGA
CitiBank N.A Algeria
Arab Bank PLC Algeria
BNP Paribas El Djazair
Trust Bank Algeria
Gulf Bank Algeria
The Housing Bank for Trade and Finance Algeria HBTF
FransaBank El Djazair
Al Salam Bank Algeria
H.S.B.C.Algeria

Source : Banque d'Algérie 2024

1.4 L'état de la concurrence bancaire à travers les indicateurs d'intermédiation bancaire :

L'état de la concurrence bancaire en Algérie présente une dynamiques assez intéressante, l'occupation de la majorité des parts de marché par les banques publiques jumeler a l'évolution croissante et l'implantation continue de certaines banques privées et étrangères, font ressortir un contraste assez intéressant concernant cette dynamique, cette analyse du secteur bancaire Algérien sera faite à partir des divers indicateurs d'activité bancaire des deux secteurs, et de données provenant principalement des rapports de la Banque d'Algérie.

1.4.1 Répartition des banques par agences en Algérie :

Tableau 5 Répartition des banques par agences en Algérie

Banques	2019	2020	2021	2022	2023
Publiques	1177	1188	1201	1228	1249
Privées	391	390	401	399	400
Total	1568	1578	1602	1624	1649

Source : Banque d'Algérie 2024

Les banques publiques occupent la majorité du marché bancaire Algérien, avec 1249 agences réparties dans le pays en 2023. Ceci étant les banques privées parviennent tout de même à s'implanter progressivement dans le pays avec une évolution du nombre d'agence allant de 391 agences en 2019 a 400 agences en 2023, le système bancaire Algérien s'est enrichi en terme de nombre d'agence bancaire en allant de 1568 agence en 2019 a 1649 agences en 2023.

1.4.2 Les Indicateurs d'activité bancaire du secteur Algérien

Ce sont des indicateurs quantitatifs de l'activité des banques des deux secteurs respectifs, public et privé. Ces indicateurs et leurs évolutions au cours des dernières années font ressortir l'écart qui sépare les deux secteurs en termes de proportions et de part de marché mais ils permettent aussi d'apprécier les progressions enregistrées sur certains axes de l'activité bancaire au sein des deux secteurs bancaires.

1.4.2.1 Les ressources collectées

Les ressources collectées par les banques, incluent principalement les dépôts des clients, comme les comptes courants et les comptes d'épargne. Ces dépôts représentent des obligations pour les banques, car elles doivent les rembourser aux clients sur demande ou selon les conditions convenues. Les banques utilisent ces ressources pour financer leurs prêts et autres investissements, jouant ainsi un rôle crucial dans le système financier.

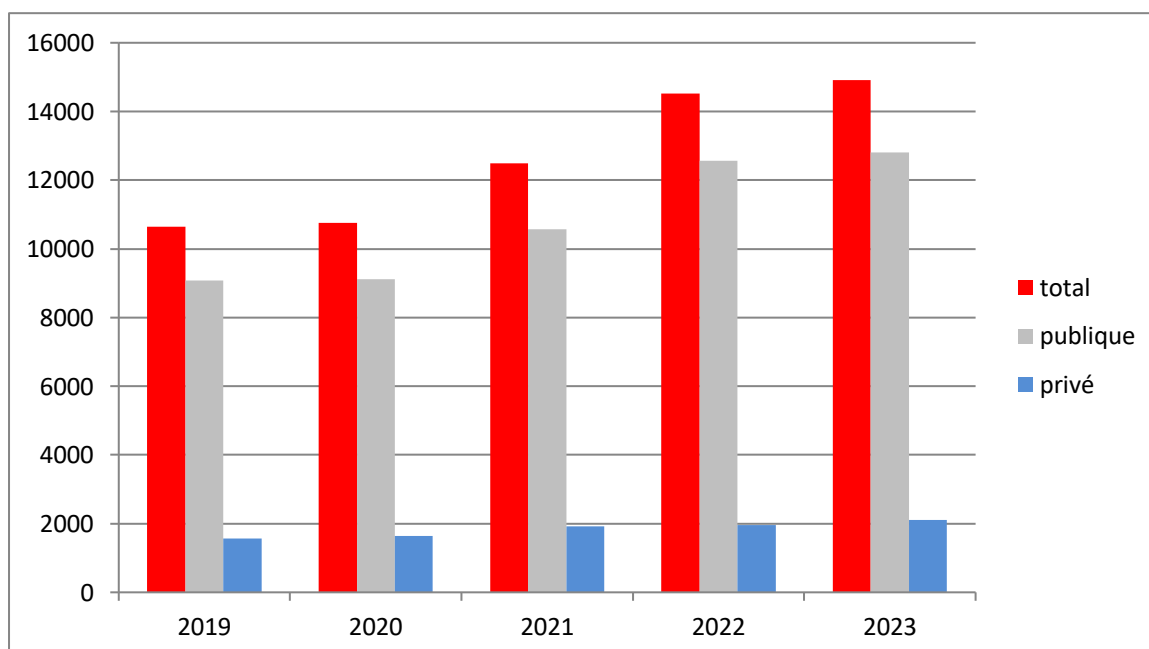


Figure 3 Ressources collectées par les banques de 2019 à 2023

Source : Banque d'Algérie 2024

Chapitre 2 : Système bancaire Algérien et relation entre gouvernance et concurrence bancaire

Les banques publiques dominant largement le marché en terme de ressources collectées, qui sont marqué par une hausse durant la période de 2019 à 2023 allant de 9077.5 Milliard de dinars à 12812.1 Milliard en 2023, cela grâce au réseau étendu du secteur public qui lui permet d’attirer une part significative des dépôts. La part des banques publiques s’élève à 85.32% des ressources totales collectées en 2023

Les banques privées bien qu’encore en retrait par rapport à leurs homologues publiques en terme de part de marché, enregistre tout de même elles aussi une hausse en terme de ressources collectées allant de 1562.2 Milliard de dinars en 2019 à 2104.9 Milliard de dinars en 2023, ceci démontre la capacité des banques privées à innover et proposer des services adaptées aux besoin émergents et a progressivement occuper de nouvelles parts du marché et touché une plus grande clientèle. Leurs parts est de 14.68% du total de ressources collectées en 2023

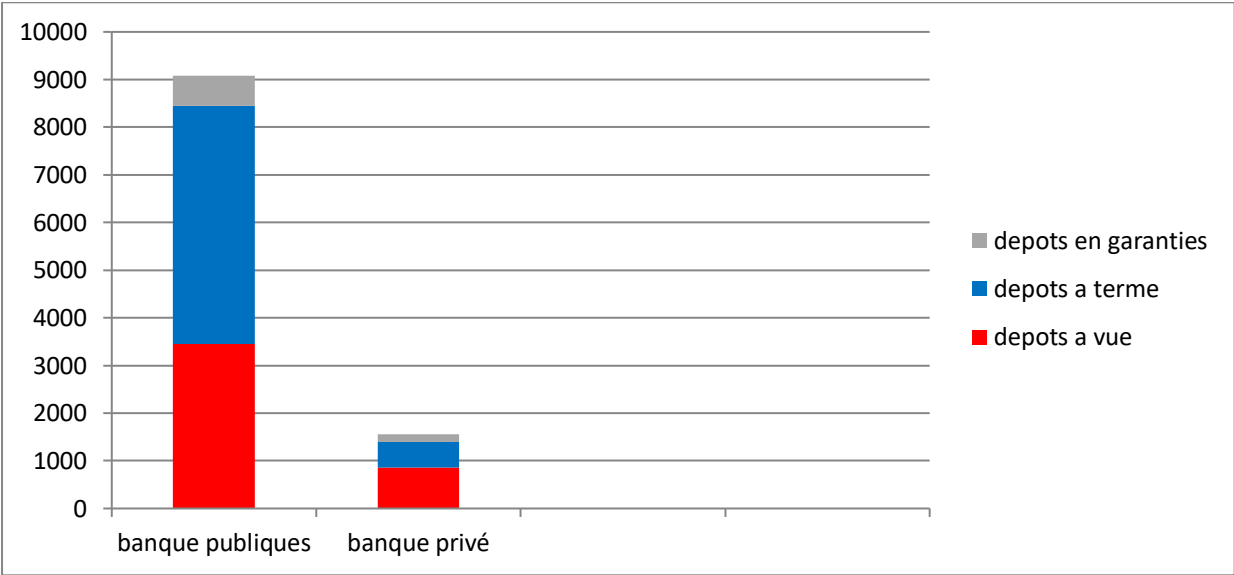


Figure 4 Composant des ressources collectées en 2019

Source : Banque d’Algérie 2024

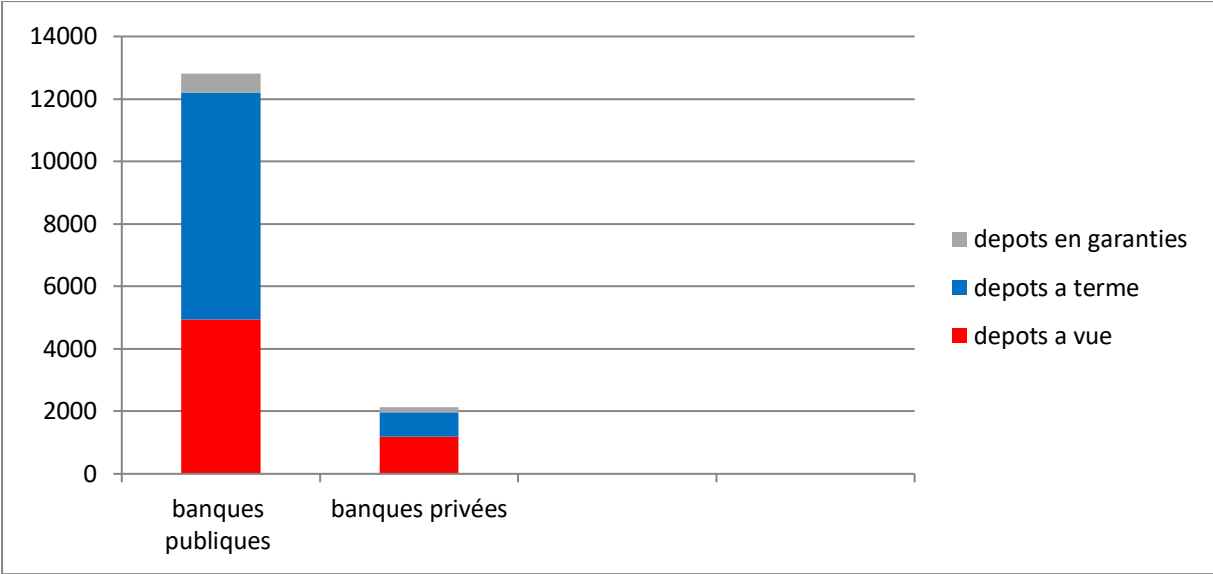


Figure 5 Composant des ressources collectées en 2023

Source : Banque d’Algérie 2024

1.4.2.2 L’emploi distribué :

L’emploi de la banque représente son actif et il est plus précisément question des crédits dont l’évolution sur les deux secteurs se résume ainsi :

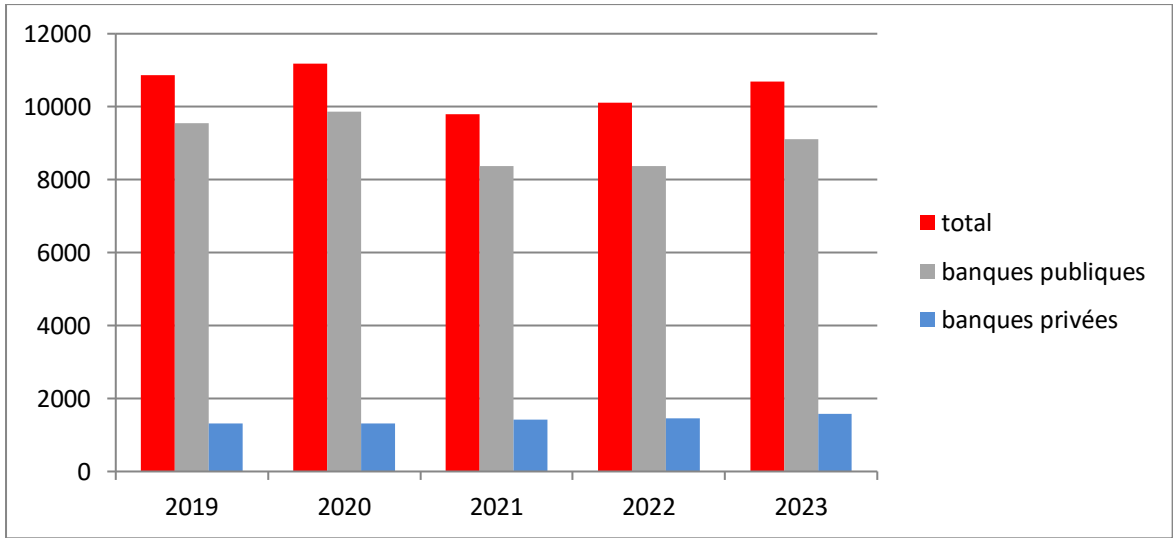


Figure 6 Emplois distribués par les banques de 2019 a 2023

Source : Banque d’Algérie 2024

Les banques publiques ont enregistré une baisse en termes d'emplois distribués allant de 9545.8 Milliard de Dinars en 2019 à 9110.3 de Milliard de dinars en 2023, mais dominant tout de même avec une part qui s'élève à 85.18% en 2023.

Les banques privées ont enregistré une augmentation en termes d'emplois distribué allant de 1309.9 Milliard de Dinars en 2019 à 1584.5 Milliard de dinars en 2023, leurs parts de marché ont progressé de 12.07% en 2019 à 14.82% en 2023.

1.4.3 Solidité bancaire en Algérie :

La solidité bancaire est généralement mesurée en utilisant plusieurs indicateurs clés, dont la solvabilité bancaire, la rentabilité bancaire et les taux de liquidité bancaire. Ces mesures permettent d'évaluer la santé financière d'une banque et sa capacité à faire face à ses obligations.

1.4.3.1 La solvabilité bancaire :

Elle représente la capacité de la banque à faire face à ses engagements (court, moyen et long terme). L'évolution du ratio de solvabilité des banques publiques et privées en Algérie se présente comme suit :

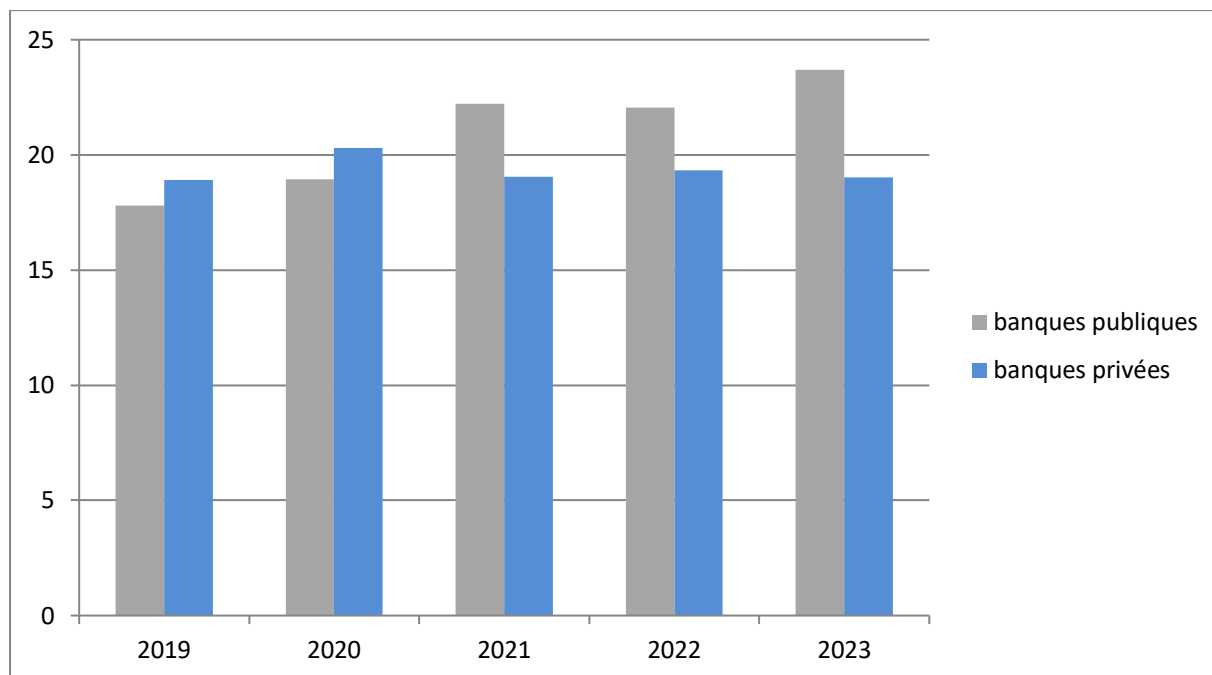


Figure 7 Evolution du ratio de solvabilité des banques de 2019 a 2023

Source : Banque d'Algérie 2024

La norme de solvabilité bancaire recommandée par BALE III étant de 10.5%, le secteur bancaire Algérien enregistre sur les 05 dernier exercice bancaire des normes largement supérieures.

Les banques publiques ont enregistré une augmentation en termes de solvabilité bancaire allant de 17.81% en 2019 à 23.68% en 2023.

Les banques privées présentent un ratio de solvabilité assez stable dans l'ensemble, enregistrant une légère augmentation allant de 18.90% en 2019 à 19.03% en 2023, leurs ratios de solvabilité bancaire demeurent tout de même largement en dessus des recommandations.

1.4.3.2 La liquidité bancaire :

Mesuré par le ratio de liquidité bancaire, il permet de vérifier la capacité de la banque à faire face à ses engagements.

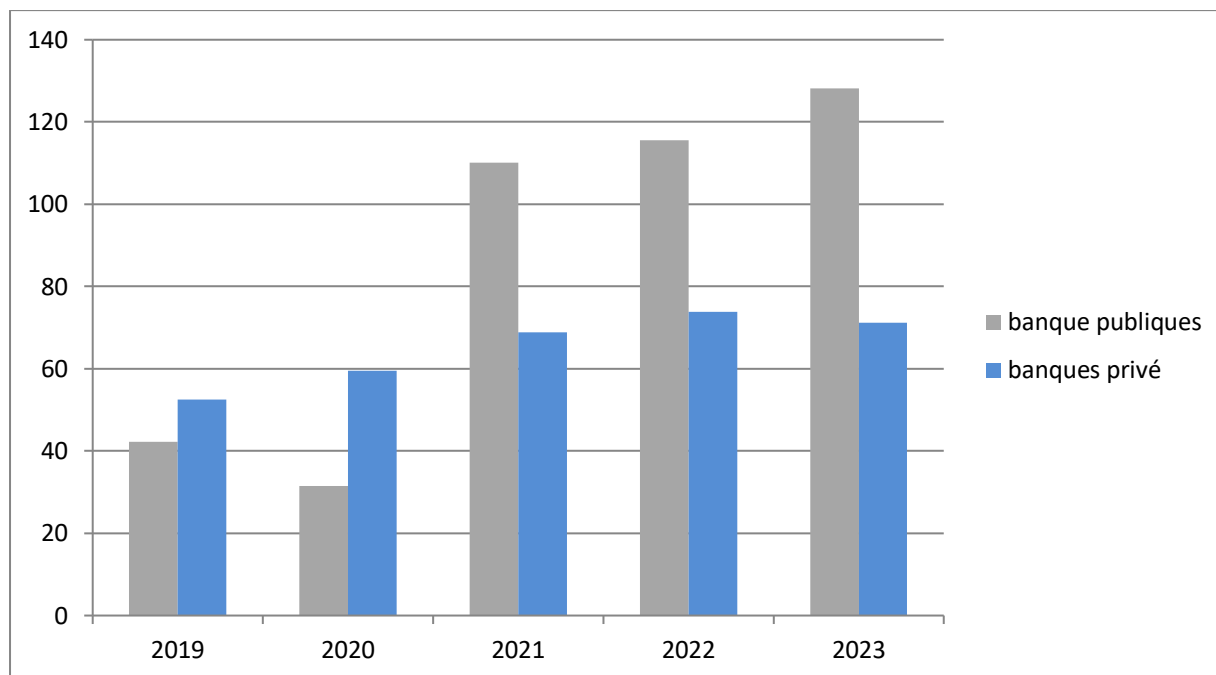


Figure 8 Evolution du ratio d'actif liquide/passif a CT des banque de 2019 a 2023

Source : Banque d'Algérie 2024

Les banques publiques enregistrent une hausse en termes de liquidité bancaire à court terme, allant de 42.24% en 2019 à 128.23% en 2023, cette augmentation procure une stabilité et une sécurité liquide pour les banques publiques en 2023.

Les banques privées ont-elles aussi enregistrées une amélioration en termes de liquidité à court terme, allant de 52.45% en 2019 à 71.22% en 2023, cette augmentation permet aux banques privées de se rapprocher des normes recommandées, et se réaliser une meilleure couverture à court terme en 2023.

1.4.3.3 Ratio de rentabilité bancaire :

Il existe plusieurs méthodes pour évaluer la rentabilité d'une banque. Parmi les principales, on trouve l'analyse de deux ratios clés : le ROA (Return on Assets), ou ratio de rendement des actifs, et le ROE (Return on Equity), ou ratio de rendement des fonds propres. Voici un aperçu de l'évolution de ces deux ratios majeurs pour mesurer la rentabilité bancaire.

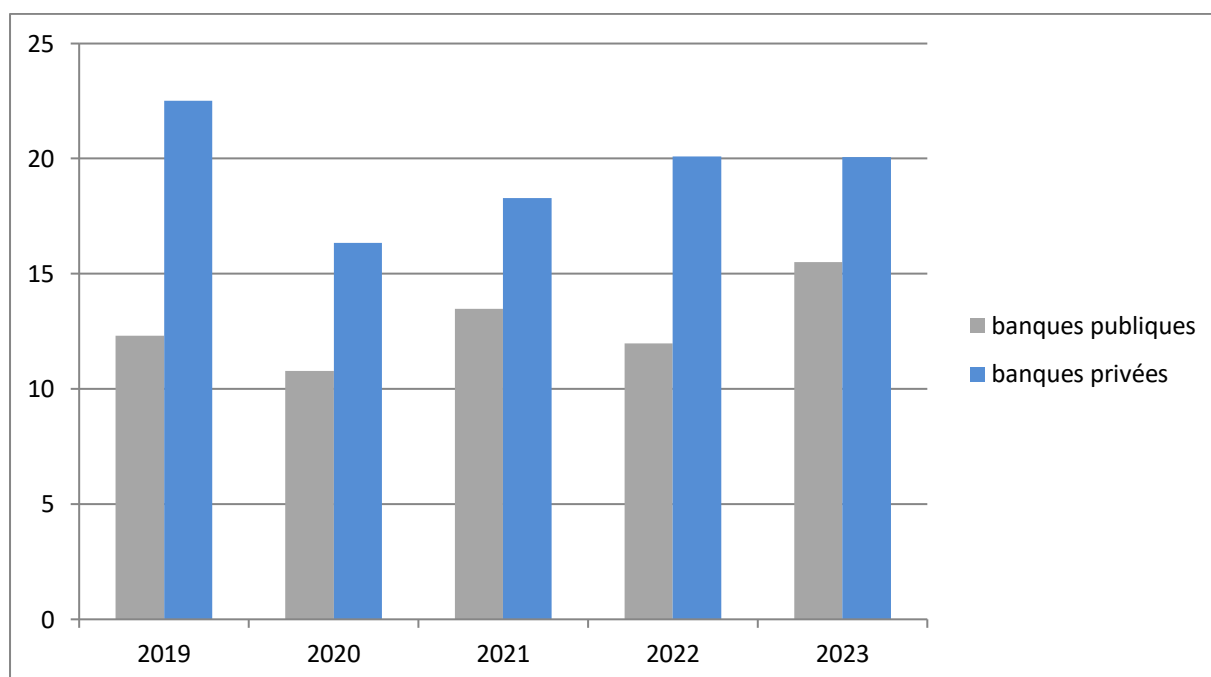


Figure 9 Evolution du ROE des banques de 2019 a 2023

Source : Banque d'Algérie 2024

En terme de rentabilité des fonds propres ROE, les banques publiques enregistre une hausse allant de 12.31% en 2019 à 15.52% en 2023, cette hausse de la part des banques publiques a été réalisée avec l'augmentation des taux d'intérêt combinées à une réduction des charges d'exploitation.

Les banques privées ont enregistré une baisse en termes de rentabilité des fonds propres ROE allant de 22.51% en 2019 à 20.07% en 2023, mais malgré des parts moindres et plus restreintes que leur homologue public, présentent des ratios de rentabilité plus élevés.

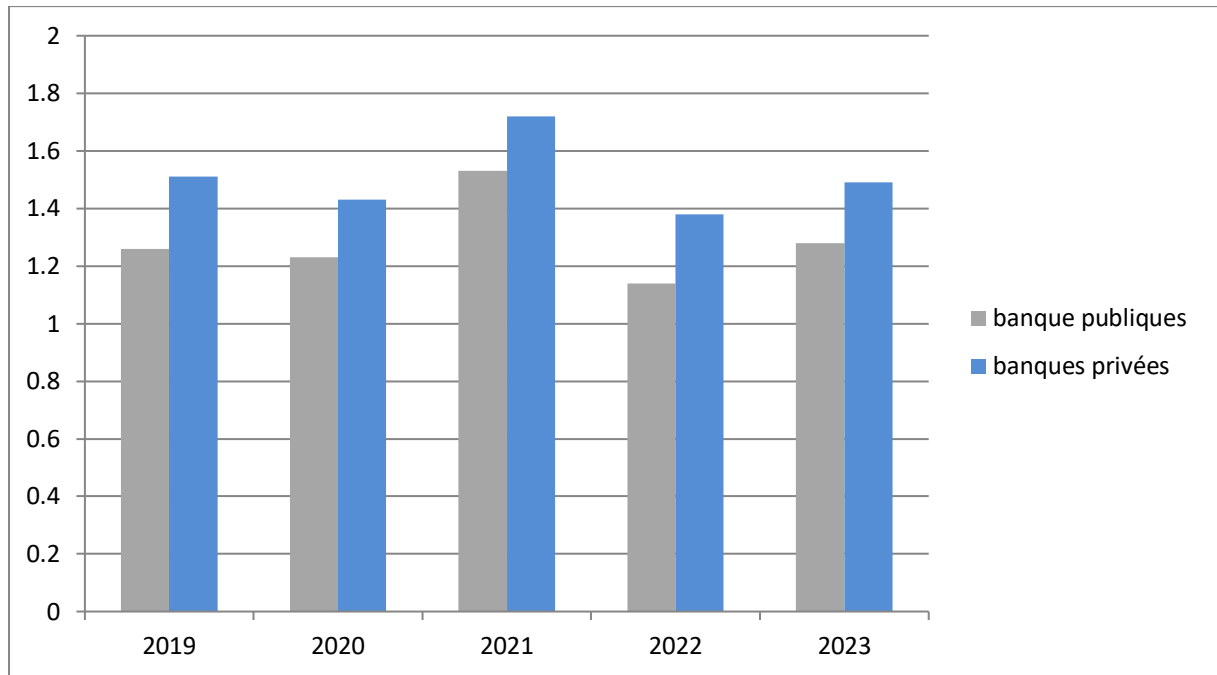


Figure 10 Evolution du ROA des banques de 2019 a 2023

Source : Banque d'Algérie 2024

Les banques publiques présentes un ratio de rentabilité sur actif stable avec une légère augmentation allant de 1.26% en 2019 à 1.28% en 2023.

Les banques privées pressentent un ratio de rendement des actifs supérieur à celui des banques publiques, et enregistrent aussi une augmentation allant de 1.51% en 2019 à 1.49% en 2023.

1.4.3.4 *Produit net bancaire :*

Le produit net bancaire est la valeur ajoutée dégagée par la banque, il représente la somme de la marge d'intermédiation et les commissions nettes.

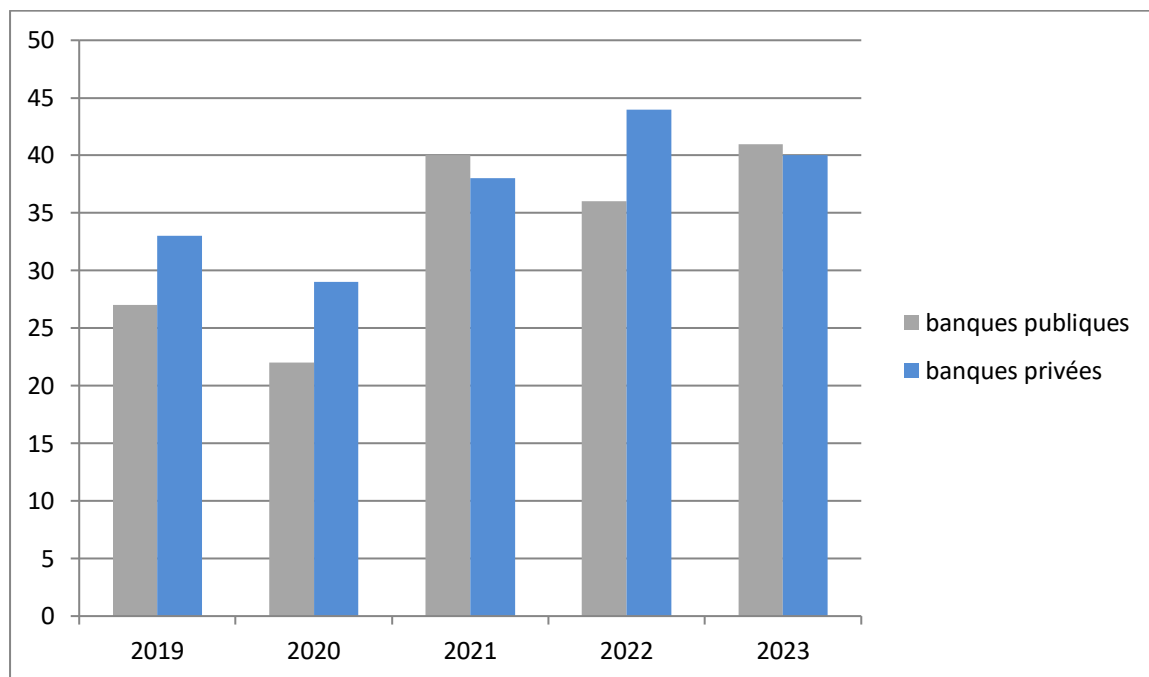


Figure 11 PNB et marge bénéficiaire bancaire de 2019 a 2023

Source : Banque d'Algérie 2024

Au sein des banques publiques, la marge bénéficiaire du PNB enregistre une augmentation allant de 27% en 2019 à 41% en 2023.

Au sein des banques privées la marge d'intérêt du PNB à elle aussi enregistré une augmentation allant de 33% en 2019 à 40% en 2023.

Les ratios traités permettent de mieux situer l'état de la concurrence bancaire en Algérie, nous remarquons :

- Une domination des parts de marché par les banques publiques et ce en terme de taille et répartition sur le territoire national avec un réseau de 1249 agences et des montants importants en terme de ressources collectées s'élevant à 12812.1 Milliard de dinars en 2023, et un total de 9110.3 Milliard de dinars d'actifs distribués en 2023 appuyé par des ratios de solvabilité et de liquidité supérieurs aux normes, et des améliorations enregistrées sur la période allant de 2019 à 2023 appuyant ainsi la position de force des banques publiques au sein du secteur bancaire Algérien, et ce malgré un taux de rentabilité inférieur à celui des banques privées, le taux a quand même connu une augmentation remarquable allant de 12.31% en 2019 à 15.52% en 2023.
- Cela dit, les banques privées ont-elles aussi enregistré de nette amélioration durant cette période, avec un total de ressources collectées qui a évolué de 1562.2 Milliard de dinars en 2019 à 2104.9 Milliard de dinars en 2023, et un total d'actif distribué allant de 1309.9 Milliard de Dinars en 2019 à 1584.5 Milliard de dinars en 2023, appuyés par un ratio de solvabilité supérieur aux normes et stable durant la période de 2019 à 2023, elles enregistrent cela dit un ratio de liquidité à CT en dessous des normes en 2023, mais il a connu une nette amélioration durant ces dernières années renforçant ainsi la stabilité et la sécurité des banques privées, les banques privées enregistrent aussi durant cette période un taux de rentabilité supérieur à celui des banques publiques, qui s'élève à 20% en 2023.

La situation concurrentielle en Algérie a permis de faire avancer les deux secteurs bancaires au cours de ces dernières années, avec des améliorations enregistrées sur les deux secteurs.

Section 02 : Interprétation de la relation entre la gouvernance et la concurrence bancaire

La concurrence bancaire pousse les banques à adapter leurs pratiques en fonction de leur position sur le marché et de leurs objectifs stratégiques. Cela peut les inciter à prendre des risques excessifs pour accroître leur rentabilité et consolider leur position.⁵²

Face à une concurrence accrue, les banques sont souvent incitées à réduire leurs standards de prêt ou exploiter les lacunes réglementaires, ce qui peut compromettre leur conformité et accentuer le risque systémique. Ces pressions concurrentielles peuvent également mener à une érosion des pratiques de gouvernance, où la quête de gains à court terme prend le pas sur une gestion prudente des risques et une conformité rigoureuse, mettant ainsi en péril la stabilité du système financier.

2.1 L'impact de la concurrence bancaire sur les pratiques des banques :

La concurrence bancaire exerce un impact direct sur les banques et leurs pratiques, en effet les banques motivées par l'amélioration de leurs performance et de leurs rentabilité pour préserver ou améliorer leurs positionnement sur le marché sont dans l'obligation d'innover dans un sens, s'adapter à la situation à laquelle elles font face afin d'en tirer profit ou de préserver leurs parts de marché ou alors améliorer leurs positions sur le marché. Ces changements rapides opérés au niveau des pratiques bancaire en vue d'en augmenter la rentabilité augmentent aussi de manière conséquente le risque associé⁵³.

⁵²Leroy, A. (2016). Analyse des effets de la concurrence bancaire sur la stabilité et l'efficience : *une perspective européenne*. Economie et finances. Université d'Orléans.

⁵³Cabrillac, B. Jacolin, L. Noah, A. (2018), *L'impact de la concurrence bancaire sur le risque de crédit en Afrique*. Banque de France.

2.1.1 Augmentation de la prise de risques :

- **Gambling for Resurrection :** Les banques proches de l'insolvabilité ont tendance à prendre plus de risques, par exemple en attirant des dépôts en offrant des taux élevés pour tenter de se ressaisir. Cela peut être observé dans des périodes de détresse financière, comme lors de la crise des Savings and Loan (S&L) aux États-Unis dans les années 1980.
- **Offres de taux élevés sur les dépôts assurés :** Une banque en difficulté peut proposer des taux élevés sur les dépôts assurés, sachant que les fonds d'assurance des dépôts supporteront le coût en cas d'échec. Cela force les banques rivales à offrir également des taux plus élevés pour rester compétitives, augmentant ainsi le risque de détresse financière dans le système.

2.1.2 Innovation et diversification rapide :

- **Expansion dans de nouvelles lignes d'affaires ou marchés étrangers :** La libéralisation et l'accroissement de la concurrence poussent les banques à se diversifier rapidement, parfois dans des secteurs ou des marchés plus risqués. Cela peut augmenter les risques globaux du système financier, en particulier lorsque ces nouvelles initiatives ne sont pas bien encadrées par des structures de gestion des risques robustes.

2.1.3 Réduction des standards de prêt :

- **Diminution des standards de prêt :** En temps de concurrence accrue, les banques peuvent être tentées d'assouplir leurs critères de prêt pour attirer plus de clients. Cela peut conduire à une accumulation de prêts à risque et augmenter la probabilité de pertes importantes, surtout en période de récession.

2.1.4 Exploitation des avantages du TBTF (Too Big To Fail) :

- Prise de risques supplémentaires sous l'assurance implicite du TBTF : Les grandes banques, bénéficiant de l'assurance implicite qu'elles seront sauvées par l'État en cas de faillite (en raison de leur taille et de leur importance systémique), peuvent être incitées à prendre plus de risques. Cette pratique aggrave le risque systémique, car elle encourage des comportements risqués dans tout le secteur bancaire.

2.2 L'impact de la concurrence bancaire sur la gouvernance bancaire

L'adoption de nouvelles pratiques bancaires en temps de concurrence dans le but d'améliorer la rentabilité bancaire oriente les banques vers une prise de risque élevée, cette prise de risque est le plus souvent excessive et non justifiée par les organes de gouvernance en place qui veillent au respect de la réglementation et de la conformité réglementaire. Le caractère récurrent de ces pratiques représente un réel danger pour la stabilité financière et la pérennité du système économique et bancaire.

2.2.1 Orientation vers une Prise de Risque Accrue

La concurrence bancaire intensifie la pression sur les institutions pour maximiser leur rentabilité. Pour attirer des clients et augmenter leur part de marché, les banques sont souvent poussées à offrir des produits plus compétitifs, ce qui peut inclure des taux d'intérêt plus élevés sur les dépôts et des conditions de prêt plus souples. Ces stratégies, bien qu'elles puissent stimuler la croissance à court terme, augmentent également les risques pris par les banques.

Lors de la crise des Savings and Loan (S&L) aux États-Unis dans les années 1980, les institutions financières se sont engagées dans une concurrence féroce pour attirer des dépôts. Les banques en difficulté ont offert des taux d'intérêt élevés sur les dépôts assurés, sachant

que le risque de faillite serait supporté par le fonds d'assurance des dépôts⁵⁴. Cette démarche a conduit à une prise de risque excessive, car les banques ont investi dans des actifs plus risqués pour compenser les taux d'intérêt élevés qu'elles versaient. Ce phénomène, connu sous le nom de "pari sur la résurrection," montre comment la concurrence peut pousser les banques à prendre des risques disproportionnés pour survivre dans un environnement compétitif.

2.2.2 Menace pour la Conformité Réglementaire due aux Pratiques Risquées

L'augmentation de la prise de risque due à la concurrence n'est pas sans conséquences pour la conformité réglementaire. Lorsque les banques adoptent des pratiques plus risquées pour augmenter leur rentabilité, elles peuvent contourner ou ignorer les réglementations existantes. La recherche de profits dans un environnement de forte concurrence peut entraîner une dégradation de la conformité réglementaire, mettant en péril la stabilité du système financier.

La crise financière de 2007-2009 a illustré comment la concurrence intense, combinée à une réglementation inadéquate, peut exacerber les risques systémiques. Le recours aux pratiques de titrisation, où les prêts risqués étaient regroupés et vendus en tant que titres, a permis aux banques de transférer les risques hors de leur bilan, échappant ainsi à certaines exigences réglementaires. Cette pratique a conduit à une accumulation de risques dans le système financier global, ce qui a finalement déclenché la crise. Cette situation montre comment la concurrence peut inciter les banques à utiliser des techniques sophistiquées pour contourner les réglementations, compromettant ainsi leur conformité.

⁵⁴CONGRESS OF THE UNITED STATES, CONGRSSIONAL BUDGET OFFICE. (1992).*The economic effetcs of the Savings and Loans Crisis, TWO : SO WHAT WENT WRONG ?*(CBO Study)Page 7-12.

2.2.3 Lacunes de transparence :

Les lacunes en matière de transparence jouent un rôle crucial dans l'aggravation des risques associés à la concurrence bancaire. Lorsque les informations sur les pratiques bancaires et les risques pris par les institutions financières ne sont pas correctement divulguées, cela peut masquer la véritable étendue des risques et permettre aux banques de continuer à prendre des décisions risquées sans une surveillance adéquate⁵⁵.

Pendant la période précédant la crise financière de 2007-2009, de nombreuses banques ont exploité les failles de transparence en utilisant des véhicules hors bilan pour masquer leur exposition aux prêts hypothécaires à risque. Ces pratiques ont rendu difficile pour les régulateurs, les investisseurs et même pour les banques elles-mêmes d'évaluer correctement le niveau de risque systémique accumulé. Le manque de transparence a non seulement permis aux banques de continuer à prendre des risques excessifs, mais il a également compliqué la réponse réglementaire une fois la crise éclatée⁵⁶.

2.3 La gouvernance bancaire déterminée en fonction de la concurrence bancaire :

L'impact de la concurrence bancaire sur les pratiques des banques et sur leur gouvernance fait ressortir des besoins de renforcement sur les axes bien précis de gouvernances qui sont la gestion des risques, la conformité réglementaire et la transparence. L'importance et l'urgence du développement de ces axes de gouvernance a été historiquement remarqué a plusieurs reprises afin de veiller à la solidité et à la stabilité du système bancaire mondial, et ce en préférant un contrôle continu du risque systémique qui est très sensible aux comportements des banques en temps de concurrence.

⁵⁵Ricol, R. (2008), Rapport sur la crise financière.

⁵⁶Dai, M. (2008). La grande crise systémique de 2008 : causes, conséquences et mesures de politiques. *Bulletin de l'Observation des politiques Economiques en Europe*. Vol 19. PP 3-13.

2.3.1 Renforcement de la gestion des risques :

Le renforcement de la gestion des risques est indispensable en temps de concurrence bancaire, et pour cause l'exposition élevée aux risques résultant des pratiques bancaires encouragées par la concurrence. La gouvernance bancaire concentre donc ses efforts sur la mise en place de procédures et structures de gestion de risque robuste afin de veiller à la stabilité financière et d'éviter l'avènement du risque systémique.

- **Création de structures de gouvernance solides :** Pour répondre à la pression concurrentielle tout en limitant les risques, les banques renforcent leurs structures de gouvernance. Cela inclut la mise en place de comités de gestion des risques, l'amélioration des processus de surveillance interne, et l'intégration de systèmes d'alerte précoce pour identifier les risques émergents liés à la concurrence.
- **Intégration du risque dans les décisions stratégiques :** Les conseils d'administration des banques doivent intégrer des analyses de risques dans leurs décisions stratégiques, en particulier lorsqu'il s'agit de nouvelles initiatives commerciales ou d'expansion sur des marchés risqués. Cette approche permet de s'assurer que les décisions prises pour rester compétitif ne compromettent pas la stabilité à long terme de l'institution.

2.3.2 Adaptation aux exigences réglementaires :

La gouvernance bancaire est déterminée de manière à ce que les banques et leurs pratiques en temps de concurrence demeurent conformes aux réglementations en vigueur. Permettant ainsi aux banques de moyenner compétitivité et conformité réglementaire.

- **Conformité proactive :** Dans un contexte concurrentiel, les banques doivent non seulement respecter les exigences réglementaires, mais aussi anticiper les changements réglementaires futurs. Une gouvernance bancaire efficace inclut donc

des mécanismes pour surveiller les évolutions réglementaires et adapter rapidement les politiques internes en conséquence. Cela évite que la concurrence n'entraîne des écarts de conformité qui pourraient nuire à la réputation de la banque ou entraîner des sanctions⁵⁷.

- **Gestion du capital et de la liquidité :** Les régulateurs imposent souvent des exigences accrues en matière de capital et de liquidité pour contrer les effets de la concurrence accrue. Les banques doivent ainsi adapter leur gouvernance pour gérer efficacement ces ressources, en maintenant des réserves suffisantes pour absorber les chocs sans compromettre leur compétitivité⁵⁸.

2.3.3 Amélioration de la transparence et de la responsabilité :

L'amélioration de la transparence à travers une meilleure communication financière, est essentielle pour renforcer la discipline de marché et le contrôle prudentiel. Il recommande aux autorités de contrôle de promouvoir la publication d'informations de qualité et fiables pour permettre aux acteurs du marché d'évaluer les risques bancaires de manière efficace⁵⁹.

- **Transparence accrue :** Pour gagner la confiance des régulateurs, des investisseurs et des clients, les banques doivent adopter des pratiques de transparence rigoureuses. Cela implique de publier des informations claires et précises sur leurs expositions aux risques, leurs situations financières, et les stratégies qu'elles emploient pour rester compétitives. Une meilleure transparence réduit l'opacité, ce qui peut autrement exacerber les risques systémiques.
- **Alignement des intérêts des parties prenantes :** La gouvernance bancaire doit également veiller à ce que les intérêts des dirigeants, des actionnaires et des autres

⁵⁷ <https://fastercapital.com/fr/sujet/les-avantages-de-la-surveillance-proactive-de-la-conformite.html>

⁵⁸ <https://www.lafinancementpourtout.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii/>

⁵⁹ Comité de Bale sur le contrôle bancaire (1998). *Renforcement de la transparence bancaire : contribution de la communication financière et de l'information prudentielle à des systèmes bancaires et solides.*

parties prenantes soient alignés avec les objectifs de stabilité et de compétitivité. Cela peut se traduire par des politiques de rémunération qui lient les performances des dirigeants non seulement à la rentabilité, mais aussi au respect des règles de gouvernance et de gestion des risques⁶⁰.

2.3.4 Réaction aux exigences du marché :

La gouvernance des banques en temps de concurrence se doit de mettre en place des mesures qui permettent aux banques d'adapter aux évolutions du marché et aux exigences qui en résultent afin de préserver la pertinence des banques et leurs activités.

- **Innovation et diversification contrôlées :** Dans un marché concurrentiel, l'innovation est souvent essentielle pour rester pertinent. Cependant, la gouvernance doit s'assurer que l'innovation, qu'elle soit dans les produits, les services, ou les processus, est effectuée de manière contrôlée et alignée avec la gestion des risques. Une diversification trop rapide ou mal gérée peut exposer la banque à de nouveaux risques, compromettant ainsi sa stabilité.
- **Réactivité aux changements de marché :** Les banques doivent aussi être capables de s'adapter rapidement aux changements du marché induits par la concurrence, qu'il s'agisse de nouvelles réglementations, de nouvelles technologies, ou de changements dans les préférences des clients. La gouvernance doit inclure des mécanismes de prise de décision agiles et informés pour répondre efficacement à ces défis.

2.3.5 Engagement avec les régulateurs et les parties prenantes :

La gouvernance bancaire doit s'assurer que les banques collaborent avec les régulateurs pour se conformer aux normes prudentielle et réglementaire, permettant ainsi aux banque d'adapter leurs pratiques en fonction de la concurrence bancaire mais aussi en fonction de la

⁶⁰ Asma Abidi, Esther Jeffers s.d, *La gouvernance des banques a l'épreuve de la crise : comment concilier intérêt général et intérêt des parties prenantes ?*

réglementation, mais aussi en respectant les engagements qui lient les banques à ses diverses parties prenantes en prenant en considération l'intérêt des parties pérennantes dans la prise de décision.

- **Dialogue avec les régulateurs :** Une gouvernance bancaire efficace comprend un dialogue régulier avec les régulateurs pour s'assurer que les stratégies de la banque sont conformes aux attentes réglementaires tout en permettant de rester compétitif. Ce dialogue peut également permettre d'influencer positivement les réformes réglementaires en cours pour qu'elles tiennent compte des réalités concurrentielles du marché.
- **Responsabilité envers les parties prenantes :** La gouvernance bancaire doit également être responsable envers toutes les parties prenantes, y compris les clients, les employés, les investisseurs, et la société en général. Cela signifie que les banques doivent adopter des pratiques de gouvernance qui non seulement maximisent le profit, mais qui respectent également des normes éthiques et de responsabilité sociale.

Conclusion du Chapitre 2

Le système bancaire Algérien est passé par plusieurs réformes économiques qui ont permis de mettre en place un système bancaire plus riche et plus performant qui n'a cessé de progresser au fil des années. Constitué majoritairement de banques publiques qui couvrent et occupent la majorité des parts du système bancaire Algérien, l'installation des banques privées et étrangères a permis de stimuler et de dynamiser la concurrence bancaire du pays. Malgré des parts de marché moindres, les banques privées et étrangères ont su s'imposer et s'implanter dans un milieu trop longtemps dominé par un seul secteur, la diversification du paysage bancaire est bénéfique pour les deux secteurs respectifs car il encourage l'innovation et l'amélioration des pratiques bancaires.

La concurrence bancaire s'étant intensifiée, et ayant poussé les banques à adopter de nouvelles pratiques afin de s'adapter aux évolutions du marché bancaire, nécessite une revue de la manière dont les banques sont gouvernées. Evoluant dans un milieu dynamique, au sein duquel les pratiques bancaires sont réajustées de manière à satisfaire les besoins exprimés par la situation concurrentielle, la gouvernance bancaire se retrouve déterminée en fonction de celle-ci, et pour cause : l'impact direct de la concurrence bancaire sur les pratiques bancaires, qui implique en temps de haute concurrence, une orientation vers des pratiques risquées, des lacunes en termes de conformité réglementaire et une absence de transparence. Cela met en danger la stabilité financière du système bancaire dans son ensemble à cause du risque systémique associé à l'activité bancaire.

La gouvernance bancaire est donc déterminée de façon à permettre aux banques de s'adapter aux changements du marché afin de pouvoir maintenir ou améliorer leurs positions sur le marché tout en assurant une conformité réglementaire constante, une gestion des risques irréprochable et une communication et transparence financière continue.

Chapitre 3 : Cas pratique ; Gouvernance bancaire au sein de SGA

Introduction du chapitre 3 :

Au cours de ce chapitre nous présenterons dans un premier temps la banque Société Générale Algérie, et l'agence 00853 Tizi Ouzou II. Puis nous nous intéresserons à la manière dont sa gouvernance est mise en place et constituée ainsi qu'à la composition de ses divers mécanismes internes et sa conformité aux réglementations prudentielles et la supervision de la Banque d'Algérie. Nous verrons ainsi la manière dont la banque Société Générale Algérie, s'adapte à la concurrence bancaire dans les divers segments de son activité et la manière dont sa gouvernance lui permet de jumeler compétitivité et performance ainsi que conformité réglementaire.

Section 01 : historique de la banque SGA

La Société Générale Algérie a marqué son histoire par plusieurs étapes clés depuis ses débuts. En 1987, elle a ouvert un bureau de représentation en Algérie, posant ainsi les bases de son implantation dans le pays. L'année suivante, en 1988, elle a obtenu son agrément bancaire et a créé sa filiale Société Générale Algérie. Cette filiale a ouvert sa première agence à El Biar en mars 2000, marquant le début de son service à la clientèle locale.

En 2004, Société Générale Algérie est devenue une filiale entièrement détenue par le Groupe Société Générale, suite au rachat des actions détenues par les actionnaires minoritaires. Cette pleine intégration au groupe a renforcé sa position sur le marché algérien. La banque a ensuite élargi ses activités en 2007 et 2008 avec la création de la Direction Grandes Entreprises Internationales (DGEI) et de la Direction Grandes Entreprises Nationales (DGEN), reflétant son engagement envers les grandes entreprises tant au niveau national qu'international.

En 2009, Société Générale Algérie a lancé une nouvelle activité, la Banque de Financement d'Investissement (BFI), marquant une étape importante dans l'élargissement de ses services financiers et son adaptation aux besoins du marché. Ces développements illustrent la croissance continue et la diversification des services de Société Générale Algérie au fil des années.

En 2011, Société Générale Algérie a renforcé son soutien aux PME en établissant quatre nouveaux Centres d'affaires à Alger et ses environs : Chéraga-Amara, Dar El-Beïda, Rouiba-Hassiba, et Constantine-Palma. Ces centres étaient conçus pour offrir des services financiers spécialisés aux petites et moyennes entreprises.

En 2013, la banque a inauguré sa Salle des Marchés et a créé la filière Global Trade Bank (GTB), renforçant ainsi ses capacités dans le domaine du financement international et des opérations de marché.

En 2015, Société Générale Algérie a célébré ses 25 ans de présence en Algérie, marquant l'occasion par une visite du président du Groupe Société Générale, Frédéric Oudéa. Cet événement a mis en avant l'engagement continu de la banque envers le marché algérien et son évolution au fil des années.

En 2016-2017, la banque a poursuivi son expansion avec l'ouverture du Centre d'Affaires de Annaba, ainsi que quatre nouvelles agences à Msila, Tiaret, El Kseur, et Blida, dédiées à la filière Global Trade Bank (GTB), améliorant ainsi son réseau et ses services financiers.

En 2021, l'agence de Hassi Messaoud a été équipée d'installations 100% solaires et digitales, soulignant l'engagement de la banque envers l'innovation et la durabilité. Cette année a également vu l'ouverture des agences de Baraki et Reghaïa, ainsi que la création de la

Direction PAY et de la Direction des Financements Spécialisés, renforçant les capacités de la banque dans ces domaines.

En 2022, Société Générale Algérie a poursuivi son expansion avec l'ouverture de quatre nouvelles agences à Mila, Tizi Ouzou, Zéralda, et Oum El Bouaghi, consolidant ainsi sa présence à travers le pays et offrant des services financiers de proximité à un nombre croissant de clients.

Société Générale Algérie, entièrement détenue par le Groupe Société Générale, est l'une des premières banques privées à s'établir en Algérie depuis l'an 2000.

Aujourd'hui, la banque dispose d'un réseau en pleine expansion comprenant 103 agences réparties sur 32 wilayas. Ce réseau inclut 12 Centres d'Affaires spécialement dédiés aux besoins des entreprises.

Société Générale Algérie propose une gamme variée et innovante de services bancaires, desservant 263 000 clients, parmi lesquels des particuliers, des professionnels, et des entreprises. En date du 31 décembre 2022, l'effectif de la banque dépasse les 1 500 collaborateurs.

1.1 Activités principales de la banque SGA :

La banque SGA propose des produits et services diversifiés, destinés aux particuliers, professionnels et aux entreprises. La banque SGA concentre ses efforts en mettant à portée de ses clients les produits et services suivants :

1.1.1 Services pour les PME et les Grandes Entreprises :

Avec 12 Centres d'Affaires dédiés aux entreprises, SGA offre des services personnalisés et spécialisés pour les besoins des PME et des grandes entreprises.

1.1.2 Services aux Particuliers :

- **Comptes Bancaires** : Gestion de comptes courants et d'épargne.
- **Crédits** : Prêts personnels, crédits à la consommation, et crédits immobiliers.
- **Cartes Bancaires** : Cartes de débit et de crédit.

1.1.3 Services pour les Professionnels :

- **Comptes Professionnels** : Gestion de comptes pour travailleurs indépendants et petites entreprises.
- **Crédits Professionnels** : Prêts et financements adaptés aux besoins des professionnels.

1.1.4 Banque de Financement d'Investissement (BFI) :

- **Financement International** : Services liés au financement des opérations de commerce international.
- **Conseil en Investissement** : Assistance et conseils pour les investissements financiers.

1.1.5 Filière Global Trade Bank (GTB) :

- **Services de Trade Finance** : Solutions pour le financement du commerce international, telles que les lettres de crédit et les garanties bancaires.
- **Gestion des Risques** : Outils pour gérer les risques liés aux transactions internationales.

1.1.6 Services Digitaux et Innovants :

- **Agence Digitale** : Services bancaires entièrement numériques et solutions de paiement innovantes.

- **Solutions Écologiques** : Agences équipées d'installations 100% solaires, comme celle de Hassi Messaoud.

1.1.7 Direction des Financements Spécialisés et Direction PAY :

- **Financements Spécialisés** : Solutions de financement adaptées aux besoins spécifiques des entreprises.
- **Services de Paiement** : Gestion des paiements et des transactions financières pour les entreprises.

1.2 Présentation de l'Agence 00853 Tizi Ouzou II :

Ouverte en 2022 après le succès de la première agence 00851 Tizi Ouzou I, l'agence 00853 de Tizi-Ouzou a très vite su s'implanter dans la région, étant une agence particulièrement récente ses activités principales sont les ouvertures et traitements des diverses comptes proposé par la Banque SGA, on entend par là les comptes particuliers, professionnels de toutes sortes ainsi que les opérations de front office ; guichets rattaché aux particuliers, clients ou non de l'agence, les opérations de retraits, versements, virements, et diverses opérations de changes. L'agence 00853 connait un succès particulier concernant les crédits à la consommation offerts par la Banque SGA, étant positionnée dans un endroit stratégique particulièrement peuplé, la proximité et le professionnalisme des fournisseurs conventionné permet à l'agence de réaliser des chiffres importants sur les crédits à la consommation qu'elle propose.

L'agence connaît aussi un succès en termes de ligne de crédit professionnel, offrant aux clients qui choisissent SGA comme partenaire dans leurs projets, un accompagnement tout au long de leurs projets ainsi que les moindres procédures relatives aux lignes de crédits ou les opérations liées à leurs activités.

Le positionnement stratégique, et l'image de marque de l'agence appuyée par un personnel dotés d'expertise et d'honorabilité professionnelle permettent à l'agence l'atteinte de leurs objectifs et la satisfaction des clients ainsi que leur fidélisation.

La taille réduite de l'agence lui a permis de développer et d'optimiser les moyens a dispositions, en constante recherche d'efficience l'agence maximisent ses profits à moindres couts et ce grâce à un personnel particulièrement compétent, et l'immobilisation de moyens modernes qui facilitent les opérations journalière de l'agence. On entend par la présence de DAB et GAB modernes qui permettent de diminuer la charge humaine au guichet à l'intérieur de l'agence ce qui permet de faciliter les tâches des guichetiers et de réduire l'attente des clients, qui effectuent les opérations relatifs aux guichets, telles que versements, consultations de solde, changements de codes, virements et autres au niveau du GAB. Cela permet de préserver un environnement agréable aux clients et une fluidité dans le traitement des opérations journalière, cette démarche représente l'un des principaux objectifs de la stratégie d'entreprise de la banque SGA, concernant la digitalisation et son optimisation au sein de la banque à travers l'application SGA, SogeCashNet, et autres en vue d'offrir un service complet et optimisé pour les clients, mais aussi afin de faciliter les processus d'octroi de crédit et leurs traitements.

Etant composé de guichetier payeur, caissier, de chargés de clientèle particulier de chargé de clientèle professionnel et responsable d'agence, l'agence 00853 se caractérise dans l'ensemble d'une rentabilité et d'une performance financière remarquable.

Section 02 : Gouvernance bancaire au sein de SGA

Au cours de cette section nous allons voir la constitution de la gouvernance au sein de la banque SGA, son CA et les diverses comités qui le constitue. Nous verrons aussi la manière dont la banque SGA veille à sa conformité réglementaire et ce en nous basant sur les axes de

gouvernance déduits précédemment au cours de ce mémoire, notre étude sera donc basé sur la gestion des risques, la conformité réglementaire et la transparence.

2.1 Présentation de l'organigramme SGA :

La banque SGA se caractérise par une structure organisationnelle solide et dynamique. L'organigramme ci-dessous permet de visualiser la chaine de commandement et les niveaux hiérarchiques de la Banque SGA :



Source : SGARapport d'activité 2022

La banque SGA présente un sommet hiérarchique robuste, composée de trois membre du directoire, dont le président du directoire, qui siège au poste de DG, assisté par deux membres du directoire qui sont respectivement Directeur Pole Support et Operations ainsi que le Secrétaire Général, offrant à la banque SGA une prise de décision équilibré et une gestion

dynamique de l'organisation. L'organisation de la Banque SGA comprend aussi des directions et des pôles divers dédié au suivi des principaux segments et axes qui font l'activité de la banque afin d'assurer une spécialisation des tâches et l'optimisation des attributions relatives à chaque segments ; direction des risques, direction des finances, direction de l'audit, direction des financements spécialisés, direction des ressources humaines, direction trésorerie et salle marché, direction conformité, direction banque de financement et d'investissement, Pôle commercial corporate, Pôle commercial retail et multicanal, direction des paiements.

2.2 Le conseil d'administration au sein de Société Générale Algérie :

Le Conseil d'administration de la Société Générale Algérie est chargé de valider les orientations stratégiques de la banque et de veiller à leur mise en œuvre effective. Sa composition respecte les règles et principes de gouvernance établis par le Groupe Société Générale. Le Conseil se réunit régulièrement pour discuter des grandes orientations stratégiques, notamment en matière de développement des activités, de gestion des risques, de ressources humaines, de systèmes d'information, ainsi que de gouvernance et d'organisation interne. Il accorde une attention particulière à la conformité des activités bancaires. De plus, le Conseil examine les informations financières de la banque, fixe la rémunération des mandataires sociaux, et approuve les principes de la politique de rémunération du Groupe. Statutairement et légalement, le Conseil d'administration est habilité à prendre toutes les décisions nécessaires ou utiles pour atteindre l'objet social de la banque, sauf celles réservées à l'Assemblée Générale des actionnaires. Il supervise notamment les projets stratégiques de la banque, tels que les acquisitions, les cessions, les nouveaux développements et les projets de transformation.

2.2.1 Attributions du Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques du Groupe et s'assure de leur mise en œuvre par la Direction Générale. Il réexamine ces orientations au moins une fois par an. Ces orientations prennent en compte les valeurs et le Code de conduite du Groupe, qu'il approuve également.

2.2.1.1 Opérations stratégiques :

Le Conseil d'administration approuve les projets d'opérations stratégiques susceptibles d'affecter de manière significative les résultats financiers du Groupe, sa structure de bilan ou son profil de risque. Cette approbation préalable est requise pour les opérations suivantes :

- Les projets de croissance organique d'envergure, non inclus dans le budget annuel ou le plan stratégique approuvé.
- Les opérations de croissance externe, particulièrement si elles ne sont pas alignées avec les priorités du plan stratégique.
- Les projets de cession d'envergure significative.
- Les partenariats impliquant des montants importants.
- Les opérations qui pourraient altérer de manière substantielle le profil de risque du Groupe.

Le Président du Conseil peut décider de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration des opérations ne relevant pas des cas mentionnés ci-dessus. Lors de chaque réunion du Conseil, un point est fait sur les opérations conclues depuis la précédente réunion, ainsi que sur les principaux projets en cours et susceptibles d'être finalisés avant la prochaine réunion.

2.2.1.2 Gestion et Contrôle des Risques :

Le Conseil d'administration est responsable de l'approbation et du contrôle de la stratégie globale en matière de gestion des risques, y compris pour les activités externalisées. À ce titre, il :

- Approuve et réévalue régulièrement les stratégies et politiques liées à la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques auxquels le Groupe peut être confronté.
- Vérifie l'adéquation et l'efficacité des dispositifs de gestion des risques.
- Approuve chaque année l'appétit pour le risque du Groupe et le cadre de gouvernance associé.
- Fixe les limites globales de risque.
- Valide les résultats des évaluations internes de l'adéquation du capital et de la liquidité.
- S'assure que les mesures correctrices en cas de défaillance sont efficaces et établit un processus pour gérer les dépassements de limites de risque ou le non-respect des plans d'action.

2.2.1.3 Communication financière et extra-financières :

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires, sur recommandation du Comité d'audit et de contrôle interne, les candidats aux mandats de Commissaires aux comptes et d'Auditeurs de durabilité. Le Conseil d'administration, après avoir entendu les Commissaires aux comptes procède ainsi :

- arrête et veille à l'exactitude et la sincérité des comptes sociaux et consolidés et à la qualité de l'information transmise aux actionnaires et au marché ;
- approuve le rapport de gestion, y compris la déclaration de performance extra-financière et le plan de vigilance ;

- contrôle le processus de publication et de communication, la qualité et la fiabilité des informations financières et extra-financières destinées à être publiées et communiquées

2.2.1.4 Relations avec les Fonctions de Contrôle :

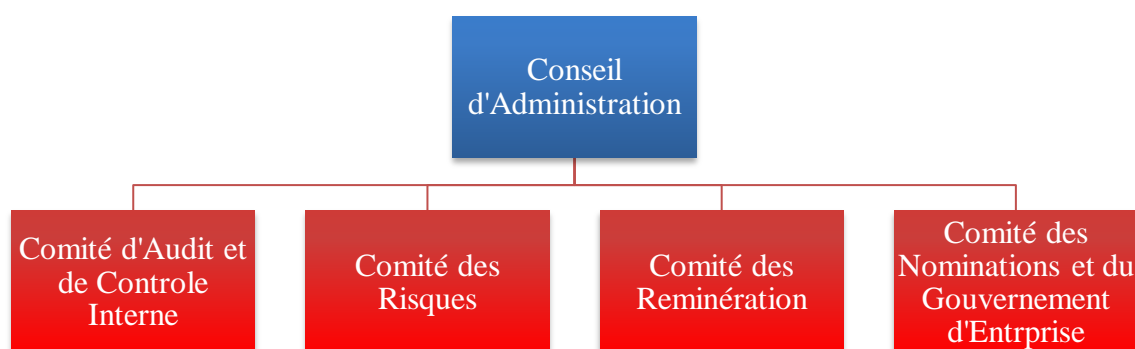
- Le Conseil d'administration veille à ce que les obligations relatives au contrôle interne soient respectées, en particulier en matière de réglementation bancaire et financière. Il examine l'activité et les résultats du contrôle interne au moins deux fois par an.
- Il consacre également au moins deux fois par an un point de son ordre du jour à chaque fonction de contrôle interne (risque, conformité, audit), en entendant les responsables de ces fonctions. Le Conseil s'assure de leur présence lors des discussions portant sur des sujets relevant de leur compétence.
- De plus, le Directeur des Risques présente le tableau de bord des risques au Conseil d'Administration au moins quatre fois par an. En cas d'évolution des risques ayant un impact ou susceptible d'avoir un impact sur la Société, les Directeurs des Risques, de la Conformité et de l'Audit peuvent chacun rendre compte directement au Conseil d'Administration, sans avoir à passer par les Dirigeants Effectifs.

2.2.1.5 Gouvernance :

Le Conseil d'administration examine le dispositif de gouvernance interne du Groupe en veillant à une organisation claire avec des responsabilités bien définies, tout en respectant l'indépendance des fonctions de contrôle. À cette fin, il prend connaissance de la structure juridique, organisationnelle et opérationnelle du Groupe et s'assure de sa conformité avec la stratégie globale. Le Conseil évalue régulièrement l'efficacité de cette gouvernance. Il délibère préalablement sur les modifications apportées aux structures de direction du Groupe et est informé des principales évolutions dans l'organisation.

2.2.2 Comités spécialisés du Conseil d'Administration :

Le comité d'administration au sein du groupe, est appuyé par des comités spéciaux à qui sont déléguées certaines responsabilités en vue de renforcer la gouvernance et améliorer l'efficacité. Le CA est composé des comités suivants :



Source : societegenerale.com

2.2.2.1 Comité d'Audit et de Contrôle Interne :

Il veille à la qualité de l'information comptable et financière du Groupe.

2.2.2.2 Comité des Risques :

Se doit d'être en avant-poste des nouveaux risques en veillant à la qualité du dispositif mis en place.

2.2.2.3 Comité des Rémunérations :

Il assure une rémunération équitable, prenant en considération les normes réglementaires, les objectifs fixés, les risques et les exigences du code de conduite Groupe.

2.2.2.4 Comité des Nominations et du Gouvernement de l'entreprise :

Il sélectionne les meilleures compétences pour la supervision et la gestion de l'entreprise.

2.3 Maitrise des risques, conformité réglementaire et transparence au sein de SGA :

Ayant déterminé les axes principaux de gouvernance qui sont très souvent impacté par la concurrence bancaire et ayant traité leurs impact sur la gouvernance des banques, nous allons voir comment la banque SGA veille à renforcer ces axes de gouvernance de manière à préserver la conformité réglementaire du groupe à travers les diverses changements et évolutions du marché ainsi que des pratiques de la banque SGA.

2.3.1 La maîtrise des risques :

La banque considère qu'il est de son devoir et de sa responsabilité de servir ses clients tout en maîtrisant les risques. Pour ce faire, elle s'appuie sur une organisation robuste et performante en matière de gestion des risques, couvrant l'ensemble de ses métiers, marchés et régions d'intervention. Elle se fonde également sur une culture solide, partagée par l'ensemble de ses collaborateurs.⁶¹

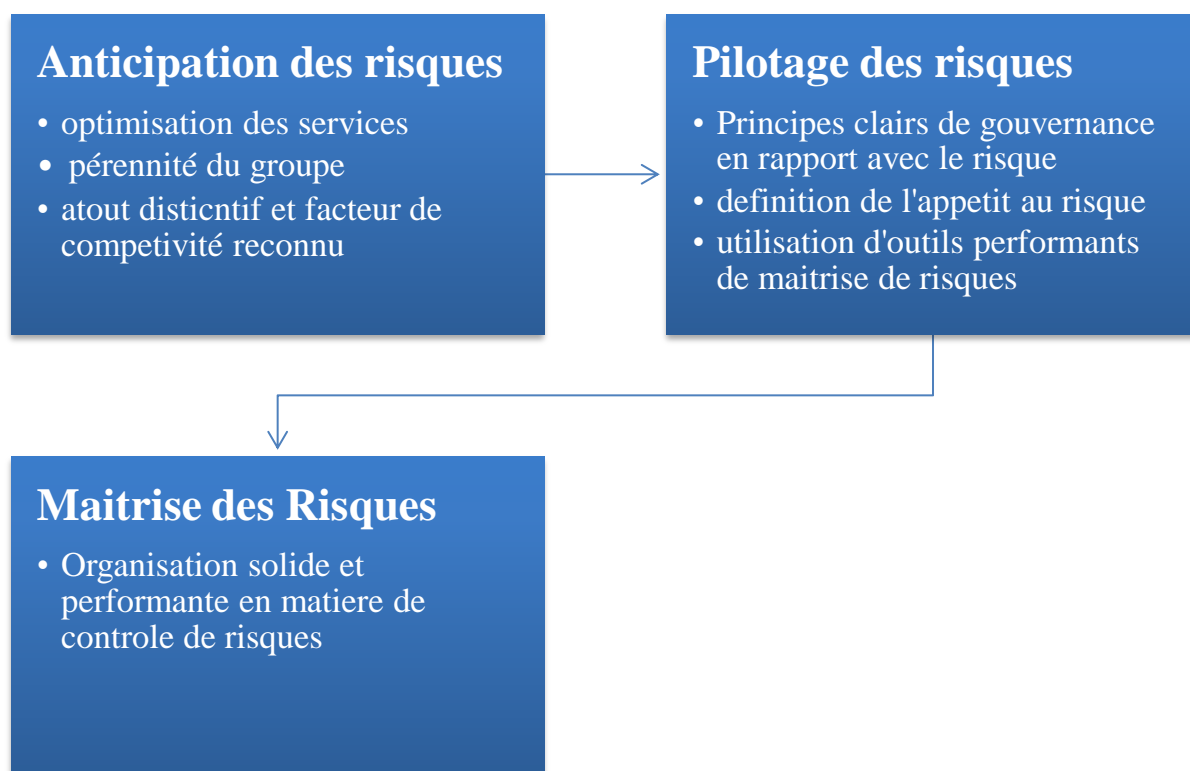


Figure 12 Maitrise des risques SG

Source : societegenerale.com

⁶¹Maitrise des risque/Societegenrale.com

2.3.1.1 L'anticipation des risques :

La politique de gestion des risques de l'entreprise vise principalement à :

- Optimiser le service rendu à ses clients et favoriser le développement de ses activités
- Assurer la pérennité du Groupe en établissant un système efficace pour l'analyse, la mesure et le contrôle des risques
- Constituer un atout distinctif et un facteur de compétitivité reconnu par tous.

Cette politique se concentre sur plusieurs grandes catégories de risques susceptibles d'affecter les résultats de l'entreprise :

- **Le risque de crédit et de contrepartie** : lorsque des clients ou d'autres partenaires sont incapables de respecter leurs engagements financiers.
- **Le risque de marché** : par exemple, des variations importantes des prix des titres (actions, obligations) ou des matières premières.
- **Les risques opérationnels** : dus à des défaillances dans les procédures internes, des erreurs humaines ou des événements externes imprévus.
- **Le risque de modèle** : lié à des évaluations incorrectes des risques.
- **Les risques structurels des taux d'intérêt et de change.**
- **Le risque de liquidité et de financement** : si le Groupe ne peut pas faire face à ses besoins en liquidités ou financer ses activités.
- **Les risques de non-conformité** : incluant les risques juridiques, fiscaux, de réputation et de conduite inappropriée.
- **Le risque pays** : en cas de détérioration du contexte politique ou économique d'un pays.
- **Le risque stratégique/business** : si le Groupe ne parvient pas à mettre en œuvre sa stratégie ou à atteindre ses objectifs commerciaux.

- **Le risque de capital-investissement** : lié aux pertes sur les investissements financiers dans des opérations de capital-investissement.
- **Le risque lié aux activités d'assurance** : incluant les risques de tarification des primes, de mortalité, et d'augmentation de la sinistralité.
- **Le risque de valeur résiduelle** : associé aux services financiers spécialisés.
- **Les risques liés aux changements climatiques** : considérés comme des facteurs aggravants pour les risques existants du Groupe⁶².

Concernant les risques environnementaux, pour Société Générale, ils ne sont pas considérés comme une catégorie de risque distincte, mais comme des facteurs aggravants pour les catégories existantes telles que les risques de crédit, de marché, opérationnel, d'assurance et de liquidité. Ainsi, les cadres et processus de gouvernance sont continuellement ajustés pour intégrer les impacts des risques physiques (liés à la dégradation de l'environnement et aux changements climatiques) et des risques de transition (pertes financières dues à l'adaptation vers une économie plus durable).

2.3.1.2 Le pilotage des risques :

Société Générale accorde une attention particulière à la mise en place d'une organisation solide et efficace pour la gestion de ses risques, couvrant l'ensemble de ses métiers, marchés et régions d'activité. L'entreprise veille à équilibrer une sensibilisation accrue aux risques avec la promotion de l'innovation. Cette gestion des risques, dirigée au plus haut niveau, respecte les normes en vigueur⁶³.

⁶²Anticiper les risque / societegenerale.com

⁶³Pilotage des risque / societegenerale.com

Les principaux objectifs de cette gestion des risques sont les suivants :

- **Favoriser le développement des activités et la rentabilité du Groupe** en collaboration avec la direction financière et les différentes divisions, en définissant clairement l'appétit pour le risque du Groupe.
- **Assurer la pérennité du Groupe** par la mise en place d'un dispositif rigoureux de gestion et de suivi des risques.
- **Allier l'indépendance de la fonction de gestion des risques** avec une coopération étroite avec les pôles d'activités, qui restent responsables en premier lieu des opérations qu'ils initient.

Cela se concrétise par :

- Des principes clairs en matière de gouvernance, de contrôle et d'organisation des risques.
- La définition et la formalisation de l'appétit pour le risque du Groupe.
- L'utilisation d'outils efficaces pour la maîtrise des risques.
- Une sensibilisation accrue aux risques, intégrée à tous les niveaux de l'entreprise.

2.3.2 Conformité et transparence :

Pour Société Générale, agir en conformité signifie connaître et respecter les règles établies par les régulateurs. Afin que tous les collaborateurs puissent respecter ces règles, elles doivent être formulées de manière claire et compréhensible, et une sensibilisation ainsi qu'une formation appropriée doivent être dispensées à chacun. Les règles de conformité ont pour objectif d'assurer la transparence dans les relations de la banque avec ses clients et ses superviseurs, tout en préservant son intégrité. Pour Société Générale, la conformité est donc le fondement de la confiance entre la banque et ses parties prenantes.

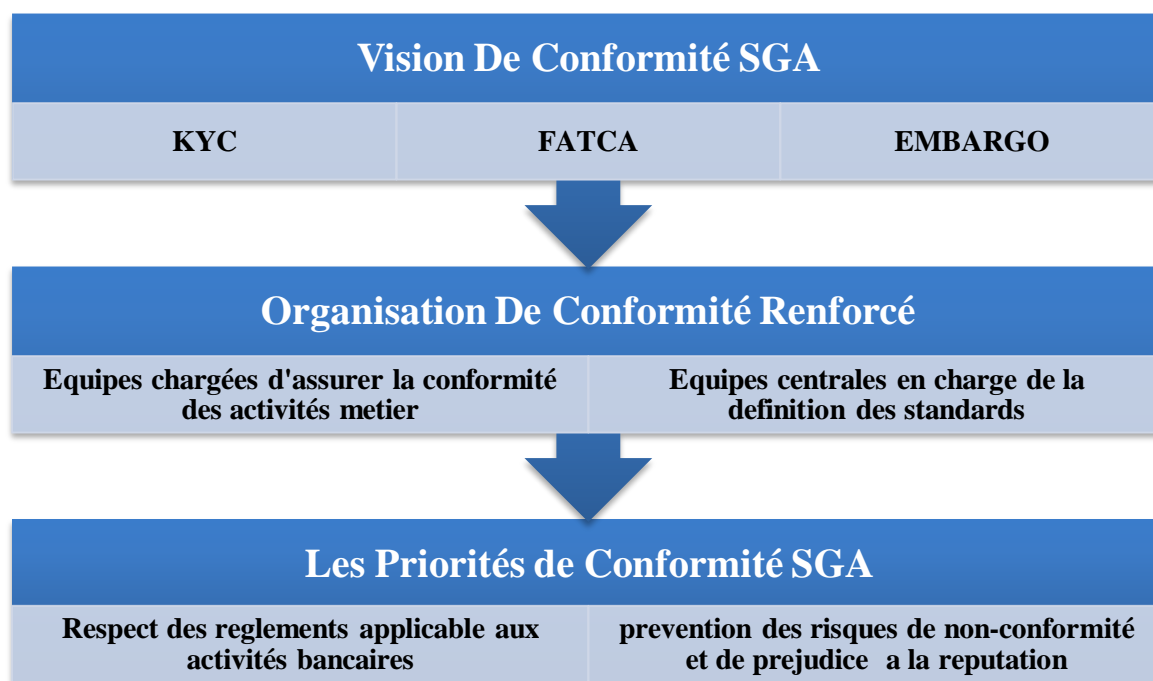


Figure 13 Conformité SGA

Source : societegenerale.com

2.3.2.1 La vision de conformité pour SGA :

Les activités du Groupe se déroulent dans le strict respect des règles. En particulier, le Groupe veille à :

- **Collecter toutes les informations nécessaires** dans le cadre de la connaissance client (KYC : Know Your Customer) pour répondre aux exigences réglementaires tout en maintenant la satisfaction des clients.
- **Collaborer avec des clients et des partenaires** dont les pratiques sont conformes aux règles et aux normes internationales en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
- **Respecter rigoureusement** les règles d'embargos et les sanctions financières internationales.
- **Protéger les intérêts de chaque client** en offrant des produits et services adaptés à travers un conseil personnalisé, et en assurant un suivi continu de ce conseil.
- **Effectuer les contrôles et les déclarations nécessaires** pour garantir la transparence et l'intégrité des marchés.
- **Prévenir et gérer les conflits d'intérêts.**
- **Respecter la protection des données** de ses clients et de ses collaborateurs.
- **Appliquer les règles assurant la transparence fiscale.**
- **Maîtriser les risques liés aux atteintes graves à l'environnement et aux droits humains** associés à ses activités, tout en respectant ses engagements volontaires en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).
- **Lutter contre la corruption**, promouvoir une culture de conformité parmi ses collaborateurs et garantir leur droit d'alerte.

2.3.2.2 Une organisation de conformité renforcée :

La direction de la conformité, entité indépendante directement rattaché à la direction générale, définit les grandes orientations en matière de conformité, divisée en deux sections :

- Une section responsable de la conformité des activités, respect des réglementations et la supervision des risques de conformité.
- Une section qui définit les normes et standards et assurent les contrôles.

2.3.2.3 Les priorités de conformité pour SGA :

La Direction de la conformité assure :

- Le respect des lois, règlements et principes déontologiques applicables aux activités bancaires et aux services d'investissement du Groupe, ainsi que des règles de conduite et d'éthique personnelle des collaborateurs.
- La sensibilisation et la formation de tous les acteurs afin de prévenir les risques de non-conformité et de préjudice à la réputation.

2.3.2.4 Les principaux risques de non-conformité :

En vue de veiller à la conformité réglementaires dans l'ensemble de son activité la Banque SGA reste prudente vis-à-vis des principaux risques de non-conformité en relation avec les clients, ménages, et pour ce SGA s'assure que ces entrées en relations respect les lois de conformités en vigueur.

- **KYC (Connaissance Client – Know Your Customer)** : Le KYC impose aux institutions financières de bien connaître leurs clients, en incluant leur identification, la compréhension de leurs caractéristiques, l'actualisation des informations, et la mise en œuvre d'une vigilance appropriée.
- **Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme** : La Direction de la Conformité prévient les risques liés au blanchiment d'argent et au

financement du terrorisme en coordonnant les efforts nécessaires et en assurant la formation continue des collaborateurs.

- **Embargos et sanctions internationales** : La Société Générale respecte rigoureusement les embargos commerciaux et les sanctions économiques à l'échelle mondiale, en raison de leur importance croissante et de leur complexité (annexe 1).
- **Protection de la clientèle** : Le Groupe se concentre sur la protection de ses clients en renforçant la formation des collaborateurs, en améliorant les outils et en resserrant les règles internes pour le traitement des réclamations.
- **Intégrité des marchés** : La Direction de la Conformité gère les conflits d'intérêts potentiels entre le Groupe, ses clients, et ses collaborateurs. Elle met l'accent sur la détection, l'analyse, et la formation pour identifier et gérer ces conflits.
- **Lutte contre la corruption.**
- **Prévention des risques liés à l'évasion fiscale** : Le Groupe a instauré des contrôles pour garantir la conformité fiscale selon les lois locales et son Code de conduite fiscale. Société Générale respecte les normes Common Reporting Standard (CRS) et FATCA, assurant la transparence fiscale par des déclarations nationales et l'échange d'informations. (annexe 2).
- **Protection des données.**
- **Risques de durabilité** : Société Générale veille à ce que toutes ses activités, ainsi que celles de ses partenaires et fournisseurs, respectent les engagements environnementaux et sociaux du Groupe pour promouvoir une économie durable⁶⁴.

⁶⁴Risque de non-conformité / societegenrale.com

2.3.3 Transparence :

La banque SGA se démarque de par sa transparence et la communication avec ses diverses parties prenantes ; clients, partenaires, actionnaires et aussi autorité de supervision en vue de la relation de confiance qui lie la banque a son environnement, la banque SGA se surpasse en terme de transparence et ce à travers les publications et la communications des diverses informations liées à son activité qui permettent aux partenaires de la banques ainsi qu'aux organes de supervision bancaire de mieux situé la situation et la santé financière de la banque, cela à travers : La publication annuels des rapports d'activité détaillées de la Banque SGA ; La communication continue avec les clients à travers des mesures de prise de contact via applications SGA, publications sur les sites, affiches et annonces ; L'entrée en contact avec les prospect ; ménages souhaitant devenir clients SGA.

2.4 Conformité avec les normes discutées à travers le mémoire :

Cette partie a pour but de comparé les ratios de solvabilité du groupe et de la banque SGA avec les normes internationales, cette comparaison traitera des ratios solvabilité de Bale III et de la constitution des Fonds propres selon ses normes, du ratio de liquidité LCR, et du taux d'effet de levier, nous verrons aussi la conformité du groupe vis-à-vis des exigence de la Banque d'Algérie en terme de capital de constitution d'une banque, et de taux d'intérêts ainsi que certains ratios propres à la solidité financière du Groupe et leurs évolutions.

2.4.1 Conformité aux Normes Prudentielle Bale III :

2.4.1.1 Le ratio de solvabilité

Le ratio publié dans le rapport sur le risque, s'élève à 19.3% en 2022 Etant largement supérieur à la norme de Bale cela témoigne de la solidité financière du groupe et de sa capacité accrue à absorber les pertes.

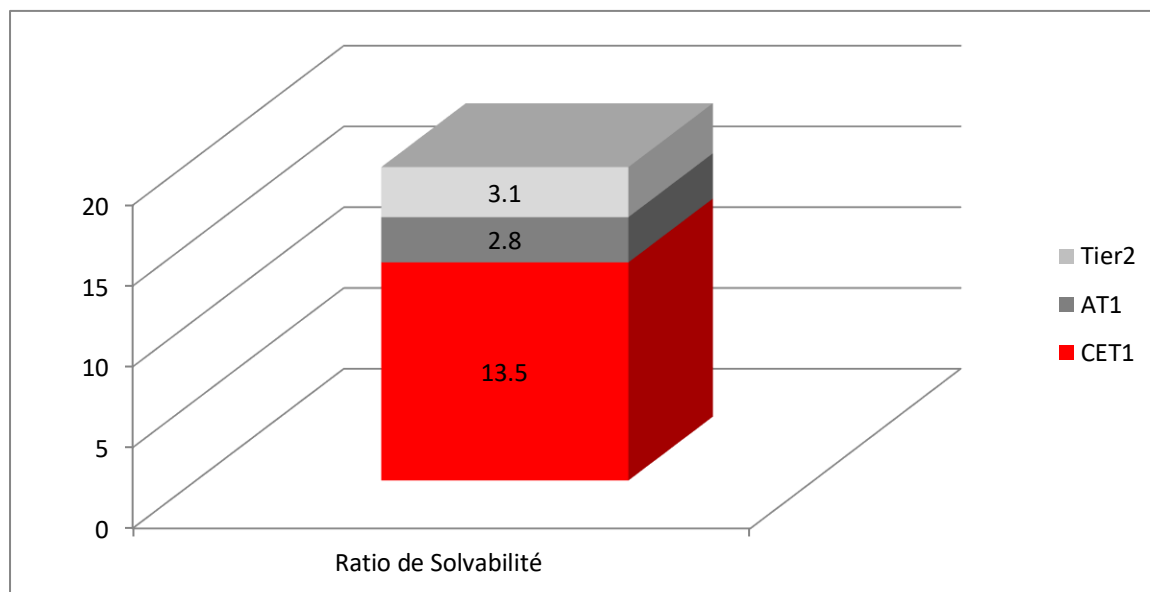


Figure 14 Ratio de Solvabilité du Groupe et composition des FP réglementaires

Source : Rapport sur les risques 2023, Pilier 3, SG

2.4.1.1 le Ratio de levier :

Le ratio de levier du Groupe en 2022 est d'une valeur de 4.4%, les exigences de Bale étant de 3% ce ratio prouve une maitrise aux risques associé au recours excessifs à l'effet de levier.

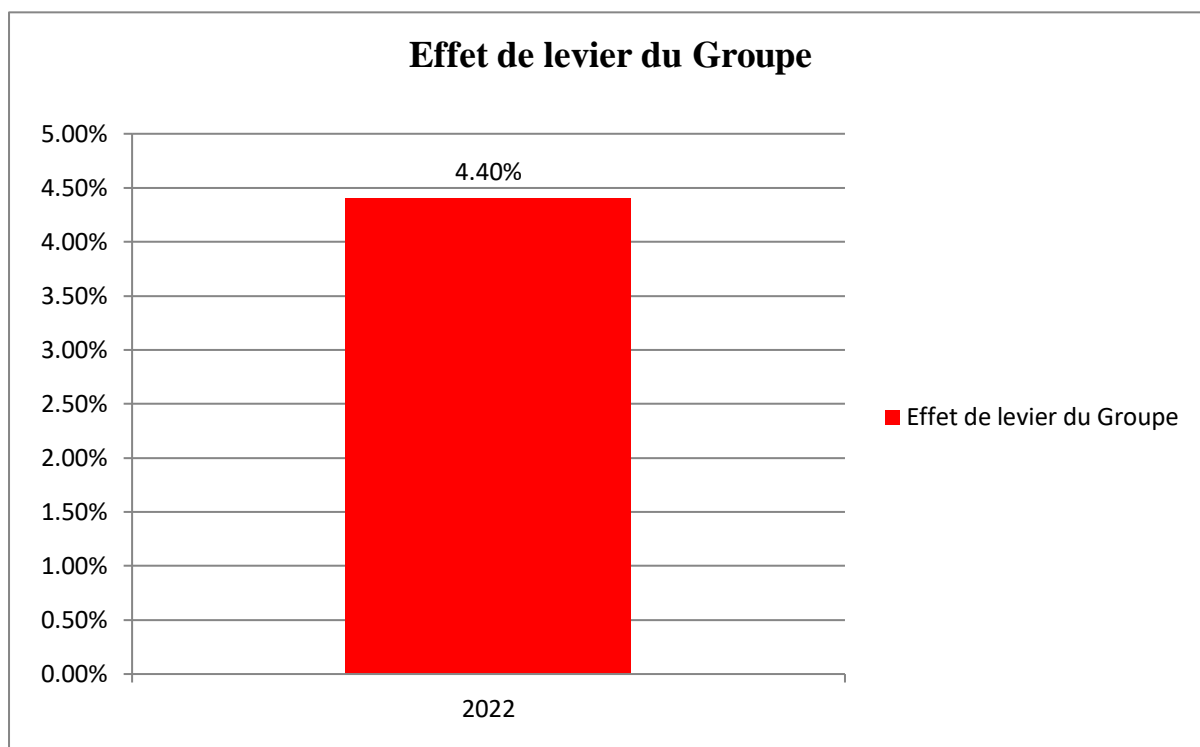


Figure 15 Effet de levier du Groupe 2023

Source : Rapport sur les risque 2023, pilier 3, SG

2.4.1.3 Le Ratio LCR

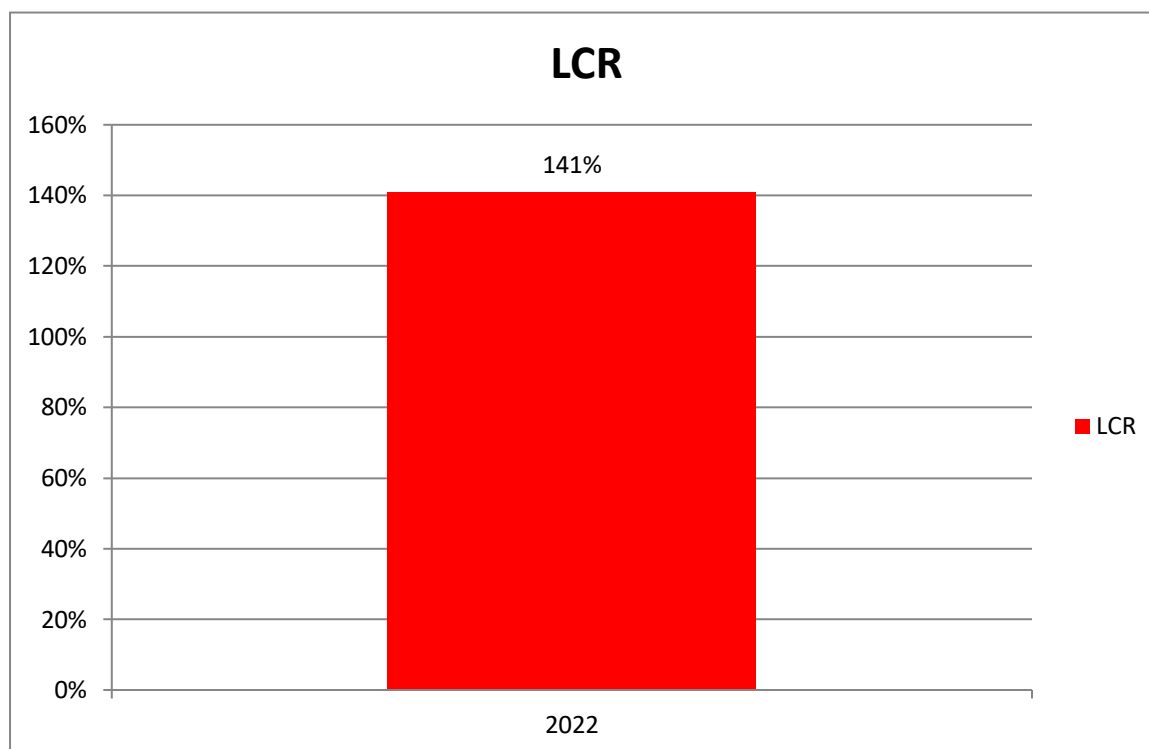


Figure 16 Ratio LCR du Groupe 2023

Source : Rapport sur les risque 2023, pilier 3, SG

Le ratio LCR du groupe s'élève a une valeur de 141% en 2022, indique la capacité de gestion de la liquidité à court terme du Groupe, supérieur aux normes, il appuie le respect et la conformité du groupe vis-à-vis des recommandations.

Concernant les exigences de la Banque d'Algérie, notamment l'exigence de capital minimum de constitution d'une banque le capital SGA s'élève à 20.000.000.000 DZD et répond ainsi à cette exigence, les réglementations relatifs aux taux d'intérêts et aux seuils semestrielle excessif concernant les divers prêts et crédit offerts aux ménages sont eux aussi respectés par la Banque SGA dans leurs ensembles.

2.4.2 Indicateurs d'activité de la Banque SGA

2.4.2.1 Evolutions des fonds Propres SGA 2019 2022

L'évolution des fonds propres de 50 MRD de DA en 2019 à 61 MRD DA en 2022 indique la rentabilité exceptionnel de la Banque SGA et sa volonté à renforcer ces capitaux en vue d'appuyer sa stratégie d'entreprise « Tahadi » et de poursuivre son expansion au sein du secteur bancaire Algérien, cela démontre aussi les capacités élevées de la banque SGA en terme d'investissements, de financements et aussi d'absorption des chocs en cas de stress financier.

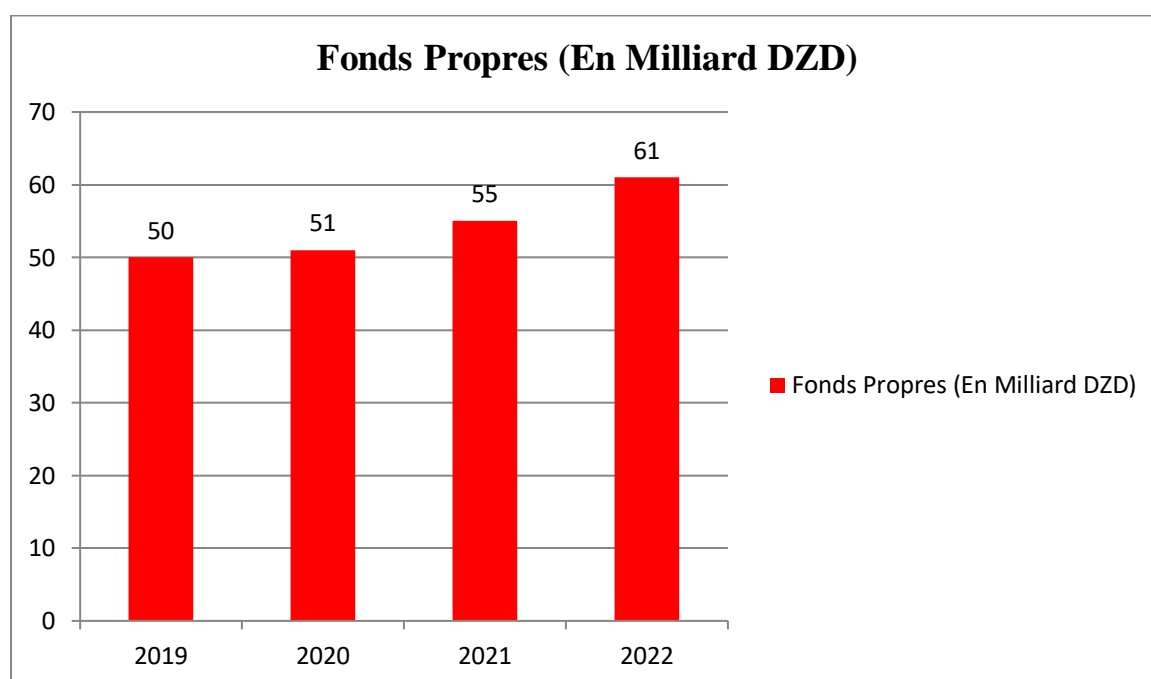


Figure 17 Evolution des FP Du groupe 2019 2022

Source : Rapport d'activité 2022, SGA

2.4.2.2 Encours et dépôts SGA

Un total de 337 MRD de dépôts, et 203 Mrd de crédit en 2022 démontre la stabilité dont fait preuve la Banque SGA dans le maintien de sa rentabilité et de sa position sur le marché.

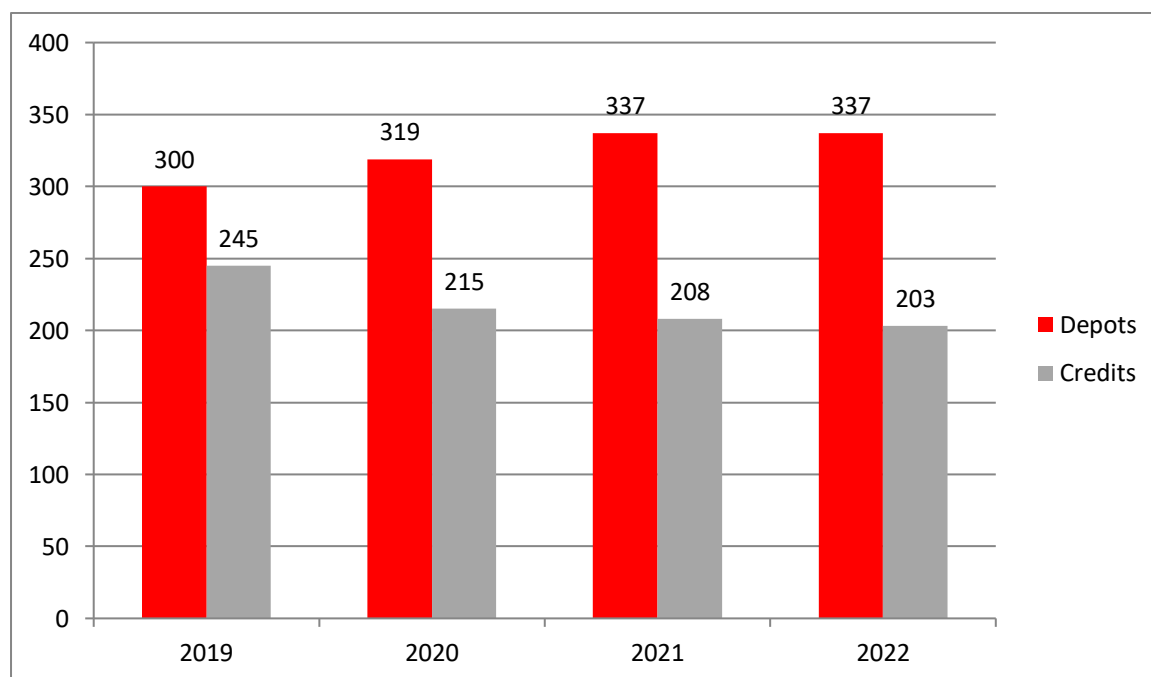


Figure 18 Evolution de l'encours de dépôts et crédit du Groupe 2019 2022

Source : Rapport d'activité 2022, SGA

2.5 Stratégie d'entreprise SGA, Performance, innovation et Gouvernance

Stratégie Tahadi 2025 :

Lancé en 2022 et portant jusqu'en 2025, La banque SGA a mis en place sa stratégie Tahadi, basé sur un business model plus équilibré mis en place suite aux réflexions stratégiques de la hiérarchie compétente, cette stratégie a permis à la banque SGA d'identifier et de formaliser

les actions à entreprendre durant l'année 2023. La stratégie de la banque repose sur 06 axes majeurs qui sont les suivants :

Être la banque de l'expertise, du conseil et du financement durable : Société Générale Algérie, déjà reconnue comme un pionnier et leader grâce à son dispositif solide réparti sur quatre domaines d'expertise, vise à renforcer son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale dans le développement de ses activités.

Être la banque préférée des cœurs de cible particuliers et professionnels : Avec plus de 100 agences et des conseillers de qualité, l'ambition de la banque SGA est de développer son portefeuille client et d'étendre la distribution de crédit à travers l'Algérie. En mettant à profit la capacité de la banque à innover et à offrir des services de valeur à sa clientèle.

Etre l'employeur de référence en Algérie : Pour une croissance durable et rentable, Société Générale Algérie veut améliorer sa gouvernance et son contrôle des risques, tout en renforçant la culture du risque. L'objectif est de satisfaire les attentes des parties prenantes et de respecter les plus hauts standards de contrôle et de conformité.

Stronger in Algéria, tous concernés : En plus de la formation continue et de la gestion de carrière, la banque SGA a élargi son engagement aux jeunes diplômés pour améliorer leur employabilité et créer un vivier de talents pour la banque.

Etre leader sur l'innovation et la digitalisation en Algérie : l'accélération de la transformation numérique en digitalisant les processus et les canaux de relation clients, notamment l'application SGA. Intégration de nouveaux partenaires et solutions, pour optimiser l'utilisation des données et l'adoption d'une démarche agile.

Un nouveau siège : un projet d'entreprise pour un mode de travail plus collaboratif : D'ici 2025, la banque vise à faire du nouveau siège un projet d'entreprise clé pour accélérer sa transformation. Parallèlement à la mise en œuvre du plan Tahadi 2025, la banque a développé ses activités en ouvrant quatre nouvelles agences, en attirant près de 64 000 clients, en créant deux nouvelles filières d'expertise (PAY, DFS), et en enrichissant son offre avec de nouveaux produits et canaux de distribution

Conclusion Du chapitre 3

Après avoir déterminé dans les chapitres précédents les principaux axes de gouvernance qui sont déterminés par la concurrence bancaire et leurs importance pour préserver la conformité du secteur bancaire et assurer la pérennité du système financier ; en traitant les axes et les processus de gestion des risques, conformité réglementaire et transparence au sein de la banque SGA ainsi que la stratégie d'entreprise de la banque, et en comparant les indicateurs de rentabilités et de santé financière avec les normes internationales, nous pouvons faire le constat suivant : La gouvernance mis en place au sein de la banque SGA lui permet de jumeler compétitivité, performance et conformité réglementaire.

L'implantation réussit, l'expansion continue, l'augmentation de ses parts de marché et l'innovation sans cesse de ces pratiques ont permis jusqu'à présent à la banque SGA de se démarquer et de se faire un nom au milieu d'un secteur bancaire majoritairement occupé par les banques publiques, l'existence d'un tel contraste en terme de part de marché, mettent en valeur le savoir-faire qui a permis à SGA de se démarquer et de s'implanter au milieu des banques historiques existantes au niveau nationale. Les valeurs éthiques et professionnelles dont se caractérise la Banque SGA lui ont permis de s'adapter très rapidement en moyennant conformité et performance, cela à travers diverses stratégies d'entreprise qui profèrent ; études minutieuse du marché Algérien et prévision réglementaire, motivé par l'accroissement de sa présence dans le milieu bancaire algérien tout en une assurant une conformité aux normes prudentielles et réglementaires grâce à une gouvernance renforcée axée sur la gestion des risques et la conformités appuyé par une transparence financière envers ses parties prenante et les autorités bancaire.

Conclusion Générale

L'histoire des faits économiques relatifs à l'activité bancaire, ont mis en évidence la nécessité d'un organe de contrôle de l'activité bancaire. Un organe qui focalise ses efforts sur le suivie des activités des banques et de leurs pratiques et de s'assurer qu'elles agissent en conformité avec les réglementations et recommandations émises par le comité de Bale dans le but de veiller sur la stabilité financière et de contrôler les risques liés à l'activité bancaire. Opérant au sein d'un système complexe qu'est le système bancaire, les banques se doivent un respect et une application des mesures de conformité réglementaires et de gestion des risques afin d'éviter l'avènement d'un risque systémique nuisible à la stabilité financière mondiale.

Les Subprime en 2008 aux USA ou l'Affaire Khalifa Bank en Algérie, deux scandales financiers relatifs à l'activité bancaire et pour cause : des lacunes de gouvernance bancaire. L'enchaînement de ces crises et scandales financier au niveau mondial ont mis en lueur l'urgence et la nécessité de la revue des procédures et des réglementations relatives à la gouvernance des banques, à travers les mécanismes interne propres aux banques et les mécanismes externe tels que les accords de bale ou le rôle régulateur des banques centrales permettent d'avoir un certain contrôle des risques liés à cette branche économique. La gouvernance bancaire permet de contrôler l'activité bancaire et de s'assurer de sa conformité réglementaire en vue de préserver la pérennité et l'intégrité du secteur bancaire.

La gouvernance bancaire ne peut être statique et pour cause, l'instabilité des pratiques bancaire. En effet les banques sont très souvent contraintes à modifier leurs pratiques en fonction des évolutions des marchés, plus précisément en temps de concurrence.

La concurrence bancaire oblige les banques à adopter de nouvelles pratiques, démarches et initiatives afin de s'imposer et de faire face à l'intensité de la concurrence et pouvoir préserver leurs parts de marché. Ces évolutions soudaines traitent parfois de certains

axes stratégique de l'activité d'une banque, tel que la réduction des standards de prêt ou une réduction/augmentation des taux d'intérêt. Une telle démarche augmente considérablement les risques associés aux produits bancaires et portes atteinte à la conformité réglementaire car la gestion des risques ne suit pas ces évolutions des pratiques bancaires. Un cumul de prises de décision soudaines, augmentation des risques, ajoutés à cela une absence de transparence vont à l'encontre des principes de gouvernance bancaire. Ce pourquoi la gouvernance bancaire est déterminé en fonction de cet impact que la concurrence bancaire exerce sur les pratiques des banques qui vont à l'encontre de la gouvernance bancaire.

La gouvernance bancaire est donc déterminée en fonction de la concurrence bancaire, et se concentre principalement sur ces 03 axes de gouvernance qui sont la gestion des risques, la conformité réglementaire et la transparence. Cette démarche permet de stimuler la concurrence bancaire car les banques répondent aux mêmes critère élevées en terme de conformité et de réglementations, les banques sont donc contrainte d'innover afin de s'imposer sur le marché grâce à leurs savoir-faire en créant une réelle valeur ajouté tout en préservant la pérennité du système bancaire et la stabilité du système financier.

Bibliographie

Ouvrage :

- Cabrillac, B., Jacolin, L., & Noah, A. (2018). *L'impact de la concurrence bancaire sur le risque de crédit en Afrique*. Banque de France.
- E. Lamarque, V. Maymo. (2015). *Économie et gestion de la banque*. Dunod.
- Vives, X. (2016). *Competition and stability in banking : the role of regulation and competition policy*. Princeton University Press.

Revues :

- Abidi, A., & Jeffers, E. (n.d.). La gouvernance des banques à l'épreuve de la crise: Comment concilier intérêt général et intérêt des parties prenantes?
- Echkoundi, M. (2007). Le renouveau de la gouvernance d'entreprise: Vers une prise en compte des parties prenantes. *Revue d'économie et management*, 7(1).
- CHEBAIKI, S. (2014). *Les accords de bale ou l'Evolution des règles prudentielles*, Djadid El Iktissad Review. Volume 9, PP 29 – 39.
- Dion, G. (1961). Property and authority in business enterprise. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 16(1), 30-52.
- Dai, M. (2008). La grande crise systémique de 2008 : causes, conséquences et mesures de politiques. *Bulletin de l'Observation des politiques Economiques en Europe*. Vol 19. PP 3-13.
- Liassine, M. (1998). Les réformes économiques en Algérie : une transition vers l'économie de marché. *Rubrique : étude thématiques*. Volume 35, PP 49 – 68. Centre National de la Recherche Scientifique, Institut de recherche et d'études sur le monde arabe et musulman.
- Hufty, M. (2011). Governance: Exploring four approaches and their relevance to research. In *Research for Sustainable Development: Foundations, Experiences, and Perspectives* (pp. 165-183).
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Tournier, C. (2007). Le concept de gouvernance en science politique. *Papel Politico*, 12(1), 63-97.

Mémoire et thèses :

- Arroudj, H. (2014 – 2015) *Reforme et modernisation du système bancaire Algérien durant la période 1990-2010*. (Thèse de doctorat), université d’Oran 2.
- Lamamra, C. & Meziane, S. (2018-2019). *La gouvernance bancaire: Cas de la BNA agence 585 d’El-Kseur*. Mémoire de Master option Économie Monétaires et Bancaires, Université de Bejaia.
- Leroy, A. (2016). *Analyse des effets de la concurrence bancaire sur la stabilité et l’efficacité : une perspective européenne*. Economie et finances. Université d’Orléans.
- Mounkoro, B. Maiga, A. (s.d). *La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : cas de la BDL Freha*, (mémoire de fin de cycle). Université Mouloud Mammeri TiziOuzou.
- Talhaoui, F., & Azzaoui, K. (2023). *Gouvernance et performance bancaire: Quelles relations? Application au secteur bancaire algérien*.
- Kaoudji, K., & Tassadit, A. (2014-2015). *La gestion de la liquidité bancaire par la Banque Centrale: Cas de la Banque d’Algérie*. Mémoire de Master option Monnaie, Finance, Banque, Université Mouloud Mammeri.

Lois et Règlements :

- Ordonnance n°66-178 (1966, 13 juin).
- Ordonnance n°10-04 (2010, 26 août) relative à la monnaie et au crédit.
- Loi 90-10 (1990, 14 avril) relative à la monnaie et au crédit.
- Règlement N°24-02 (2024). Relatif au capital minimum de banques et établissements financiers exerçants en Algérie.
- Règlement N°2012-01 (2024). Organisation et fonctionnement de la centrale des risques entreprises et ménages.

Sites web :

- Banque du Canada. (n.d.). <https://www.banqueducanada.ca>
- Banque National de Belgique. (2018). *Manuel de gouvernance pour le secteur bancaire*.
- Société Générale. (2024). *Règlement intérieur du conseil d’administration*. <https://www.societegenerale.com/fr/le-groupe-societe-generale/gouvernance/conseil-administration>

- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (1998). *Renforcement de la transparence bancaire: Contribution de la communication financière et de l'information prudentielle à des systèmes bancaires solides.* <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii/>
- Gocardless. (n.d.). *Ratio Cooke.* <https://gocardless.com/fr/guides/articles/ratio-cooke/>
- Vitamine B. (n.d.). *L'association en 6 thèmes Comité.* <https://www.vitamineb.ch/themes/comite/organisation-fonctions>
- Faster Capital. (n.d.). *Les avantages de la surveillance proactive de la conformité.* <https://fastercapital.com/fr/sujet/les-avantages-de-la-surveillance-prroactive-de-la-conformite.html>

Rapport et Documents officiels :

- Banque d'Algérie Rapport Annuel 2023, juin 2024.
- Société Générale Algérie Rapport d'Activité 2022.
- Société Générale Rapport sur les Risques 2024.
- Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Société Générale 2024

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 Risques des actifs et passif des banques</i>	25
<i>Tableau 2 Taux d'intérêt excessif fixé par La Banque d'Algérie</i>	31
<i>Tableau 3 Banques publiques</i>	38
<i>Tableau 4 Banques privées</i>	39
<i>Tableau 5 Répartition des banques par agences en Algérie</i>	40

Liste des figures

<i>Figure 1 Proportion des FP réglementaire selon BALE II</i>	24
<i>Figure 2 Proportion des FP réglementaire selon BALE III</i>	26
<i>Figure 3 Ressources collectées par les banques de 2019 a 2023</i>	41
<i>Figure 4 Composant des ressources collectées en 2019</i>	42
<i>Figure 5 Composant des ressources collectées en 2023</i>	43
<i>Figure 6 Emplois distribués par les banques de 2019 a 2023</i>	43
<i>Figure 7 Evolution du ratio de solvabilité des banques de 2019 a 2023</i>	45
<i>Figure 8 Evolution du ratio d'actif liquide/passif a CT des banque de 2019 a 2023</i>	46
<i>Figure 9 Evolution du ROE des banques de 2019 a 2023</i>	47
<i>Figure 10 Evolution du ROA des banques de 2019 a 2023</i>	48
<i>Figure 11 PNB et marge bénéficiaire bancaire de 2019 a 2023</i>	49
<i>Figure 12 Maitrise des risques SG</i>	74
<i>Figure 13 Conformité SGA</i>	78
<i>Figure 14 Ratio de Solvabilité du Groupe et composition des FP réglementaires</i>	83
<i>Figure 15 Effet de levier du Groupe 2023</i>	84
<i>Figure 16 Ratio LCR du Groupe 2023</i>	85

Listes des tableaux et figures

<i>Figure 17 Evolution des FP Du groupe 2019 2022</i>	86
<i>Figure 18 Evolution de l'encours de dépôts et crédit du Groupe 2019 2022</i>	87



SOCIETE GENERALE - QUESTIONNAIRE SANCTIONS RETAIL

Indications : Veuillez compléter ce questionnaire et le retourner à votre contact à la Société Générale. Vous pouvez également répondre au questionnaire par email ou par courrier. Ce questionnaire devra être complété par une personne habilitée au sein de votre entité et ayant une connaissance suffisante de l'ensemble des opérations réalisées par l'entité (ex, Directeur Financier, Directeur Général, Directeur de la Conformité, Directeur Juridique etc.).

Nous vous informons que ce questionnaire pourra être transmis à une autre entité du groupe Société Générale uniquement dans un objectif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. En signant ce questionnaire, vous acceptez expressément que celui-ci soit transmis à d'autres entités du groupe Société Générale. La Société Générale a mis en place les mesures nécessaires afin d'assurer la confidentialité des informations obtenues via ce questionnaire.

Dénomination Légale du Client et informations d'identification :

Nom de la Société cliente (ou nom de la Maison Mère en cas de réponse pour le Groupe) / Nom du Client (pour les clients Professionnels) :

Veuillez préciser pour quelle(s) entité(s) ce questionnaire est valable. Veuillez sélectionner :

- Uniquement l'Entité
- L'Entité et toutes ses filiales détenues à 100%
- L'Entité et toutes ses filiales détenues à 50% ou plus ⁽¹⁾
- L'Entité et les filiales suivantes (veuillez indiquer le nom des entités couvertes) ⁽¹⁾ :

Adresse du client :

Ville :

Code Postal :

Pays :

Numéro d'Identification Fiscal, Identifiant Légal de l'entité ou tout autre numéro d'identification (si applicable):

Contact à la Société Générale :

Question préliminaire : Le client (et toutes les entités couvertes par ce questionnaire) a-t-il une activité à l'international ? Oui Non

Si la réponse à la question préliminaire est Non, ne répondez pas aux questions ci-dessous.

1. Le client, ses filiales, ses joint-ventures, ses dirigeants ou ses employés sont-ils visés à votre connaissance par des sanctions économiques ou financières ? ⁽²⁾ Oui Non

Si oui, merci de détailler votre réponse :



**SOCIETE GENERALE
ALGERIE**

**FORMULAIRE D'IDENTIFICATION « US-PERSON » AU REGARD DE
LA LOI FATCA
SOUSCRIPTEUR/ASSURE**

Le présent formulaire s'inscrit dans le cadre des obligations imposées aux banques et aux établissements financiers par l'accord intergouvernemental « FATCA » modèle 1 (IGA 1B) signé à Alger, 13 octobre 2015 entre l'Algérie et les Etats Unis, en vue d'améliorer le respect des obligations fiscales à l'échelle internationale et de mettre en œuvre la loi relative au respect des obligations fiscales concernant les comptes étrangers « FATCA ».

Conformément à ce dispositif, les établissements financiers s'engagent, à identifier les souscriptions et assurés contribuables américains, sur base des « indices d'américanité » tels que définis par FATCA, et à transmettre l'ensemble des données nominatives requises à la Direction Générale Des Impôts (selon le contrat souscrit).

En conséquence, il est demandé à tout souscripteur et/ou assuré de procéder aux déclarations suivantes permettant de déterminer son statut fiscal d'« US Person » (contribuable américain) ou de « non US Person » (non contribuable américain).

I. IDENTIFICATION DE LA PERSONNE

SEXE الجنس	Masculin <input type="checkbox"/> ذكر	Féminin <input type="checkbox"/> انثى
Nom	Prénom	Date de naissance
اللقب	الاسم	تاريخ الميلاد
Nationalités (double nationalité y compris) (الجنسية المزدوجة)		
Adresse العنوان		
Code postal	Ville	Pays
الرمز البريدي	مدينة	الوطن
Résidence fiscale (si autre qu'adresse domicile) الإقامة الجبائية		
N° telephone domicile	N° téléphone US éventuel	
رقم الهاتف	رقم الهاتف الخاص بالولايات المتحدة	
Adresse e-mail العنوان البريدي		
Détenteur d'une Green Card حائز البطاقة الخضراء	oui <input type="checkbox"/> نعم	Non <input type="checkbox"/> لا
Détenteur d'un compte bancaire US حائز حساب بنك امريكي	oui <input type="checkbox"/> نعم	Non <input type="checkbox"/> لا
Agissant en qualité de : بصفة		
Souscripteur	<input type="checkbox"/>	مكتتب
Assuré	<input type="checkbox"/>	مؤمن
Du contrat	Nom du contrat / N°	
	اسم العقد / رقم	

Tables des matières

Sommaire

<i>Dédicaces</i>	
<i>Remerciements</i>	
<i>Sommaire</i>	
<i>Introduction Générale</i> .	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 : Définition théorique de la gouvernance et son adoption par le secteur bancaire Algérien</i>	<i>7</i>
<i>Introduction du Chapitre 1</i>	<i>7</i>
<i>Section 01 : Notion de la Gouvernance</i>	<i>7</i>
1.1 Origine et étymologie du terme gouvernance.....	7
1.2 Définition de la gouvernance	9
1.3 La gouvernance d'entreprise.....	10
1.4 La gouvernance bancaire	12
1.4.1 La gouvernance bancaire en Algérie	13
1.4.2 Les facteurs à l'origine de l'émergence de la gouvernance bancaire en Algérie	14
<i>Section 02 : Mécanismes de Gouvernance Bancaire</i>	<i>14</i>
2.1 Les mécanismes internes	14
2.1.1 Le conseil d'administration	15
2.1.1.1 Les caractéristiques du CA	16
2.1.1.2 Les caractéristiques du CA des banques Algériennes	17
2.1.1.3 Les missions du CA	17
2.1.2 Les comités du CA	18
2.1.2.1 Le comité d'audit et de contrôle interne	19
2.1.2.2 les comités de risque et de la conformité.....	19

2.1.2.3 le comité des rémunérations.....	20
2.1.2.4 Le comité des nominations et de la gouvernance interne	20
2.2 Mécanismes de gouvernance externes	20
2.3 Mécanismes de gouvernance externes en Algérie	21
2.3.1 Les normes de surveillance prudentielle internationale	21
2.3.1.1 Les accords de bale I	22
2.3.1.2 Les accords de bale II	23
2.3.1.3 Les accords de bale III.....	25
2.3.1.4 Supervisions bancaires, rôle de la banque centrale	28
Conclusion du Chapitre 1.....	33
Chapitre 2 : Système bancaire Algérien et relation entre gouvernance et concurrence bancaire	34
Introduction du chapitre 2.....	34
Section 01 : Historique, développement et état de concurrence	35
1.1 Historique du secteur bancaire Algérien	35
1.2 Nouvelle configuration bancaire	36
1.3 La concurrence bancaire en Algérie.....	38
1.3.1 Les principaux acteurs de la concurrence	38
1.4 État de la concurrence bancaire à travers indicateurs d’intermédiation bancaire...40	
1.4.1 Répartition des banques par agences en Algérie.....	40
1.4.2 Les indicateurs d’activité bancaire du secteur Algérien.....	41
1.4.2.1 les ressources collectées	41
1.4.2.2 l’emploi distribué.....	43
1.4.3 Solidité Bancaire en Algérie	44
1.4.3.1 La solvabilité bancaire	44

1.4.3.2 La liquidité bancaire	45
1.4.3.3 Ratio de rentabilité bancaire	47
1.4.3.4 Produit net bancaire	49
Section 02 : Interprétation de la relation entre la concurrence sur la gouvernance	51
2.1 L'impact de la concurrence bancaire sur les pratiques des banques	51
2.1.1 Augmentation de la prise de risque	52
2.1.2 Innovation et diversification rapide.....	52
2.1.3 Réduction des standards de prêt.....	52
2.1.4 Exploitation des avantages TBTF	53
2.2 L'impact de la concurrence bancaire sur la gouvernance bancaire	53
2.2.1 Orientation vers une prise de risque accrue	53
2.2.2 Menace pour la conformité réglementaire	54
2.2.3 Lacunes de transparence	55
2.3 La gouvernance bancaire déterminée en fonction de la concurrence bancaire	55
2.3.1 Renforcement de la gestion des risques.....	56
2.3.2 Adaptation aux exigences réglementaires	56
2.3.3 Amélioration de la transparence et de la responsabilité	57
2.3.4 Réaction aux exigences de marché	58
2.3.5 Engagements avec les régulateurs et les parties prenantes.....	58
Conclusion du Chapitre 2.....	60
Chapitre 3 : Cas pratique ; La gouvernance Bancaire au sein de SGA.....	61
Introduction du Chapitre 3	61
Section 01 : Historique et présentation de la Banque SGA.....	61
1.1 Activité principales de la banque SGA	63

1.1.1	Services pour les PME et les grandes entreprises.....	63
1.1.2	Services aux particuliers	64
1.1.3	Services pour les professionnels.....	64
1.1.4	Banque de financement d'investissement	64
1.1.5	Filière global Trade Bank.....	64
1.1.6	Services digitaux et innovants	64
1.1.7	Direction des financements spécialisés et Direction PAY.....	65
1.2	Présentation de l'agence 00853 Tizi Ouzou II	65
	Section 02 : Gouvernance Bancaire au sein de SGA	66
2.1	Présentation de l'organigramme SGA.....	67
2.2	Le conseil d'administration au sein de SGA	68
2.2.1	Attributions du conseil d'administration.....	69
2.2.1.1	opérations stratégiques	69
2.2.1.2	Gestion et Contrôle des risques.....	70
2.2.1.3	Communication financière et extra financière	70
2.2.1.4	Relations avec les fonctions de contrôle.....	71
2.2.1.5	Gouvernance	71
2.2.2	Comités spécialisés du Conseil d'administration.....	72
2.2.2.1	Comité d'audit et de Contrôle Interne	72
2.2.2.2	Comité des Risques	72
2.2.2.3	Comité des Rémunérations	72
2.2.2.4	Comité des nominations et du gouvernement de l'entreprise	73
2.3	Maitrise des Risque, Conformité réglementaire et transparence au sein de SGA .	73
2.3.1	La maitrise des risques	74
2.3.1.1	l'anticipation des risques	75

2.3.1.2 le pilotage des risques.....	76
2.3.2 Conformité et transparence.....	78
2.3.2.1 La vision de conformité pour SGA	79
2.3.2.2 Une organisation de conformité renforcée	80
2.3.2.3 Les priorités de conformité pour SGA	80
2.3.2.4 Les principaux risques de non-conformités	80
2.3.3 Transparence	82
2.4 Conformité de la banque SGA avec les normes discutées a travers le Mémoire ..	82
2.4.1 Conformité aux Normes prudentielles Bale III.....	83
2.4.1.1 Le ratio de Solvabilité	83
2.4.1.2 Le ratio de levier	84
2.4.1.3 Le Ratio LCR	85
2.4.2 Indicateur d'activité de la Banque SGA	86
2.4.2.1 Evolution des Fonds Propres SGA 2019-2022	86
2.4.2.2 Encours et dépôts SGA	87
2.5 Stratégie d'entreprise SGA, performance, innovation et gouvernance	87
Conclusion du Chapitre 3.....	90
Conclusion Générale	91
Bibliographie	93
Listes des tableaux et figures	96
Annexes	98
Tables des matières.....	100

Résumé :

La gouvernance est un organe primordial et indispensable pour la pérennité du secteur bancaire et financier. Elle permet, grâce à ses mécanismes rigoureux, de contrôler et de suivre les évolutions des activités bancaires, tout en veillant à ce que les pratiques respectent les réglementations en vigueur. Cela assure non seulement la conformité, mais aussi la stabilité et la confiance dans le système bancaire. Les évolutions des pratiques bancaires, souvent dictées par la dynamique concurrentielle, peuvent conduire les banques à adopter des comportements non conformes, augmentant ainsi considérablement les risques associés à leurs activités. Ce manque de conformité s'accompagne fréquemment d'une communication financière déficiente et d'un manque de transparence, exposant le secteur bancaire à des risques systémiques et engendrant des turbulences au sein du système financier. C'est pourquoi la gouvernance bancaire doit évoluer en fonction des exigences concurrentielles pour maintenir son rôle essentiel de surveillance et de contrôle. Elle est déterminée de manière à améliorer la gestion des risques, assurer la conformité réglementaire et maintenir la transparence financière, tout en favorisant la compétitivité et la concurrence dans le secteur.

Mots clés : *Gouvernance, concurrence bancaire, risque systémiques, conformité*

Abstract :

Governance is a crucial and indispensable component for the sustainability of the banking and financial sector. Through its rigorous mechanisms, it enables the monitoring and oversight of banking activities, ensuring that practices adhere to current regulations. This not only ensures compliance but also promotes stability and confidence in the banking system. However, the evolution of banking practices, often driven by competitive dynamics, can lead banks to adopt non-compliant behaviors, significantly increasing the risks associated with their activities. This lack of compliance frequently results in inadequate financial communication and transparency, exposing the banking sector to systemic risks and causing disturbances within the financial system. Therefore, banking governance must evolve to address competitive pressures while maintaining its essential role of oversight and control. It is designed to enhance risk management, ensure regulatory compliance, and maintain financial transparency, all while promoting competitiveness and rivalry in the sector.

Key words : Governance, competitiveness, systemic risk.

ملخص :

الحوكمة هي عنصر أساسي ولا غنى عنه لاستدامة القطاع المصرفي والمالي. من خلال آلياتها الدقيقة، تمكن الحوكمة من مراقبة وتتبع تطورات الأنشطة المصرفية، مع ضمان التزام الممارسات بالقوانين واللوائح المعمول بها. وهذا لا يضمن فقط الامتثال، بل يعزز أيضًا الاستقرار والثقة في النظام المصرفي. ومع ذلك، فإن تطورات الممارسات المصرفية، التي غالبًا ما تدفعها الديناميات التنافسية، يمكن أن تؤدي إلى تبني البنوك سلوكيات غير متوافقة، مما يزيد بشكل كبير من المخاطر المرتبطة بأنشطتها. وغالبًا ما يترافق هذا النقص في الامتثال مع ضعف في التواصل المالي وافتقار إلى الشفافية، مما يعرض القطاع المصرفي لمخاطر نظامية ويسبب اضطرابات داخل النظام المالي. لذلك، يجب أن تتطور الحوكمة المصرفية لتلبية الضغوط التنافسية مع الحفاظ على دورها الأساسي في الإشراف والرقابة. وهي مصممة لتحسين إدارة المخاطر، وضمان الامتثال للتشريعات، والحفاظ على الشفافية المالية، مع تعزيز التنافسية والمنافسة في القطاع

كلمات مفتاحية: حوكمة، استقرار مالي، خطر نظامي